

**Formulación del direccionamiento estratégico para el  
Colegio Ciudad de Piendamó**

Paola Andrea Victoria Vásquez

Fundación Universitaria de Popayán

Popayán – Cauca

Formulación del direccionamiento estratégico para el

Colegio Ciudad de Piendamó

Paola Andrea Victoria Vásquez

Fundación Universitaria de Popayán

Notas de Autor

Paola Andrea Victoria Vásquez, Programa de Administración de Empresas, Fundación

Universitaria de Popayán

Contacto: [victoria\\_0287@yahoo.es](mailto:victoria_0287@yahoo.es)



## **Agradecimientos**

Mis más sinceros agradecimientos a:

El profesor Luis Felipe Dávalos Ortiz, quien con sus enseñanzas y conocimientos permitió que esta idea de proyecto se pudiese desarrollar.

Gracias por su valiosa colaboración, tiempo, paciencia, apoyo incondicional y por brindarme las herramientas, la información suficiente sin ningún tipo de obstáculo ni reserva; fundamental para el desarrollo y finalización de este trabajo.

Gracias a el Colegio Ciudad de Piendamó, a su rectora María Isabel Muñoz García por su apoyo, su tiempo y por abrirme las puertas del colegio y permitirme acceder a la información institucional necesaria para el desarrollo de este trabajo.

En general a todas aquellas personas que de uno u otro modo colaboraron con la realización de este proyecto.

## **Resumen**

Este es un trabajo que permite reconocer el funcionamiento administrativo del Colegio Ciudad de Piendamó, brindando estrategias que le ayudaran a ser más competitivo, logrando alcanzar la maximización de sus recursos disminuyendo al máximo las deficiencias que le impiden logros como la calificación de alta calidad y el reconocimiento nacional de ser una de las instituciones con mayores estándares de calidad en educación básica-primaria-secundaria.

De esta manera se realizó un diagnóstico de la situación actual de la institución, identificando las mayores fallas para equilibrar los pasos a seguir como la formulación de manuales de funciones y planes de mejora para así alcanzar la mejora continua y desarrollar las alternativas con las cuales se pueda generar opciones de avance.

En concordancia con el manejo que se da en la institución se basó todo el trabajo para que este sea de aporte a la institución, el cual se desarrolló bajo la supervisión de la actual representante legal de la institución la magister María Isabel Muñoz García, quien brindo todo su apoyo, colaboración, tiempo y paciencia, para lograr la terminación del trabajo y lograr establecerlo institucionalmente.

### **Abstract**

This is a job that allows to recognize the administrative functioning of the City College of Piendamó, providing strategies that will help it become more competitive, achieving the maximization of its resources, minimizing the deficiencies that prevent it from achieving achievements such as the high quality qualification and the national recognition of being one of the institutions with higher quality standards in basic education-primary-secondary.

In this way, a diagnosis was made of the current situation of the institution, identifying the biggest failures to balance the steps to be followed, such as the formulation of function manuals and improvement plans in order to achieve continuous improvement and develop the alternatives with which can generate advance options.

In accordance with the management that is given in the institution all the work was based so that it is of contribution to the institution, which was developed under the supervision of the current legal representative of the institution the magister Maria Isabel Muñoz Garcia, who provided all their support, collaboration, time and patience, to achieve the completion of the work and to establish it institutionally.

## **Tabla de Contenido**

Agradecimientos - 3 -

Índice de Tablas - 9 -

Introducción - 11 -

Justificación - 13 -

Planteamiento del problema - 16 -

- Sistematización del problema - 18 -
- Objetivo general - 19 -
- Objetivos específicos - 19 -
- Matriz DOFA, como alternativa para el diagnóstico - 30 -
- Definición de DOFA - 30 -

**Matriz de estrategias - 33 -**

**Matriz de acciones y estrategias - 33 -**

- Competitividad - 35 -
- Ventaja competitiva - 35 -
- Conceptos - 37 -
- Misión - 47 -
- Visión - 47 -

**Principios filosóficos y fundamentos legales: - 48 -**

- Cultura de servicio: - 48 -
- Cultura de calidad: - 48 -
- Cultura de compromiso: - 48 -
- Objetivos institucionales - 49 -

Objetivo general - 49 -

Objetivos específicos - 49 -

- Fundamentos institucionales - 50 -
- Sector al que pertenece - 52 -
- Tamaño de la empresa - 52 -
- Régimen jurídico - 52 -
- Origen de capital - 53 -
- Descripción y análisis de la situación actual - 53 -
- Servicio - 53 -

Áreas de la institución. - 54 -

Área administrativa. - 54 -

- Estrategias administrativas - 55 -
- Debilidades - 59 -
- Oportunidades - 60 -
- Fortalezas - 61 -
- Amenazas - 61 -
- Área de talento humano 2
- Alta rotación del personal 3
- Involucramiento del personal 4
- Área de finanzas 5
- Área de secretaria 5
- *Proceso de matricula* 16

Estudiantes nuevos. 16

- *Estudiantes antiguos* 17
- Figura 5. Dia de matricula 18

- Proceso de notas 19

\*Novedades INFO grupo estudiantes 19

- Proceso de PQRS 20

## Índice de Tablas

1. Modelo de direccionamiento estratégico -18 –
2. Análisis DOFA – 25 –
3. Diagnostico organizacional por etapas – 31 –
4. Clasificación de la empresa por ingresos – 32 –
5. Normatividad CCP – 32-
6. Costos educativos – 47 -
7. Personal área administrativa del CCP – 48 -
8. Cargos del personal administrativo – 52 –
9. MEFI CCP – 56 -
10. Consolidado análisis DOFA -57 -
11. DOFA CCP – 59 – 60 -
12. Plan de mejora – 63 –
13. Plan de mejora CCP – 64 -
14. Plan de acción – 66 –
15. Plan de acción talento humano – 67 –
16. Plan de acción área financiera y administrativa – 67 – 68 –
17. Manual de funciones secretaria – 74 -
18. Manual de funciones de talento humano – 75 -
19. Manual de funciones de tesorería – 76 -
20. Manual de funciones de rectoría – 77

## **Índice de graficas**

1. Cadena de valor – 27 -
2. Organigrama institucional – 44 –
3. Cinco fuerzas competitivas – 72 -
4. Gestión administrativa y financiera – 75 -
5. Matricula – 79 -
6. Día de matrícula – 80 -
7. Notas -81 -
8. PQRS – 82-

## **Introducción**

En la actualidad podemos ver que las organizaciones buscan un manejo integro organizacional, las cuales tengan la posibilidad de estar a la vanguardia del mercado, por lo tanto, como las instituciones educativas pueden ser una de las más grandes empresas deben de mantener una autosuficiencia organizacional donde se manejen todos los criterios administrativos que les permitan subsistir en este entorno, lo cual implica un análisis de los nuevos requerimientos y como aplicarlos en los procesos o procedimientos ya existentes en la organización.

En este contexto, se requirió una reestructuración del cómo se hacen las cosas en la institución educativa del colegio ciudad de Piendamó. Donde fue necesario realizar un análisis del cómo se encuentra y buscar un plan de trabajo que sirviera para la identificación de procesos y procedimientos institucionales que lograran establecer lineamientos administrativos óptimos para estar a la vanguardia de la globalización.

Así, el objetivo de esta práctica se centró en realizar un análisis exhaustivo de la matriz DOFA, identificando todas las posibles estrategias para lograr mejoras en algunos de los procesos administrativos que hasta el momento forman parte del área, estableciendo los lineamientos que le permitieran a la institución realizar progresos, logrando que cada colaborador tenga un enfoque establecido de todo lo perteneciente a su cargo y a su labor en el colegio.

Este proceso se llevó a cabo en cuatro etapas así:

La primera de ellas fue conocer de forma detallada el actual sistema administrativo.

La segunda etapa fue establecer la DOFA.

La tercera etapa fue generar estrategias de mejora para fortalecer todas las falencias de la institución, maximizando las fortalezas.

En la última etapa se creó un plan de trabajo iniciando el proceso de aplicación en el área de administrativa de la institución (secretaría-talento humano), considerando la magnitud de este proceso dando las herramientas fundamentales para un óptimo proceso administrativo.

La elaboración y desarrollo de la propuesta inicial fue “diagnóstico administrativo del colegio Ciudad de Piendamó para desarrollar un plan de mejora”, pero de acuerdo a el análisis que se realizó en la institución con su representante legal María Isabel Muñoz y las bases de conocimiento que entrego el tutor Felipe Dávalos se reestructura todo un nuevo concepto enfocando el trabajo en el “Direccionamiento estratégico para el Colegio Ciudad de Piendamó”, se realizó con el fin de identificar y analizar procedimientos que hasta el momento se han implementado en la institución identificando cómo se encuentra con respecto al entorno con el análisis de la matriz DOFA, proponiendo un plan para toda el área administrativa, con el fin de poner en práctica las capacidades y conocimientos adquiridos.

### **Justificación**

La importancia de esta práctica se estableció a partir de la necesidad que tienen todas las organizaciones de poseer una clara y definida administración, la cual contribuyo en el crecimiento de la institución, verificando cómo se encontraba el colegio para proponer ciertos correctivos que permitieran validar su desarrollo organizacional y donde todos sus colaboradores encaminaran sus esfuerzos en pro de un cambio hacia una mejora continua, lo que permite realizar ajustes y reorientar los diferentes aspectos de la gestión institucional. La revisión periódica de los objetivos y metas permite mejorar la calidad de los servicios académico administrativos prestados.

Así, el propósito de la pasantía fue poder orientar, acompañar y dinamizar el quehacer administrativo y académico buscando la participación, el compromiso y la armonía de todos los integrantes del área, orientándolos a una formación integral desde el proceso educativo viendo con sentido crítico los cambios institucionales, visualizando el fortalecimiento de los aspectos positivos y aplicando los correctivos que cualifiquen la gestión educativa.

Social: La educación es un proceso de gran importancia en la sociedad, pero su dinámica no solo se basa en los procesos académicos, sino que además requiere de adecuadas acciones administrativas para que todos los proyectos estén debidamente sustentados, por lo cual el diagnóstico permitió identificar aquellos procedimientos que es preciso mantener y aquellos que era necesario desechar.

Formativo: El mejoramiento y la adecuada organización administrativa permitió fortalecer aún más el proceso educativo, estableciendo un mayor equilibrio organizacional y aportando al proyecto de certificación la cual se espera obtener frente al desarrollo de sus actividades de educación básica y media.

Económico: La práctica permitió realizar una dinámica DOFA, la cual logro identificar todas aquellas falencias y oportunidades que afectaban la institución y con las cuales se puedo sacar provecho a través de una oportuna gestión, aplicando los planes de acción preventivos y oportunos, evitando los sobrecostos y los riesgos que frustren las dinámicas institucionales.

Académico: El desarrollo de este trabajo logro establecer un mayor nivel de conocimiento frente a la práctica de todo lo adquirido durante la carrera estableciendo una gestión teórico-práctica, la cual me entrego los fundamentos esenciales para enfrentarme a un sistema organizacional y poder identificar estrategias, creando un plan de mejora eficaz que al final puedo servir a toda la comunidad educativa.

Cultural: Se logró orientar a toda el área administrativa para salvaguardar los principios socio – culturales de calidad, apremiando el fortalecimiento del futuro institucional.

Con la pasantía se pretendió aplicar la teoría y los conceptos acerca del direccionamiento estratégico para que la Fundación Colegio Ciudad de Piendamó pudiese encontrar la solución a la falta de procesos para el área administrativa, la falta de compromiso de los colaboradores con los clientes y usuarios, y la pérdida de la participación en el mercado. Tanto los enfoques y conceptos como el modelo de planeación estratégica, la matriz DOFA y los planes de acción permitirán contrastar las teorías con la realidad de la institución educativa.

La planeación estratégica ayudo a orientar claramente la misión, visión, objetivos institucionales y las estrategias que se desarrollan en el corto y en el largo plazo, las cuales ayudaran a que las metas puedan ser controladas y logre reconocer cual es y será su situación.

Así, para el cumplimiento de los objetivos de la práctica se hizo necesario emplear el modelo de planeación estratégica en el cual se establece en primer lugar el análisis de la situación interna y externa de la institución por medio de la matriz DOFA, elemento analítico que permitió

identificar las debilidades y fortalezas a nivel interno, y las oportunidades y amenazas a nivel externo.

Llevado a cabo el análisis DOFA se hizo necesaria la realización de entrevistas y encuestas a los miembros de la institución y a los usuarios y clientes para determinar la situación del colegio frente a los mismos. En segundo lugar, se llevó a cabo el análisis de los objetivos institucionales teniendo en cuenta que este ayudara a tener claro a dónde se quiere llegar (visión) y cuáles serán los propósitos en el mediano y largo plazo. Planteadas las metas se establecieron las estrategias para alcanzar los objetivos de la visión, por último, se colocó en marcha y se ejecutó las estrategias supervisándolas para emprender de ser necesario medidas correctivas.

### **Planteamiento del problema**

El desarrollo social activo hace que la comunidad en general busque la forma de mejoramiento constante para brindar un futuro brillante a los niños y jóvenes del entorno. Por esta y muchas otras razones se han integrado un grupo de profesionales con gran sentido de servicio a la comunidad.

Así todos están enfocados en formar niños, jóvenes y adolescentes en todos los aspectos posibles (académico, religioso, moral y físico), preparándolos para enfrentar el futuro como ciudadanos de bien mejorando el país.

Por tanto, el Colegio Ciudad de Piendamó, debe tener todos los procesos administrativos y operativos definidos en su totalidad, permitiendo analizar cómo se encuentra actualmente, identificando cuales son las falencias para lograr generar un plan de mejora que logre a cabalidad satisfacer al máximo todas esas fallas.

El objetivo fue analizar procesos relacionados con la razón de ser del Colegio Ciudad de Piendamó, que no estaban dando respuesta de una manera eficiente a las expectativas de sus clientes y usuarios, de ahí la necesidad de evaluar la misión, visión, y objetivos estratégicos, además de análisis del modelo de negocio cuyo fin es poder darle a conocer a la institución las principales fallas que presentan, las cuales son muy importantes a la hora de enfrentarse al entorno.

En el Colegio Ciudad de Piendamó se ha evidenciado diversas dificultades como la falta de manuales de funciones, falta de indicadores de gestión de calidad y servicio, alta rotación del personal entre otros; en especial los del área administrativa (secretaría, talento humano, tesorería), se estructurarán tres procesos fundamentales para el colegio como los son el proceso de matrícula, de notas y PQRS; dando un enfoque de direccionamiento estratégico y poder

ofrecer de una manera eficiente el servicio educativo tanto en el aspecto académico, social y administrativo.

### **Formulación del problema**

¿Cuál es el plan de direccionamiento estratégico para el Colegio Ciudad de Piendamó que le permita mejorar su eficiencia en los procesos académico-administrativos y de respuesta a las necesidades de la comunidad educativa?

### **Sistematización del problema**

- ¿A qué punto el manejo del área administrativa puede influir en la toma de decisiones para un óptimo desempeño organizacional?
- ¿Cómo se podría mejorar los procesos académico-administrativos del Colegio Ciudad de Piendamó?

## **Objetivos**

### Objetivo general

Formular el Direccionamiento Estratégico para que el Colegio Ciudad de Piendamó, mejore la eficiencia en sus procesos académicos y administrativos y de respuesta a las necesidades de la comunidad educativa.

### Objetivos específicos

- Caracterizar el Colegio Ciudad de Piendamó
- Realizar un diagnóstico Interno y Externo al Colegio Ciudad de Piendamó
- Caracterización de los procesos del área administrativa
- Generar una propuesta de mejora a los procesos del área administrativa (plan de mejora y el manual de funciones)
- Formular un plan de acción para el Colegio Ciudad de Piendamó

### **Marco Teórico**

Para las organizaciones es de gran importancia tener un rumbo definido de su visión, tener unos objetivos y unas metas claras que permitan encaminar todos los esfuerzos hacia estos, por ello, se revisó cada área del proceso administrativo, pero al ser tan extenso el trabajo de la institución se toman solo tres procesos claves para el colegio logrando identificar y atender las debilidades de forma inmediata.

De acuerdo a Fayol (2017), conocido como “el padre de la administración moderna” define de la siguiente forma las áreas funcionales:

1. Técnicas: tareas relacionadas con la producción y transformación de materias primas (servicios o productos).
2. Comerciales: asociado con las transacciones de venta, compra y permuta.
3. Financieras: labores dirigidas a la captación y uso del capital.
4. Seguridad: el objetivo es la protección y preservación de los bienes y personas.
5. Contables: facilita los controles y los registros, como balances, inventarios, costos y estadísticas.
6. Administrativas: acciones que busca la integración de las operaciones de la organización; las actividades que llevan a sincronizar y coordinar las actividades anteriores, por lo tanto influyen sobre ellas.

De acuerdo a Deming (2017), indica que la calidad es el proceso de inspeccionar y seleccionar lo mejor donde resalta que es adecuado desechar fallas y empezar de nuevo para reducir costos de corrección, también recalco que el observar detalladamente permite eliminar fallas, permitiendo así conocer a cabalidad el sistema.

Thompson, Gamble y A.J. (2015) habla sobre el desarrollo de una visión estratégica donde explica que la mezcla óptima a largo plazo de mercado, producto, cliente, tecnología es la que permite la constitución de una visión estratégica. Esta define el lugar a donde se quiere ir para los directivos encaminando a toda la organización al rumbo que se desea llegar.

Así la visión de donde deseamos estar, según Bernal (2008), en el actual mundo tan cambiante y el desarrollo de tecnología y competitividad genera gran incertidumbre debido a que todos los niveles de la organización deben estar preparados para cualquier situación sin desviarse de su visión.

Por lo tanto, un buen jefe según Robbins & Clouter (2014), es capaz de cambiar la vida de sus colaboradores impulsándolos al alcance de sus metas profesionales personales e intelectuales, logrando nuevos retos y optimizando el trabajo en equipo.

Es aquí donde se analiza que al hablar de administración de recursos humanos es tan importante como de la administración de la empresa, se fundamenta que el logro y alcance de los objetivos organizacionales van de la mano con todo el apoyo que le dan los colaboradores que intervienen en el proceso de la organización, donde la adecuada administración del recurso humano puede lograr que el capital intelectual fortalezca la empresa y la lleven a una organización que alcance la excelencia.

### **Planeación estratégica**

De acuerdo a Goodstein (1998), la planeación estratégica es el “proceso por el cual los miembros líderes de una organización visualizan su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar dicha meta”, lo que nos indica que es una herramienta administrativa que nos permite visualizar la organización en un tiempo y espacio determinado a futuro logrando establecer metas alcanzables en espacios reales.

la planeación estratégica debe centrarse en;

1. Incrementar la disposición y capacidad para implementar el plan estratégico por parte de todos los miembros involucrados en el proceso.
2. Capacidad total y absoluta para comprender el entorno en toda su totalidad en beneficio de los objetivos de la empresa.
3. Buscar oportunidades para aprovechar la desventaja de los competidores.

Resaltando que la planeación estratégica no se basa solo en pronósticos o en técnicas cuantitativas para negocios por el contrario se encarga de analizar hechos presentes que puedan afectar a futuro.

Según Serna (2009), la planeación estratégica se basa en cuatro aspectos así; primero establecer el concepto estratégico, segundo formular la estrategia, tercero elaborar planes tácticos de operación, cuarto ejecutar la estrategia a través de los planes tácticos operacionales.

Igualmente, este autor sustenta que la planeación estratégica presenta diversos niveles dentro de la organización, planeación de negocios hace referencia a la organización como un todo definiendo la razón de ser y el logro de su objetivo, la planeación estratégica operativa donde se materializa la estrategia en unidades de negocio y la planeación operativa funcional donde se ejecutan los planes. Así para Steiner (1998), la planeación estratégica es un proceso que proporciona guía, para la determinación de metas, estrategias o políticas organizacionales, además de generar planes detallados para dar éxito a la operatividad de las estrategias y obtener el fin propuesto.

Dentro de las características principales de la planeación estratégica como lo menciona Chiavenato (2001), se tiene que es un proceso a largo plazo, está orientada al comportamiento del ambiente que los rodea, donde está incluida en la empresa y la operación de las estrategias.

Además de esto el autor plantea que la planeación estratégica cumple seis etapas así:

1. Determinación de los objetivos empresariales,
2. Análisis ambiental externo,
3. Análisis organizacional interno,
4. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial,
5. Elaboración de la planeación estratégica y
6. Implementación mediante planes tácticos y operaciones.

De modo que, la planeación estratégica es un sistema de gerencia que permite la elaboración de planes en los cuales se fijan metas para alcanzar los objetivos estratégicos, con el trabajo diario de toda la organización, debido a que el entorno sufre cambios constantes que condicionan el negocio.

Como plantea Weiberger (2009), la planeación estratégica se convierte en el mejor método para analizar y evaluar el entorno de las organizaciones, identificar la ventaja competitiva frente al mercado, definiendo así la razón de ser de la misma teniendo la posibilidad de establecer estrategias que lleven a la organización al logro de sus objetivos manteniendo la ventaja competitiva.

La dirección y la planeación estratégica son herramientas que facilitan a las organizaciones y a los directivos el alcance de sus objetivos y elemento de confianza para los stakeholders. Siempre que estos planes sean adaptables al medio ambiente que rodea la organización.

### **Modelos de direccionamiento estratégico**

Los modelos son referencias como base para el desarrollo de actividades de acuerdo a los hallazgos y estructuras planteados por teóricos donde el análisis de los modelos permite determinar si es necesario seguir alguno o por el contrario se deberá crear uno propio según el objeto estudiado. De acuerdo a esto se hace análisis a cinco modelos de dirección estratégica:

1). Modelo propuesto por Goodsteins (1998), es un modelo especial para empresas pequeñas y medianas, para el sector público, sin ánimo de lucro y empresas industriales. Se diferencia por su proceso de aplicación donde la toma de decisiones se basa en valores y en el proceso de crear una organización ideal para el futuro la cual es responsabilidad de la alta gerencia que no se debe ni puede delegar, al igual que la evaluación de la realidad a través del análisis de brechas.

El modelo se desarrolla en nueve fases así; 1. Planeación, se busca conocer el compromiso real de los directivos y jefes, 2. La búsqueda de valores considerada como la más importante fase para la planeación, 3. La misión, se formula de manera clara la forma el tipo de negocio actual, 4. Diseño de la estrategia de negocio, se contextualiza una serie de escenarios futuros en los cuales estén incluidos la misión, estableciendo objetivos cuantificados de la organización sin considerar un futuro probable, 5. Auditoria del desempeño, busca comprender el desempeño actual para prevenir futuros desfases, 6. Análisis de brechas, comparación de los datos de auditoría con aquellos necesarios para la ejecución del plan estratégico, es decir una evaluación de la realidad que a su vez sirve de retroalimentación; 7.integracion de los planes de acción; 8. Planeación de contingencias, crear escenarios posibles para cada hecho importante de la organización; 9.Implementación, iniciación de varios planes de acción en donde todos los involucrados deben ser informados para que todos presten su apoyo.

Este modelo presenta cuatro grandes diferencias con respecto a otros autores así; a) cultura organizacional, b) búsqueda de valores, c) diseño de la estrategia de negocios y por último la integración de planes de negocios funcionales.

2). modelo propuesto por David (2003), está planteado de tipo integral, para su aplicación muestra los principales componentes de la administración estratégica donde se toma como punto de partida la identificación de la visión, los objetivos y las estrategias que ya tiene la organización. Se basa en tres etapas principales 1. Formulación de la estrategia; se trabaja en la

construcción de la misión y la visión, se realizan auditorías internas y externas, considerada como etapa de mayor compromiso, estableciendo objetivos a largo plazo y luego se hace la creación, evaluación y selección de estrategias 2. Implementación de las estrategias; se establecen las estrategias relacionadas con la gerencia y los departamentos de la compañía siendo de carácter dinámico ya que dependen del comportamiento de factores tanto externos como internos, 3. Evaluación de estrategias, se realiza una medición y evaluación de rendimiento para realizar el proceso de retroalimentación.

Este modelo incluye a todo el personal de la organización, donde la participación de todos es un factor clave para asumir el compromiso de los nuevos cambios.

3). Modelo de Weinberger (2009), este modelo es para una micro o pequeña empresa, donde se busca de manera clara y sencilla la planificación estratégica se compone de dos etapas la formulación y la implementación.

La primera etapa es la formulación, está definida así, análisis externo, evaluación de oportunidades y amenazas; análisis interno, evaluación de fortalezas y debilidades; identificación de la ventaja competitiva, definir la visión y la misión; establecer los objetivos estratégicos; escoger la estrategia corporativa competitiva genérica.

La segunda etapa es la implementación; colocando en marcha los planes operativos así, objetivos operativos, estrategias operativas, organización y dirección. Evaluación y control.

Este modelo muestra autonomía organizacional y dependencia del medio pues depende de la dinámica de factores externos e internos para la formulación estratégica intentando minimizar el riesgo.

4). Modelo de Koontz (2012), planea elementos claves pero argumenta que estos pueden variar. Está integrado por once pasos.

En la primera parte los pasos del 1 al 5 analizan los insumos, el entorno, el perfil de la organización: 1. Insumos de la organización se refiere al factor humano, a los medios administrativos, o tecnológicos para iniciar el proceso; 2. Análisis de la industria, se evalúa la competencia actual y futuros competidores; 3. Perfil de la empresa, se establece como punto de partida la ubicación geográfica, verificando su radio de acción, buscando generar valor agregado aumentando las utilidades de la organización; 4. Orientación, valores y visión de los ejecutivos; 5. Misión, objetivos principales y la estrategia.

En la segunda etapa va de los pasos 6 al 11 se evalúan los entornos para crear planes de contingencia, 6. Evaluación del ambiente extremo presente y futuro; 7. Evaluación del ambiente interno; 8. Desarrollo de estrategias alternativas; 9. Evaluación y elección de estrategias; 10. Prueba de congruencias y planeación de contingencias; 11. Planeación a mediano y corto plazo, constitución mediante la organización e integración del personal, dirección y control. Este modelo se diferencia de los anteriores por que propone el desarrollo de estrategias alternativas, bajo un enfoque de contingencia o situación causa y efecto, tratando de cubrir la brecha de las diferencias de donde se encuentra hoy la empresa y a dónde quiere ir, identificando sus capacidades ante el entorno.

5). modelo Kaplan y Norton (2015), para estos autores es necesario que las empresas tengan un sistema de gestión integrado que abarque diversas perspectivas financiero, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento que ayude a superar los problemas de la organización a través de la construcción de objetivos e indicadores que integren la planeación estratégica y la ejecución operacional a través de un modelo vertical de mando y control el cual tiene seis etapas así:

Etapa 1. Desarrollo de la estrategia. En esta etapa los gerentes trabajan en la consecución de la misión, visión, valores; hacen el análisis estratégico de la organización, estudiando la situación de los entornos competitivos y operativos por medio del entorno, revisando estrategias existentes y

crean la estrategia donde se tiene en cuenta aspectos como el nicho, procesos claves, capacidad de capital humano y las ayudas tecnológicas que apoyen la estrategia.

Etapa 2. Planificación de la estrategia. En esta etapa se construyen los objetivos con los mapas estratégicos los cuales permiten tener una visión de todos los objetivos a trabajar, los indicadores y las metas se plasman con la ayuda del BSC - Balance Scorecard, y las acciones para el desempeño adecuado de los objetivos estratégicos, facilitando la planeación.

Etapa 3. Alineación de la organización con la estrategia. Los directivos deben integrar la estrategia con cada uno de sus departamentos y unidades de negocio, sensibilizando a todos los empleados para que entiendan y estén motivados en pro de la empresa

Etapa 4. Planificación de las operaciones. Utilizando las herramientas como el mapa estratégico, el BSC y el STRATEX (gastos estratégicos), donde los gerentes pueden planificar operaciones haciendo mejoras a los procesos, planificando las ventas, la capacidad de recursos y el cálculo de los recursos financieros.

Etapa 5. Control y aprendizaje. Se resalta la revisión de la estrategia y de las operaciones, verificando el desempeño de los departamentos.

Etapa 6. Prueba y adaptación de la estrategia. Se analiza el entorno y la adaptación de la organización y su estrategia, sus indicadores de desempeño; verificando su rentabilidad, las estrategias emergentes y su interacción.

Con estas seis etapas este modelo busca funcionar como un sistema y no como un conjunto de procesos que funcionan de manera aislada. Dentro del sistema se plantean nuevos procesos como son los mapas estratégicos y el BSC, cuya finalidad es que los empleados se enfoquen en la estrategia sin olvidar la responsabilidad de la gerencia. Está orientado hacia un modelo estructural abierto que hace seguimiento a las dinámicas del entorno.

**Tabla 1. Modelos de direccionamiento estratégico**

Modelo	Aporte	Diferencias
Goodstein (1998)	Modelo de planeación estratégica para empresas pequeñas, medianas; donde el futuro de la organización recae en la alta gerencia, el aporte se hace a través de la creación de los grupos de trabajo. Marcada por el análisis de la dinámica de los factores internos y externos.	Se dan 4 grandes diferencias: 1. Cultura organizacional, 2. Búsqueda de valores, 3. Diseño de la estrategia, 4. Integración entre los planos funcionales y de negocios.
David (2003)	Modelo fundamentado en el proceso estratégico, donde se debe incluir a todo el talento humano como factor clave para responder a los cambios del entorno. La dependencia del medio es clave para la formulación de estrategias	La planeación debe incluir todo el personal, donde la participación de todos es un factor clave de para asumir los compromisos y los cambios que enfrente la organización
Weinberger	Creado para micro y pequeña empresa, donde los comportamientos macroeconómicos son claves para la toma de decisiones. La innovación es la ventaja en el	Muestra la autonomía organizacional y la dependencia del entorno para la formulación estratégica buscando minimizar el riesgo

---

mercado, la estrategia es  
responsabilidad de la dirección  
pero involucra todo el personal  
en la implementación, se analiza  
la industria para establecer  
estrategias

---

Koontz (2012)      Modelo de enfoque que crea      Propone estrategias alternativas  
valor agregado, identifica las      en un enfoque de contingencia  
capacidades de la organización      causa/efecto, cerrando la brecha  
frente a factores externos      de donde está hoy y donde  
estableciendo estrategias y      quiere estar  
planes de contingencia

---

Kaplan y Norton (2015)      Modelo que busca la      Busca que todos los procesos se  
interrelación de todos procesos      integren y trabajen de manera  
de la organización el cual      conjunta y no de manera aislada.  
establece que todo los niveles se  
deben involucrar en el alcance  
de los objetivos  
organizacionales, a través de un  
mando vertical

---

Elaboración propia

Los anteriores son modelos que indican que es de vital importancia la integración de todo el personal durante proceso sin olvidar que la responsabilidad en si es de la alta gerencia, donde todos de una otra forma tienen dependencia con el entorno orientados siempre a la

retroalimentación con el medio y revisando siempre la estrategia; convirtiendo estos planes en una herramienta clave para el éxito, resaltando las ventajas competitivas que ayudaran a desenvolverse en nuevos campos a la organización.

La planificación estratégica de la organización permite el análisis general de la empresa la cual se facilita con un análisis detallado y generalizado por medio de la matriz DOFA.

Matriz DOFA, como alternativa para el diagnostico

En el proceso del diagnóstico se utilizaron diversas herramientas de análisis para obtener la información que permita tomar decisiones para trazar el plan de mejora. Por tanto, una de las herramientas más utilizadas por su sencillez y utilidad es el análisis de la matriz DOFA.

Ayuda para dar un diagnóstico preciso de la situación real de la empresa, permitiendo realizar una evaluación que identifica los factores débiles y fuertes, las cuales dan una visión general de la situación real de la institución permitiendo con este análisis dar alternativas para la adecuada toma de decisiones estratégicas o tácticas.

### **Definición de DOFA**

La palabra DOFA brinda un concepto de los componentes de la matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que según M. Orlich, hace referencia a:

1. Debilidades: son las características y capacidades internas de la organización que generan situaciones desfavorables. En ocasiones las fortalezas se pueden convertir en debilidades, y la organización tiene control sobre ellas y son relevantes.
2. Oportunidades: son factores externos a la organización las cuales se pueden aprovechar para obtener ventajas competitivas. la organización no los controla y no depende de esta, pero puede obtener ventajas de estos.

3. Fortalezas: son las capacidades internas de la organización que han permitido llegar al nivel de éxito actual y lo que le diferencia de la competencia (ventaja competitiva). la organización tiene control sobre ellas y son relevantes.
4. Amenazas: son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no se puede controlar, pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.

Para el diagnóstico interno fue necesario conocer las fuerzas al interior de la institución que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, sus deficiencias que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. Se puede resaltar que en las fortalezas y debilidades están los recursos humanos con los que cuenta, recursos tecnológicos, recursos financieros, recursos materiales, etc.

Para el diagnóstico externo fue necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas del entorno que pueden beneficiar al colegio, identificadas como oportunidades, así como los estilos del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se logró integrar el diagnóstico externo. Algunos ejemplos son el sistema político, la situación económica, la educación, las instituciones no gubernamentales, etc.

La matriz DOFA se puede emplear para establecer estrategias. Las oportunidades que se aprovecharon con las fortalezas generaron estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades, generaron estrategias adaptivas las cuales le permiten a la institución sobrellevarlas. Las amenazas que se enfrentan con fortaleza originaron estrategias reactivas, logrando responder de manera rápida a las amenazas que asechan a la institución mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas.

La matriz DOFA es la base o el punto de partida para la formulación o creación de estrategias, de dicha matriz se logró realizar nuevas matrices, de esta forma fue posible desarrollar el marco analítico y las estrategias finales que se implementaron los planes de acción institucional.

### **Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)**

A partir de la matriz DOFA, que clasifica los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso fue evaluar primeramente la situación interna de la institución mediante la matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

El procedimiento para la elaboración de una MEFI consiste en cinco etapas David,F. (1997), y la diferencia se tendrá en cuenta solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la institución, siendo distintos los valores de las calificaciones. Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis como la siguiente:

Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante),

- a) El peso otorgado a cada factor expresa su importancia, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0
- b) Asignar una calificación entre 1 y 4 donde el 1 es irrelevante y el 4 es muy importante
- c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación permite determinar una calificación ponderada de cada factor para definir el total ponderado de la institución en su conjunto.

Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la institución en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno.

### **Matriz de estrategias**

Luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves del proyecto, se continúa con las estrategias que buscan potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o disminuir las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas.

Amaya, J. Ingeniero analista y especialista en alta gerencia define que la matriz de estrategias son acciones suficientemente preparadas para que sean objetivas, cuantificables, controlables o susceptibles para hacerles seguimiento con base a los indicadores de gestión. Las acciones deben ser precisas no deben caer en actividades intangibles que puedan ser incontrolables o imposibles de cerciorar totalmente con su gestión.

### **Matriz de acciones y estrategias**

De esta forma se construye una matriz de acciones y estrategias que se interrelacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, así:

- Estrategias y acciones DO: en este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades, que se consideraron como oportunidades de mejoramiento o que representaron ajustes positivos para la institución.
- Estrategias y acciones DA: en este grupo de acciones deben reunir cada una de las debilidades, que se consideraron como amenazas para el colegio. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades y que ponen en riesgo directo el éxito institucional. El nivel de prioridad de estas acciones se debe considerar como muy alta.
- Estrategias y acciones FO: en este grupo de acciones deben reunir los planes de cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que se tienen

para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado, en la ejecución de acciones.

- Estrategias y acciones FA: en este grupo deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados que minimicen los efectos negativos.

Es importante resaltar el aporte de David, F (1997), donde propone una forma para elaborar la matriz de estrategias que incluye los siguientes pasos:

Crear una lista de las oportunidades.

Identificar las amenazas claves.

Constituir una lista de las fuerzas internas.

Construir una lista con las debilidades internas.

Ordenar las fuerzas internas a las oportunidades externas registrando las estrategias FO.

Ajustar las debilidades internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias DO.

Ajustar las fuerzas internas a las amenazas externas, registrando las estrategias FA.

Ajustar las debilidades internas a las amenazas externas registrando las estrategias DA.

**Tabla 2. Análisis DOFA**

Análisis interno y externo		Análisis interno		
Análisis DOFA		Fortalezas (F)		Debilidades (D)
Análisis externo	Oportunidades	Estrategias F- O	Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias D- O Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
	Amenazas	Estrategias F- A	Usar las fortalezas para evitar las debilidades	Estrategias D- A Reducir las debilidades y evitar las

---

amenazas

amenazas

---

Fuente: tomado de Camisaza (2012)

De acuerdo a lo anterior, Camisaza (2012), indica que esta herramienta se basa en el análisis interno y externo de las condiciones que rodean el desarrollo de una organización y desde su implementación hasta la consolidación del plan de acción.

Gracias al análisis a través de las matrices de decisión como la DOFA se permite a toda organización la planeación estratégica.

### **Competitividad**

Este concepto se origina en la relación con las diferentes teorías del comercio internacional, entre las cuales se encuentra David Hume y los economistas Adam Smith con la teoría de las ventajas absolutas. Este concepto se originó hace varios siglos y en la actualidad no se ha llegado a un consenso uniforme hacia un solo enfoque, donde varios teóricos dan diversas definiciones de este concepto.

### **Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva para Porter (1991), “es el valor que una empresa es capaz de crear para sus consumidores o clientes, ofreciendo precios menores que sus competidores para productos equivalentes o por productos diferenciadores cuyos ingresos superen los costos” (pg.20).

Las empresas son exitosas cuando cuentan con una ventaja competitiva sostenible y esta se puede dar por el manejo, un costo inferior y una diferenciación, el primero se presenta cuando las empresas son más eficientes que sus competidores en el proceso de diseñar, fabricar o comercializar ofreciendo precios iguales o parecidos; la diferenciación es el logro de una empresa de ofrecer a sus compradores un valor superior en calidad dando características especiales.

Así Porter (1991), indica que la cadena de valor es una herramienta de estrategia clave para identificar fuentes, la cadena de valor está conformada por las actividades de la empresa que generan valor se dividen en dos grupos, actividades primarias donde está la logística interna y externa lo operacional y las actividades de apoyo, como la administración del recurso humano, desarrollo tecnológico y abastecimientos, todas estas actividades son independientes a cada empresa.

Figura 1. Cadena de valor



Fuente, Porter Michel (1991) Ventaja competitiva pg.64

### **Marco conceptual**

El estudio se realizará a partir del análisis de la recopilación de información en base a las ciencias administrativas, para el desarrollo de un diagnóstico administrativo de las áreas de la institución con el fin de proponer un plan de mejoramiento.

Así los marcos que se desarrollan a continuación son los considerados como necesarios para la materialización del objetivo general de la investigación. Inicialmente se describe el concepto de fundación seguido por otros para intentar mejorar el reconocimiento de la institución.

#### **Conceptos**

- ✓ **Fundación:** Son personas jurídicas creadas por iniciativa particular para atender, sin ánimo de lucro, servicios de interés social, conforme a la voluntad de los fundadores (artículo 5 del decreto 3130 de 1968)
- ✓ **Educación:** según Pérez (2008), Se puede definir como el proceso de socialización de los individuos. Al educarse una persona asimila y aprende conocimientos. La educación también implica una concientización cultural y conductual donde las nuevas generaciones adquieren los modos de ser de generaciones anteriores. (<https://definicion.de/educacion/>)
- ✓ **Organización:** Existen diferentes definiciones de la palabra organización según algunos autores, para efectos del trabajo de investigación se tuvieron en cuenta los siguientes.

Para Martínez (2002): “las organizaciones son sistemas sociales que producen bienes o servicios, están orientadas por una racionalidad social, poseen un subsistema administrativo o de gestión, una estructura, unos recursos y se encuentran delimitadas por una estructura socioeconómica específica” (p.11).

Según Robbins (2000), una organización “es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico, en una entidad que tiene un propósito distintivo, cuenta con personas y tiene una estructura deliberada de algún tipo” (p.4).

Mientras para Stone (1998), una organización es “dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada para alcanzar una meta o una serie de metas específicas” (p.9).

Estas definiciones tienen algo en común, alcanzar una meta mediante el trabajo de un grupo de personas solucionando todas las dificultades. El diagnóstico organizacional desempeña un rol importante para identificar las causas de problema y generar soluciones efectivas. Las empresas que logran superar estas adversidades y que contrarrestan tales síntomas son las que consiguen ser fuertes en el mercado y permanecer vigentes frente a la competencia.

- ✓ Diagnóstico organizacional: El diagnóstico organizacional es el proceso analítico por medio del cual se identifica la situación real de la empresa o compañía, con el fin de detectar y solucionar los problemas o inconvenientes que se estén presentando en un momento determinado y formular estrategias. (Diagnóstico organizacional. Disponible en [http://www.Infosol.com.mx/espacio/articulos/desde\\_la\\_investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-Elementos.html#.V\\_PPdYh95dg](http://www.Infosol.com.mx/espacio/articulos/desde_la_investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-Elementos.html#.V_PPdYh95dg).)

Un diagnóstico rápido y preciso permitirá a una organización tomar a tiempo las decisiones y hacer los ajustes necesarios para poder enfrentar adecuadamente los desafíos de posicionarse, mantenerse y adquirir ventajas competitivas en los mercados en que opera.

Rodríguez (2005) nos presenta la siguiente definición:

El diagnóstico constituye una parte de gran importancia en el proceso de consultoría y desarrollo organizacional. A partir de un diagnóstico acertado podrán insinuarse tendencias de desarrollo, podrán hacerse proyecciones y planificaciones que guarden relación con las posibilidades de la organización. El diagnóstico es una etapa necesaria de

cualquier intervención en las organizaciones y su utilidad como instrumento adecuada para el conocimiento de la organización y para la planificación racional de su devenir ha sido crecientemente reconocida por los hombres de la empresa de nuestro país y del mundo es importante tener presente, sin embargo, que es solo una epata de un proceso de mayor envergadura. (p.13)

De acuerdo con lo planteado por Rodríguez (2005), algunos modelos de diagnóstico organizacional se pueden adoptar para elaborar uno propio, teniendo en cuenta el objeto de estudio. Es importante resaltar que el autor nos brinda elementos de diagnóstico clasificadas en tres etapas principales.

Generación de información, la cual abarca a su vez tres aspectos:

- La forma como se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
- La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue las corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
- La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos:

- El diseño de procedimientos para el proceso de la información
- El almacenamiento apropiado de los datos
- El ordenamiento de la información, para que sea fácil de consultar

Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder todas las incógnitas de nuestro interés.

Vidal (2000), afirma que:

El proceso diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización, es un insumo para la planeación estratégica que reconoce la existencia de un “otro”, lo que implica que el entorno es diferente de cero. El diagnóstico es un componente de la dirección y la planeación estratégica que sirve para la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización. (p.20)

De acuerdo con lo planteado el diagnóstico organizacional nos explica la interacción de la empresa con el medio, brinda un proceso de análisis muy interesante que consta inicialmente con una consultoría externa y contar con la participación total de la alta gerencia las cuales son personas claves en la organización.

A. Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional:

Para llevar a cabo el diagnóstico organizacional se debe cumplir algunos requisitos básicos:

Antes de iniciar el proceso de diagnóstico se debe contar con la intención de mejora sin temor al cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en desarrollo organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla), es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios del diagnóstico.

El –cliente- debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no interferir el proceso del diagnóstico.

El consultor manejará la información que obtenga de manera absolutamente confidencial, entregando los resultados a las personas indicadas.

También se debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes que proporcionan la información.

El éxito o el fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de acuerdo con el consultor.

B. Etapas del diagnóstico organizacional

**Tabla 3. Diagnostico organizacional por etapas**

Etapa 1.	Etapa 2.	Etapa 3.
Forma de recolección de la información. Metodología utilizada para recopilar información.	Diseño de procedimientos para el proceso de la información. Almacenamiento de datos	Se examinan los elementos básicos de la información para remover las cuestiones planteadas.
Frecuencia de la recolección de información.	Ordenamiento de la información	

Fuente; página web mi espacio ([http://ww.infosol.com.mx/espacio/articulos/desde\\_la\\_investigacion/el-diagnostico-organizacional-elementos.html#N\\_PPdYH95dg](http://ww.infosol.com.mx/espacio/articulos/desde_la_investigacion/el-diagnostico-organizacional-elementos.html#N_PPdYH95dg).)

### Marco legal

Las leyes o reglamentaciones por las cuales se rige el Colegio Ciudad de Piendamó corresponden a la ley 590 del 2000 que es la ley que clasifica a las empresas en micro, pequeñas y grandes empresas como se muestra a continuación.

**Tabla 7. Clasificación de la empresa por ingresos**

Tamaño de la empresa	Monto de activos	Número de empleados
Micro	Menos de 501 SMLV	Menos de 10 trabajadores
Pequeña	Entre 501 y 5000 SMLV	Entre 11 y 50 trabajadores
Grande	Entre 5001 y 15000 SMLV	Entre 51 y 200 trabajadores

Fuente elaboración propia

De acuerdo a lo anterior se evidencia que la institución, se ubica como una pequeña empresa pues cumple con los dos parámetros establecidos como número de empleados y monto de activos es para una pequeña empresa.

Y la rige la siguiente normatividad, para el sector educativo y entidades sin ánimo de lucro.

**Tabla 4. Normatividad para el CCP**

Norma	Fecha	Tema	Observación
Resolución 01267-02-2017	Popayán, 17 de febrero de 2017	Regulación del cobro de tarifas en la institución	Al ser una institución sin ánimo de lucro las tarifas son reguladas por el ministerio
Resolución 0395-032006	Popayán, 13 de marzo de 2006	Se actualiza la licencia de funcionamiento a la institución de origen privado	Se ha mantenido vigente esta licencia para el funcionamiento del colegio
Resolución 1513-08-2003	Popayán, 22 de agosto de 2003	Cambio de calendario de “b” a “a”	Manejo actual del calendario a en todas las instituciones del

				municipio
Resolución 1843-10-2001	Popayán, 24 de octubre de 2001	de	Aprobación de los niveles educativos preescolar, básico ciclo primaria (1° a 5°), básico ciclo secundaria (6° a 9°), y media académica (10° y 11°)	Se inician labores educativas aprobadas por el ministerio de educación hasta el año 2005, donde se entregarán certificados correspondientes a los estudiantes que culminen satisfactoriamente su periodo educativo
Resolución 1218-06-2000	Popayán, 27 de junio de 2000	de	Aprobación de los niveles educativos preescolar y los grados de 1° a 9° de básica secundaria	Se certifica a la institución para los grados básicos hasta el grado 9°
Resolución 0033-04-27 01-98	Popayán, 27 de enero de 1998	de	Licencia de iniciación de labores de un centro de educación preescolar	Primera resolución que permitió a la institución iniciar su proceso
Escritura pública 93	Piendamó, 23 de febrero de 1996	de	Escritura pública donde se crea el establecimiento educativo	Registro en notaria publica de creación de la institución
Decreto 1075 único reglamentario del sector educativo	26 de mayo de 2015	de	Compendio de normas establecidas para las instituciones educativas	Normatividad antigua y vigente que se reúne para regular la educación del país
Constitución de 1991	4 julio de 1991		Velar por los derechos de niños y niñas que están en la institución	Todos los usuarios de la institución son menores de edad
Decreto 2737 (el código del menor)	27 de noviembre de 1989	de	Consagra los derechos del menor las formas de protección y las obligaciones que le corresponden a la familia y a las instituciones	El colegio está en la obligación de velar por el bienestar del menor desde el momento de la matricula

educativas y a las  
autoridades del estado

---

Ley de infancia y adolescencia	Ley 1098 de 2006 Ley 1620 de 2013 Decreto 1965 de 2013	Deber de la institución de propender un futuro próspero para todos sus usuarios	Cuidar del bienestar de los usuarios del colegio para un futuro próspero y prometedor para el país.
Estatuto del régimen tributario	Decreto 4400 del 30 de diciembre de 2004 Decreto 300 del 2 de abril del 2009	Manejo especial para entidades sin ánimo de lucro	Es deber de la institución no generar recursos en pro de los asociados para enriquecer. Por tanto, debe velar por el progreso y futuro de la comunidad en que se desenvuelve

---

Fuente elaboración propia

De igual forma está regido por el Código Sustantivo de Trabajo que regula la contratación del personal.

## **Caracterización de la empresa**

### **Información General de la Institución**

El colegio Ciudad de Piendamó, ubicado en el municipio de Piendamó, departamento del Cauca, fue fundado el 7 de junio de 1995, de propiedad de la Fundación colegio Ciudad de Piendamó, entidad sin ánimo de lucro que desarrolla estrategias enmarcadas dentro de las políticas educativas nacionales, departamentales y municipales; inicio labores educativas en el nivel preescolar y al pasar del tiempo se fue presentando la necesidad de parte de los padres de familia de ampliar la cobertura hasta grado undécimo, que es el último grado que a la fecha se ofrece.

En cumplimiento de la misión institucional, en el año 2015 se celebró los 20 años de servicio ininterrumpido, donde ha proclamado 15 promociones de bachilleres académicos, de quienes el 96% de ellos son profesionales titulados o en curso, tiempo en el cual la institución ha sido reconocida en el 2012 en el programa de la empresa Ecopetrol de los mejores bachilleres de Colombia, al igual que la ubicación en la categoría nivel superior y a por parte de la clasificación de planteles educativos a nivel nacional; esto como el resultado de la continua mejora institucional con el firme propósito de alcanzar el nivel de desempeño a+, en formación académica y en valores en pro de la filosofía institucional “educación con equidad y de calidad”.

El servicio educativo ofrecido por la institución es de carácter mixto desde el nivel preescolar hasta grado once, su sede actual se encuentra ubicada en el barrio san Cayetano, calle 2 no. 4 – 80 en el municipio de Piendamó cauca.

El proyecto educativo institucional “educación con equidad y de calidad”, está enmarcado dentro del objetivo del ministerio de educación nacional de la república de Colombia, departamento del cauca y el municipio de Piendamó, de ofrecer una educación de calidad, donde

la participación, la inclusión, la identidad, el compromiso y la responsabilidad con relación a la actividad educativa genere un impacto positivo en el presente y el futuro de la región.

El colegio actualmente cuenta con espacio como: el consejo de padres de familia, el consejo estudiantil, el consejo académico, comité de convivencia y consejo directivo, como resultado de la constante dinámica institucional que año tras año se ha venido fortaleciendo y donde la comunidad educativa ha realizado aportes significativos al proceso y a las proyecciones de un futuro inmediato, bajo una metodología que aborda las cuatro áreas de gestión educativa que lo enmarcan como es: lo académico y pedagógico, lo administrativo, lo directivo y lo comunitario.

La Fundación Colegio Ciudad de Piendamó es una entidad sin ánimo de lucro, conformada por un grupo de personas con experiencia en proyectos del sector educativo conocedoras de la dinámica necesaria para el desarrollo de esta tarea, con una significativa trayectoria como maestros, oriundos y residentes en su gran mayoría en el Municipio de Piendamó.

Con más de 20 años al frente del proyecto Colegio Ciudad de Piendamó, el cual cuenta con reconocimiento a nivel local y regional, como una institución activa, dinámica en el desarrollo de procesos en aspecto académico y formativo, que aporta con sus más de 200 egresados a la fecha, como bachilleres académicos quienes son o están terminando una carrera profesional, lo que le permite a la institución evidenciar claramente el alcance de uno de sus objetivos.

Actualmente es la única institución que ofrece educación formal de jardín - preescolar a Once, de carácter privado en el Municipio de Piendamó-Cauca. Igualmente es una institución con prospectiva empresarial que enmarca sus funciones desde el trabajo social a través de programas de educación. Donde uno de sus mayores logros en los 20 años de existencia ha sido el inicio de la construcción de la planta física propia y el reconocimiento como institución educativa de la región que propende una educación integral con desempeños académicos satisfactorios a la par de una formación en valores.

La planta física del Colegio Ciudad de Piendamó se encuentra ubicada dentro del casco urbano del Municipio de Piendamó, con una amplia área deportiva y recreativa, cuenta con vías de acceso apropiadas, al igual que con todos los servicios públicos (acueducto, alcantarillado, energía eléctrica, gas domiciliario, redes de comunicación, recolección de residuos). La zona aledaña es un área de expansión de vivienda familiar catalogada entre los estratos socio económicos 2 y 3.

Al Colegio Ciudad de Piendamó, ingresan niños y niñas provenientes de las distintas zonas del Municipio de Piendamó, (urbana y rural), entre los 3 y 17 años de edad, quienes pertenecen a estratos socioeconómicos 1, 2 o 3 del sistema de información Municipal. Un alto porcentaje de la población tiene hermanos dentro de la Institución o pertenecen al mismo círculo familiar, y una característica predominante en la población estudiantil, ser hijos únicos, o crecer en una familia pequeña alrededor de solo adultos. Sus padres jóvenes entre los 20 y 40 años, que laboran, con un nivel educativo medio, donde un significativo porcentaje son familias disfuncionales.

## **Filosofía Institucional**

### **Misión**

Ofrecer educación de calidad, con Equidad, desde preescolar hasta Media Vocacional con énfasis en tecnología e informática, dentro de los marcos legales y de la Ley General de la Educación.

### **Visión**

El Colegio Ciudad de Piendamó, para el 2020 será una institución líder en procesos de formación educativa integral, orientados a la formación de personas equitativas, justas, con igualdad de derechos y deberes, con identidad cultural y valores que contribuyan a transformar su

entorno, generando un cambio de actitud que sensibilice y comprometa con ellos mismos y la comunidad, fundamentada en su filosofía: “Educación con equidad y de calidad”

**Principios filosóficos y fundamentos legales:**

La gestión directiva se rige bajo principios de carácter social enmarcados dentro de los estatutos de una entidad sin ánimo de lucro, que desarrolla actividades que propenden al desarrollo social de la región desde la formación de niños y jóvenes en etapa de escolaridad.

Entre ellos;

Cultura de resultados: Alcanzar los objetivos como garantía de desarrollo, crecimiento y competitividad de la actividad como empresa.

**Cultura de servicio:**

Destacarse por el excelente nivel de los servicios que se ofrece, su organización y planificación. Otorgar a cada cual, dentro de la institución, lo que le corresponde según criterios ciertos y razonables.

**Cultura de calidad:**

Perfeccionar nuestros procesos, a través de una mejora continua, para lograr eficacia, eficiencia y productividad buscando alcanzar la excelencia, en beneficio y satisfacción del cliente interno y externo.

**Cultura de compromiso:**

Obrar con transparencia y clara orientación moral cumpliendo con las responsabilidades asignadas en el uso de la información, de los recursos materiales y financieros.

Desde el año 2005 desde la gestión directiva, la institución viene dando cambios significativos en la consecución de sus objetivos, entre los más representativos es la construcción de la sede propia que garantice la prestación del servicio educativo acorde a las necesidades de la

población estudiantil que se atiende; metas que año a año se han venido consolidando y que se tiene una proyección a 2020 de la culminación de una primera etapa; proceso que conlleva a cambios significativos desde la estructura organizacional, desde donde se lideran espacios de participación activa de la comunidad educativa con las directrices de la fundación colegio ciudad de Piendamó.

### **Objetivos institucionales**

#### Objetivo general

Formar personas con un alto nivel de desempeño, con capacidad en liderazgo, compromiso, responsabilidad, honestidad, solidaridad y tolerancia, orientado hacia una actitud crítica-creativa y democrática que le permita desenvolverse en la sociedad actual.

#### Objetivos específicos

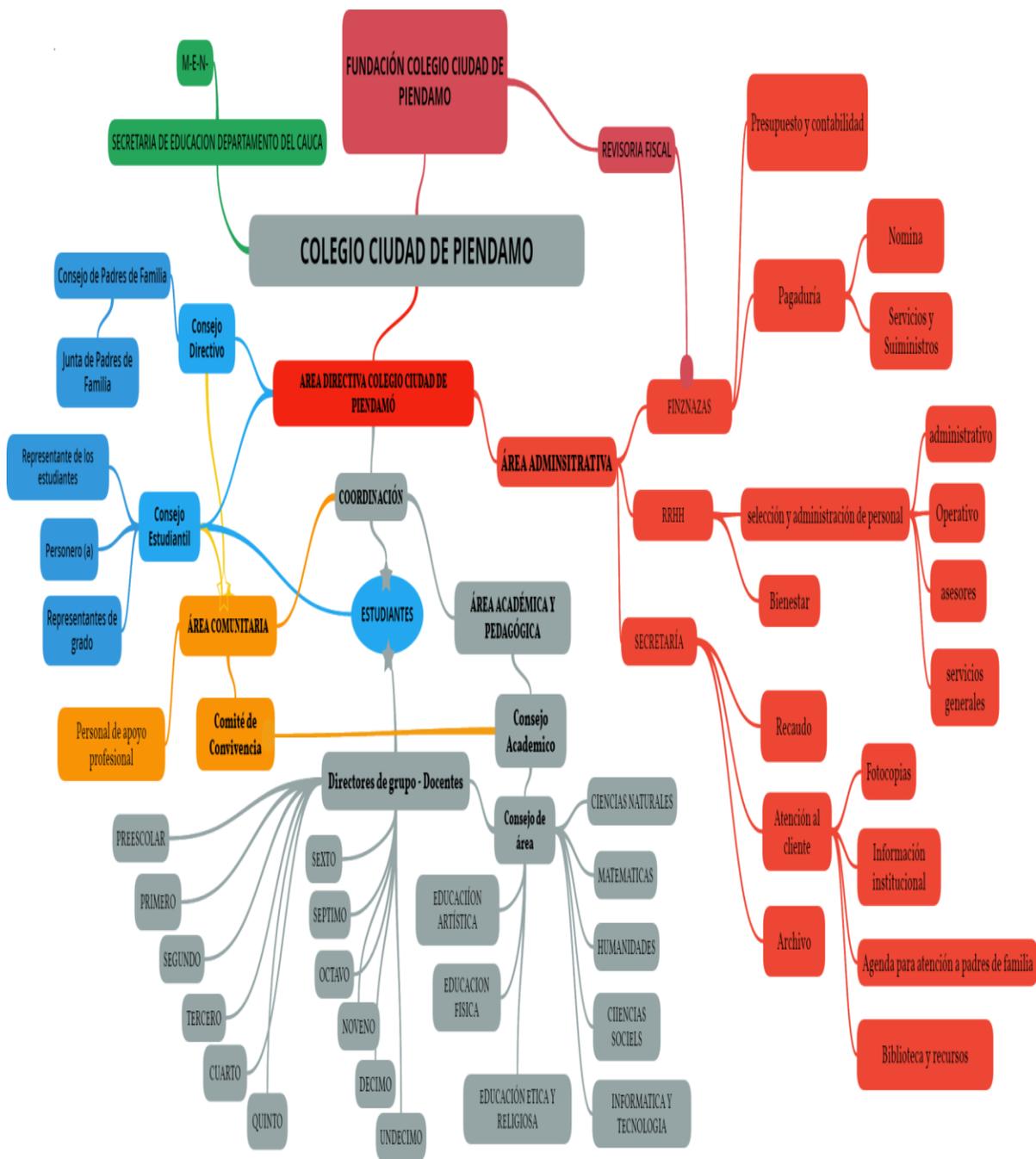
1. Fijar las líneas de acción que posibiliten consolidar el proceso pedagógico, académico y disciplinario.
2. Desarrollar la capacidad de plantear, analizar y resolver problemas individuales y colectivos inherentes al establecimiento y a la comunidad donde interactúa el estudiante.
3. Propiciar cambios de actitudes en los valores de honestidad, solidaridad y tolerancia, con actitud crítica-creativa y democrática en la sociedad.
4. Contribuir en el desarrollo de actitudes que posibiliten efectivamente en el ejercicio de los derechos, obligaciones y posibilidades en aras de un mejoramiento continuo individual y colectivo.
5. Dinamizar procesos pedagógicos para el fortalecimiento y desarrollo de habilidades cognitivas, comunicativas, socioafectivas y motrices en los estudiantes.

## **Fundamentos institucionales**

El proyecto Educativo Institucional del Colegio Ciudad de Piendamó, a través de una pedagogía de valores humanos, como el respeto, el compromiso, la tolerancia, la responsabilidad, la honestidad, la solidaridad, la disciplina, el liderazgo y cumplimiento, desarrolla procesos de formación integral, enmarcados en la Constitución política de Colombia y por ende el Ministerio de Educación Nacional. Para lo cual:

1. A través de los diferentes estamentos de participación comunitaria se conoce la misión y la visión de la institución, los objetivos a corto, mediano y largo plazo, planteados en el PEI se apropian por su consecución.
2. El equipo de trabajo en pleno, propicia espacios de aprendizaje y convivencia para el desarrollo de las actividades pedagógicas y formativas.
3. Se cuenta con canales de comunicación asertivos para el manejo de la información, que propende a un adecuado clima escolar.
4. Se promueven espacios de participación comunitaria que permiten poner a prueba la capacidad de liderazgo y gestión.
5. Se dinamizan procesos de autoevaluación continua en pro del mejoramiento académico y formativo constante.

### Organigrama institucional



Fuente: manual de PEI institucional del Colegio Ciudad de Piendamó

(Aprobado por la secretaria de educación departamental en el PEI institucional 2016)

Figura 2. Organigrama institucional

## **Clasificación de la institución**

### **Sector al que pertenece**

El Colegio Ciudad de Piendamó pertenece al sector terciario y cuaternario, o sector de servicios debido a que desarrolla actividades que no implican la producción de bienes materiales, no realiza procesos de transformación.

Su objeto se basa en la satisfacción de la necesidad de la educación de los grupos familiares.

Actualmente se habla del sector cuaternario, en el cual se puede incluir más específicamente a los servicios de educación; debido a que este sector incluye los servicios altamente intelectuales, tales como investigación, desarrollo y educación, tradicionalmente se le consideraba del sector terciario, pero su importancia cada vez más creciente y diferenciada ha hecho que algunos autores aboguen por considerarlo un sector por separado, este incluye la industria de alta tecnología de la información y las telecomunicaciones y algunas formas de investigación científica así como la educación, la consultoría y en general la industria de la información.

### **Tamaño de la empresa**

El Colegio Ciudad de Piendamó está en el rango de una pequeña empresa, puesto que actualmente en la nómina del colegio están 4 funcionarios con contrato a término indefinido, y 16 más con contrato a término fijo de 10 meses que dura el calendario escolar, además de esto sus activos para el 2017 sumaron \$618.340.000

### **Régimen jurídico**

El Colegio Ciudad de Piendamó es una institución de naturaleza privada sin ánimo de lucro, debido a que es propiedad de la Fundación Colegio Ciudad de Piendamó, donde sus fundadores

son aportantes activos en pro de su funcionamiento bajo unos estatutos que cumplen a cabalidad y donde actualmente aparecen vigentes 9 socios.

### **Origen de capital**

El Colegio Ciudad de Piendamó es una institución privada sin ánimo de lucro, debido a que el grupo de docentes que fundaron el colegio lo hicieron con aportes y capital de origen propio con un único dueño como lo es la Fundación Colegio Ciudad de Piendamó.

## **Diagnostico situacional**

### **Descripción y análisis de la situación actual**

El área administrativa cuenta con personal capacitado para el desarrollo de procesos eficientes con amplia experiencia en las funciones de los cargos que desempeñan, sin embargo, actualmente la institución presenta grandes falencias y vacíos en el área administrativa, mostrando que los funcionarios no cuentan con un rol definido de sus actividades (falta manuales de procesos y procedimientos, y de funciones).

Existen 5 cargos definidos en el organigrama institucional, pero en la práctica se evidencia que son más los cargos que debiesen existir para no sobre cargar de trabajo a los funcionarios. Estos se encargan de todo lo correspondiente a la fundación y el colegio como tal, sin embargo, comparten cierto tipo de responsabilidades rompiendo los patrones del nombre del cargo.

Debido a esto se analizaron los cargos vigentes en el organigrama para desarrollar una propuesta que permitió abarcar las áreas y sus funcionalidades vigentes en la institución.

### **Servicio**

El servicio educativo ofrecido por la institución es de carácter mixto desde el nivel preescolar hasta grado once.

Ofreciendo una educación de calidad, donde la participación, la inclusión, la identidad, el compromiso y la responsabilidad con relación a la actividad educativa generan un impacto positivo en el presente y el futuro de la región.

Tabla 5. Costos educativos

Matricula	200.000
Asociación de padres	220.000
Seguro estudiantil	15.000
Pensión preescolar (jardín – transición)	120.000
Pensión primaria (1 – 5)	78.300
Pensión secundaria (6 – 11)	102.000

Áreas de la institución.

Se realizó un registro de las áreas del colegio Ciudad de Piendamó con la colaboración del personal para hacer una exploración en cuanto a sus actividades, espacio de trabajo y cumplimiento de objetivos.

Área administrativa.

Esta área es la que se encarga de planear, organizar, direccionar y controlar todas las actividades que se realizan en la institución para un funcionamiento óptimo.

El personal administrativo y de servicio está conformado por personas residentes en el Municipio de Piendamó, encargadas de la atención al cliente interno y externo desde la dinámica administrativa y de servicio.

Tabla 6. Personal área administrativa del CCP

Cargo	Cantidad de personas
Auxiliar administrativo	2
Contadora	1
Servicios generales	2
Servicio de vigilancia	2
Servicio de mantenimiento	1

El área de acción del desarrollo organizacional está orientado al recurso humano del colegio, por cuanto éste es decisivo para el logro de los objetivos institucionales.

### **Estrategias administrativas**

- Invertir el tiempo necesario para la comprensión de los procesos existentes y la apropiación de objetivos institucionales
- Evaluar y analizar las acciones con la activa participación del personal, rediseñándolas y buscando su optimización en tiempo y calidad.
- Diseñar procesos administrativos ágiles, dinámicos y eficientes, con el fin de lograr un control interno efectivo.
- Tener en cuenta todos los factores necesarios para la toma de decisiones en función de los objetivos de la institución
- Buscar la adecuada distribución de los recursos humanos, teniendo en cuenta los niveles de actividad institucional.
- Seleccionar el personal calificado para la ejecución de determinadas tareas, así mismo su inducción y adaptación a la institución

- Implementar estrategias de mejoramiento continuo: las personas vinculadas en un proceso son responsables desde el inicio hasta el final del mismo o todos los equipos de trabajo se estructuran alrededor de un solo proceso institucional o cada colaborador es responsable del proceso completo, lo que permite aumentar el grado de responsabilidad del personal o puestos de trabajo multidimensionales o el concepto de capacitación se convierte en educación, en la medida de aumentar la identidad institucional o el criterio de promoción se basa en resultados claros, concretos y cuantificables.

La Rectoría es la encargada de liderar todo el proceso académico y disciplinario de la institución y todo el proceso administrativo, contable y financiero.

El Colegio por ser una Institución educativa de carácter privado sin ánimo de lucro donde su actividad principal es el servicio educativo, realiza unos recaudos de recursos para lograr su normal funcionamiento, es así, como a través del cobro de una matrícula inicial y de 10 meses de pensiones en forma posterior según en el cumplimiento del mes, se logra obtención de estos recursos. Cobros basados de acuerdo a las directrices del Ministerio de Educación Nacional y la Secretaria de Educación del Departamento del Cauca, en la aplicación del manual de autoevaluación y el índice sintético de calidad educativa; proceso que clasifica a la institución en libretar regulada y que año a año el ministerio establece los porcentajes de incremento de tarifas.

También se cuenta con otros ingresos menores por servicios que presta la institución, como alquiler de espacios, fotocopias, etc., aunque no son muy representativos frente a las matrículas y pensiones que son en un 98%, los ingresos reales de la institución. Los recursos obtenidos son ejecutados a través de un presupuesto de ingresos, egresos e inversiones realizado año a año; y mediante las políticas institucionales establecidas que son de estricto cumplimiento, dicho

presupuesto básicamente responde a la gestión normal del Colegio y los recursos obtenidos se destinan a:

1. Pago de nómina de docentes, personal administrativo y servicios generales, donde año a año se ha venido trabajando por garantizar que todo el personal sea contratado de tiempo completo, donde actualmente todavía existen 8 docentes bajo la modalidad de catedrático con la proyección a corto y mediano plazo de lograr que el 100% lo esté.
2. Pagos de funcionamiento fijo y variable. En los fijos encontramos los Servicios Públicos, insumos de aseo, papelería, impuestos, materiales educativos y los gastos de mantenimiento permanentes. En los variables encontramos dotaciones de material pedagógico como grabadoras, libros, televisores, etc. Los elementos necesarios para las actividades como, celebraciones patrias, acontecimientos religiosos, culturales, comunitarios, etc. y otro tipo de gastos que se realizan en un momento del año, pero no en forma constante.
3. Los excedentes resultantes de cruzar los ingresos con los egresos a gastos normales mencionados con anterioridad son destinados para, mantenimiento de infraestructura física y reposición de equipos, como también dotaciones nuevas de la institución, en cumplimiento de las metas anuales de mejoramiento.

La administración del Colegio se encarga de gestionar toda la consecución de los recursos garantizando la buena y adecuada utilización de estos, para que la gestión sea lo más eficaz posible y todos los procesos se cumplan de la forma más óptima, para ello la Fundación Colegio Ciudad de Piendamó desde el año 2009 ha accedido al financiamiento mediante el crédito de los recursos necesarios para la inversión en el proyecto de infraestructura, compromiso financiero que se respalda específicamente de los aportes y actividades realizadas por los integrantes de la Fundación, por cuanto los ingresos por concepto de prestación del servicio educativo no son suficientes para ello.

También el proceso administrativo se encarga del control de la cartera por la mora que se va generando en el pago de las pensiones. Se encarga de las proyecciones y los presupuestos para la realización de obras de infraestructura, y las dotaciones de gran tamaño entre las que están los cambios de techos, pisos, reformas de espacios o la dotación de la sala de cómputo. También maneja el recurso Humano compuesto por el personal que oscila entre 25 y 28 personas. Finalmente, la administración ayuda a dinamizar el cumplimiento del PEI en su totalidad tanto en lo curricular como en lo referente al desarrollo humano además de todas sus propuestas metodológicas, educativas y político institucionales.

La rectoría reporta periódicamente a la Fundación Colegio Ciudad de Piendamó, sus informes de gestión, lo concerniente al manejo contable, así como a los requerimientos de la auditoria y la revisoría fiscal y cualquier decisión de gran envergadura que hubiese que tomar, de igual manera se da cumplimiento al reporte de información contable y financiera a la DIAN para lo de su competencia.

**Tabla 7. Cargos del personal administrativo**

Nombre	Cargo	Profesión	Años de estudio	Años de experiencia
María Isabel Muñoz	Rectora	Administradora de empresas	5	20
Maribel Montealegre	Revisora fiscal	Contadora publica	5	26
Iris Liliana Viramar	Secretaria	Estudiante admón. financiera	4	15

María del rosario Gutiérrez	Tesorera	Administradora de empresas	5	28
Claudia Arboleda	R.H.	Contadora publica	5	00

Fuente, elaboración propia

### **Análisis DOFA**

Esta investigación pretende disminuir los impactos negativos y aumentar las fortalezas del colegio, y tiene como fin hacer de esta una empresa con fuerza competitiva en el sector.

Con base en la información obtenida de las diferentes actividades desarrolladas en la práctica empresarial (observación, entrevista, investigación, análisis), se pudo identificar los puntos fuertes y débiles que caracterizan a la institución.

Inicialmente se realiza un listado de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del colegio, dando una calificación a cada factor de alto (muy importante) o bajo (sin importancia) para priorizar y elegir los puntos más importantes en el desarrollo de esta investigación. Una vez elaborados los listados se realiza al análisis de las capacidades a nivel externo e interno de la institución con la matriz MEFI (matriz de evaluación de factores internos), donde se considera el estado de la empresa con respecto al manejo y el sector donde se desarrolla.

Se procede a la elaboración de la DOFA, a través de la cual se identificaron la estrategia FO (con las cuales se aprovechan las fortalezas y las oportunidades), FA (se aprovechan las fortalezas y se combaten las amenazas), DO (se eliminan las debilidades y se aprovechan las oportunidades) y DA (con las cuales se eliminan las debilidades y se combaten las amenazas).

#### **Debilidades**

1. Los cupos para la inscripción de estudiantes son limitados.
2. Nivel bajo de rentabilidad por ser una entidad sin ánimo de lucro

3. No cuentan con alianzas estratégicas

4. No cuentan con procesos definidos para una correcta evaluación que permita identificar falencias.

5. El personal no cuenta con un manual de las funciones que les permita saber hasta dónde llegar dependiendo del cargo

Así las dificultades e inconvenientes que presenta el colegio actualmente y los problemas más inmediatos a resolver, se pudo concluir que se originan en la parte económica, debido a que financieramente la institución no es muy rentable.

Respecto a la estructura organizacional se pudo identificar que todos los miembros del área administrativa conocen la misión y la visión que se encuentra proyectada hasta el 2020, destacando la importancia de la orientación para saber qué es y para dónde va la institución. Sin embargo, se presenta la ausencia de manuales lo cual genera un retraso al momento de la capacitación del nuevo personal o cuando hay dudas sobre el cómo actuar ante alguna dificultad.

### **Oportunidades**

1. Única institución del municipio con reconocimiento a nivel nacional de las mejores instituciones del Cauca.

2. Estudiantes egresados directo a las universidades más prestigiosas del sur occidente colombiano

3. Campañas solidarias con la comunidad piendamoneña

4. Los clientes (padres) tienen una participación directa en el proceso educativo de sus hijos (usuarios), generando compromisos para un mejor progreso.

5. Crecimiento constante del municipio.

El municipio de Piendamó hace algunos pocos años fue considerado objetivo militar catalogado como zona roja donde se vio afectado por la violencia, el desplazamiento y la desnutrición. El gobierno presta mayor atención a estas zonas y brinda por lo tanto apoyo a entidades sin ánimo de lucro buscando el progreso de este tipo de proyectos.

Debido a estos factores es de resaltar que se deben aprovechar al máximo las campañas solidarias promocionando el buen nombre de la institución, ejerciendo un voz a voz que se propague gracias al crecimiento del municipio.

### **Fortalezas**

1. El servicio educativo cuenta con énfasis en inglés e informática.
2. Se cuenta con personal en el sistema de organización interna en pro de la mejora continua.
3. Cuenta con los recursos y soportes físicos y tecnológicos necesarios para la prestación del servicio.
4. Servicios complementarios banda rítmica, club de exploradores.

Una de las mayores fortalezas identificadas es que el colegio cuenta con activos fijos e instalación propia pero no generan ninguna utilidad, al contrario, generan un gasto. Entre sus principales activos esta la infraestructura con mucho espacio para sus labores.

El colegio tiene una trayectoria ya significativa en el municipio el cual le permite ser reconocido tanto en la cabecera municipal como en la zona rural, destacando su efectiva labor educativa.

### **Amenazas**

1. Ambientales y técnicas, dado el caso que se presenten situaciones como inundaciones de las instalaciones, fallas eléctricas etc.

2. Económicas por parte del cliente, en dado caso que a los padres de familia se les generen inconvenientes en el momento del pago de la matricula o pensión mensual.

3. Sociales, las cuales impidan el desarrollo normal de la prestación del servicio, como por ejemplo manifestaciones, paros etc.

4. Sector en donde este situada la institución, en donde el cual los estudiantes puedan estar expuestos a robos, vendedores ambulantes y actualmente el problema de expendedores de droga.

5. Deterioro y obsolescencia de los recursos físicos.

Una de las principales amenazas actualmente es la problemática social donde se afecta a todos los niños y jóvenes en el país donde estos están expuestos a problemas de robos, expendedores de droga debido a que el colegio se encuentra un poco retirado del casco urbano y en el sector existen aún muchos lotes baldíos que se prestan para la delincuencia.

### **Matriz de evaluación de factor interno MEFI**

A continuación, se muestra la matriz de evaluación de factores internos con la ponderación asignada teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades dentro y fuera de la organización.

**Tabla 8. MEFI CCP**

Fortalezas	Peso	Calificación	Valor ponderado
Énfasis en inglés e informática.	0,02	1	0,02
Personal en pro de la mejora continua.	0,10	4	0,4
Recursos y soportes físicos y tecnológicos necesarios para la prestación del servicio.	0,02	4	1
Servicios complementarios banda rítmica, club de exploradores.	0,2	1	0,2
<b>Subtotal</b>			<b>1,62</b>
Debilidades			
Cupos limitados.	0,1	4	0,4

Nivel bajo de rentabilidad	0,1	4	0,4
No cuentan con alianzas estratégicas	0,1	4	0,4
No cuentan con procesos definidos	0,1	4	0,4
Falta manual de funciones de los cargos	0,1	4	0,4
Subtotal			2
Total	1		3,62

Según Michael Porter los totales inferiores a 2,5 definen una organización débil en sus aspectos internos, mientras que las calificaciones superiores a 2,5 indican organizaciones fuertes, teniendo estas apreciaciones el resultado obtenido de la ponderación de las fortalezas y debilidades colegio, fue 3,62 estando por encima del límite, evidenciando así que la institución tiene debilidades significativas como los cupos limitados y la falta de manuales de funciones. Pero a su vez tiene suficientes fortalezas para nivelar los aspectos que la afectan como la experiencia y reconocimiento por estos es necesario reajustar y diseñar nuevas estrategias que lleven el colegio al logro de sus objetivos.

### MATRIZ DOFA Consolidado

En la siguiente tabla se evidencia el cuadro DOFA consolidado con las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas en la institución.

**Tabla 9. Consolidado DOFA**

Debilidades	Fortalezas
Los cupos para la inscripción de estudiantes son limitados.	El servicio educativo cuenta con énfasis en inglés e informática.
Nivel bajo de rentabilidad por ser una entidad sin ánimo de lucro	Se cuenta con personal en el sistema de organización interna en pro de la mejora continua.

No cuentan con alianzas estratégicas	Cuenta con los recursos y soportes físicos y tecnológicos necesarios para la prestación del servicio.
No cuentan con procesos definidos para una correcta evaluación que permita identificar falencias.	Servicios complementarios banda rítmica, club de exploradores.
El personal no cuenta con un manual de las funciones que les permita saber hasta dónde llegar dependiendo del cargo	
Oportunidades	Amenazas
Única institución del municipio con reconocimiento a nivel nacional de las mejores instituciones del cauca	Ambientales y técnicas, dado el caso que se presenten situaciones como inundaciones de las instalaciones, fallas eléctricas etc.
Estudiantes egresados directo a las universidades más prestigiosas del sur occidente colombiano	Económicas por parte del cliente, en dado caso que a los padres de familia se les generen inconvenientes en el momento de la matrícula o pensión mensual.
Campañas solidarias con la comunidad piendamoneña	Sector en donde este situada la institución, en donde el cual los estudiantes puedan estar expuestos a robos, vendedores ambulantes y actualmente el problema de expendedores de droga.
Crecimiento constante del municipio.	Deterioro y obsolescencia de los recursos físicos.
	Sociales, las cuales impidan el desarrollo normal de la prestación del servicio, como por ejemplo manifestaciones, paros etc.

Fuente, elaboración propia

**Tabla 10. DOFA CCP**

DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El servicio educativo cuenta con énfasis en inglés e informática.</li> <li>2. Se cuenta con personal en el sistema de la organización interna en pro de la mejora continua.</li> <li>3. Cuentan con los recursos y soportes físicos y tecnológicos necesarios para la prestación del servicio</li> <li>4. Servicios complementarios banda rítmica, club de exploradores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los cupos para la inscripción de estudiantes son limitados.</li> <li>2. Bajo nivel de rentabilidad por ser una entidad sin ánimo de lucro</li> <li>3. No cuentan con alianzas estratégicas</li> <li>4. No cuentan con procesos definidos para una correcta evaluación que permita identificar falencias</li> <li>5. El personal no cuenta con un manual de funciones que les permita saber hasta dónde llegar dependiendo del cargo</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Única institución del municipio con reconocimiento a nivel nacional de las mejores instituciones del cauca</li> <li>2. Estudiantes egresados directo a las universidades más prestigiosas del sur occidente colombiano</li> <li>3. Campañas solidarias con la comunidad piendamoneña</li> <li>4. Los clientes (padres) tienen una participación directa en el proceso educativo de sus hijos, generando compromisos para un mejor progreso</li> <li>5. Crecimiento constante del municipio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. El servicio educativo con énfasis permite destacar a sus estudiantes en las tendencias actuales ubicándose en el ranking de las mejores.</li> <li>5.2. El constante crecimiento del municipio permite que todo el personal de la institución se enfoque en mejorar constantemente</li> <li>3.4. la infraestructura permitirá brindar un adecuado servicio por tanto se logrará manejar una voz a voz adecuada</li> <li>4.4. Los padres de familia con su participación en todas las actividades del colegio logran que los estudiantes se sientan más identificados con la institución y por tanto se fortalezcan a un más los servicios complementarios de esta.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.4. La limitación de los cupos y el manejo adecuado de la voz a voz permite que la institución estudie las hojas de vida de sus estudiantes y por ende escoja los mejores para su institución.</li> <li>2.5. las dificultades al ser una entidad sin ánimo de lucro se podrían contrarrestar con actividades que permitan la participación del municipio en crecimiento</li> <li>3.2. el ingreso de estudiantes a las universidades permite mostrar el nivel educativo lo cual facilitara programas de alianzas estratégicas</li> </ol>

## AMENAZAS

1. Ambientales y técnicas, dado el caso que se presenten situaciones como inundaciones de las instalaciones, fallas eléctricas etc.
2. Económicas por parte del cliente, en dado caso que a los padres de familia se les generen inconvenientes en el momento de la matricula o pensión mensual.
3. Sociales, las cuales impidan el desarrollo normal de la prestación del servicio, como por ejemplo manifestaciones, paros etc.
4. Sector en donde este situada la institución, en donde el cual los estudiantes puedan estar expuestos a robos, vendedores ambulantes y actualmente el problema de expendedores de droga.
6. Deterioro y obsolescencia de los recursos físicos.

4.2. la asociación de padres de familia está en pro del beneficio tanto de los padres como de la institución por tanto estos verificaran que se propicien campos de ayuda mutua para evitar que se generen inconvenientes con la matricula o pensión

3.5. En casos de manifestaciones o inconvenientes sociales se manejan los servicios complementarios que ayudan al crecimiento integral de los estudiantes ayudando a mantenerlos enfocados sin distraerse del objetivo principal de formación adecuada.

4.4. la asociación de padres de familia permite enfocarse en diversos aspectos de la institución y por ello se encuentran alerta ante cualquier situación sospechosa en los horarios de salida y entrada de los estudiantes e incluso en el horario complementario

1.2. si los cupos son limitados y los padres llegan a crisis económicas significaría que habría perdidas de cupos y económicos para la institución, en este caso se debe manejar con cautela la información para el manejo de planes de contingencia con la asociación de padres de familia

La matriz DOFA anterior consolida las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, identificadas por la rectoría y los funcionarios de la institución.

En cuanto al sistema variable de gestión de la institución se puede resaltar que no cuenta con procesos para detección de modificaciones internas y externas que puedan afectar las políticas establecidas previamente, como tampoco acciones correctivas ni preventivas sobre una posible desviación de los planes establecidos, no hay un proceso de benchmarking. Además de esto no se realiza un seguimiento a los usuarios actuales ni antiguos luego de egresar de la institución para conocer el nivel de satisfacción por el servicio obtenido, no se realizan ni llamadas ni encuestas ni ningún otro tipo de seguimiento.

A través de reuniones periódicas se evalúan la retroalimentación con el entorno, verificando a que nivel la situación actual afecta los objetivos institucionales.

De igual manera la institución busca la interacción del personal para darse apoyo mutuo donde se logre satisfacer las necesidades de la institución.

Se resalta la ventaja competitiva que ofrece la institución como lo plantea Porter (1991), es el valor de una empresa donde es capaz de crear para sus consumidores o clientes un servicio diferenciador cuyos ingresos superen los costos, dentro de este está el énfasis en inglés e informática que solo lo ofrece esta institución en todo el municipio como énfasis en la educación de primaria hasta secundaria.

Sin embargo, ni la rectoría ni sus funcionarios reconocen las habilidades y recursos que tiene la competencia como una oportunidad que se puede aprovechar mediante el uso de alianzas estratégicas.

## **Diagnóstico y propuesta del plan de mejoramiento del área administrativa**

El área administrativa cuenta con una estructura apta para el desarrollo de procesos eficientes, con el fin de obtener el máximo rendimiento y de esta manera alcanzar los objetivos propuestos, orientados siempre desde rectoría con el apoyo de todo el concejo de la fundación.

Respecto a la filosofía institucional (misión, visión, objetivos y metas) se encuentra encaminada hacia lo esperado cumpliendo con los procesos administrativos.

Se destaca el compromiso y liderazgo con los que cuenta el concejo de la fundación la cual trabaja cada día para buscar el crecimiento tanto personal como profesional por parte de los colaboradores.

También se tiene en cuenta que la institución no cuenta con un sistema de gestión de calidad y servicio estipulado; por lo que se propone realizar una estructura organizacional la cual cuente con procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de control para de esa manera enfocarse más en la calidad y servicio que ofrece el colegio.

Así los cargos con los cuales actualmente cuenta la institución en el área administrativa son secretaria, talento humano y contabilidad (tesorería); sin dejar de lado la rectoría y el concejo de la fundación la cual interviene en parte de las decisiones de la institución.

### **Área de talento humano**

El Colegio Ciudad de Piendamó, actualmente busca que todo el personal contratado tenga vocación de servicio, motivándolos a desarrollar sus habilidades profesionales y como persona buscando el bienestar de la comunidad educativa en general.

Gracias a esto la institución coordina, orienta y capacita las habilidades y el conocimiento de las personas que colaboran en la institución orientándolos a trabajar por el ser y para el ser, para

así tener un mejor ambiente laboral y una máxima eficiencia, fortaleciendo las relaciones interpersonales.

Para todas las compañías, en especial para las medianas y grandes, es muy importante contar con un departamento de Talento Humano que administre y sepa como potenciar ese activo tan importante como los son los colaboradores; por lo tanto, esta área debe caracterizarse por funcionar como una consejería para trabajadores, administradora de técnicas laborales e impulsadora de programas para alcanzar las metas institucionales.

Se analiza que el área encargada del talento humano está fallando en ciertos aspectos, y es el momento de que se tomen decisiones.

A continuación, se comparte posibles alternativas de mejora, del diagnóstico realizado en el Colegio Ciudad de Piendamó

### **Alta rotación del personal**

En el Colegio Ciudad de Piendamó, encontrar el candidato indicado para desempeñarse en una labor determinada, ha sido un completo reto, debido a que todos los colaboradores deben hacerlo por vocación.

La rectoría ha sido la encargada de coordinar este proceso y aunque poseen gran experiencia en las labores propias de la institución, se evidencia una brecha entre las expectativas de la labor y lo que se recibe por parte de los nuevos miembros de la institución.

Se ha considerado varias alternativas para abordar el hecho de que los nuevos empleados propongan un estilo de trabajo que resulte beneficioso para la institución y sus procesos, pero ha incidido en ocasiones más la incertidumbre por la falta de manuales de funciones y de procesos que la misma voluntad del personal, por lo tanto muchas cosas son desarrolladas en el afán que trae cada día, en ocasiones por medio del ensayo/error.

Las estrategias implementadas para la atracción y selección del nuevo personal han sido por referidos del equipo y personas con buenos resultados en el proceso de selección.

De igual manera se miden por sus capacidades, méritos y experiencia en trabajos anteriormente desarrollados en otras instituciones, de las cuales se piden referencias laborales, verificando si este se adecua al perfil que se está buscando.

### **Involucramiento del personal**

Se aprecia que al interior del colegio permanecen personas con un buen desempeño, sin embargo, se debe resaltar que para lograr los objetivos de la institución, se debe promover que los empleados son el corazón del trabajo y que es indispensable que ellos se sientan parte del éxito del colegio; demostrando su compromiso y sentido de pertenencia en la cotidianidad.

Como cualquier organización, en un ambiente de trabajo todos los días se presentan inconvenientes, oportunidades o nuevos retos que deben ser aprovechados, de tal forma que si un colaborador no se siente identificado busque la manera de involucrarse en otros aspectos que logren satisfacer sus anhelos.

Las reglas y políticas del colegio contribuyen a que todo se mantenga en perfecto orden y funcionamiento; sin embargo es de resaltar que cierta flexibilidad en cuanto a temas particulares, es necesaria para una convivencia armónica. Se toma como ejemplo la disposición que ha tenido el concejo directivo respecto a promover un buen ambiente de trabajo en el que los colaboradores se sientan cómodos con su rol.

La rectoría propone correctivos para las falencias presentadas con la ausencia de un área de talento humano definida que logre anteponerse a situaciones adversas dentro de la institución, sin embargo, se puede evidenciar que, aunque los esfuerzos por la dirección se hacen, no es suficiente para la actualidad de la organización y sus inconvenientes en la estabilización de una

línea base de eficiencia y buena labor del personal, donde se logre evaluar año a año el desempeño total del personal.

### **Área de finanzas**

En el colegio ciudad de Piendamó, opera el área financiera para el control y distribución de los recursos monetarios de la institución, verificando que se lleven a cabo inversiones, pago de obligaciones, entre otras responsabilidades de la fundación que son indispensables para su buen funcionamiento.

La institución al ser una entidad sin ánimo de lucro no genera dividendos, por lo tanto, todo lo que se recoge por pensiones y matriculas son para el auto sostenimiento de la propia institución y de toda su planta docente.

Sin embargo, en la fundación no se ve evidencia de proyecciones financieras rentables, lo que conlleva a problemas futuros como la mala toma de decisiones y falta de control monetario.

Respecto al pago de nómina, obligaciones financieras e impuestos se encuentra al día, llevando una contabilidad actualizada, útil y fiable.

También se tienen en cuenta los gastos que se hacen de imprevisto en la caja menor.

### **Área de secretaria**

La secretaria de la institución se encarga del desarrollo de casi todas las actividades de recepción y comunicación de los clientes, usuarios y del plantel interno en general, una de las dificultades que más sobresalen está en que la persona encargada de esta área es la misma que se encarga de todo el proceso de comunicación a nivel tanto interno como externo en este caso comunicaciones, correspondencia, matriculas, comunicados, actividades extracurriculares, informes, notas, entre otros.

En ocasiones la persona de esta área se siente sobrecargada de trabajo y que no da abasto a pesar del apoyo que pueda recibir de las otras colaboradoras, e incluso en el momento en que la persona encargada falta el proceso puede llegar a estancarse por las múltiples tareas diarias y por el desconocimiento de los procesos del cargo.

## PLAN DE MEJORA

El plan de mejora busca brindar alternativas a la institución a partir de unos indicadores de gestión que logren medir el alcance de cada acción en el área

Tabla 11. Plan de mejora

Secretaría del Colegio Ciudad de Piendamó- Área administrativa						
Objetivo: Implementar el manejo de indicadores para tener un control del área						
Debilidad	Estrategia (actividad)	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Acciones (pasos a seguir)	Responsable por área	Seguimiento y control
No existe manejo de indicadores de gestión de calidad y servicio	Implementación de indicadores de gestión en las áreas requeridas. (secretaría-finanzas-gestión humana)	1/6/18	1/8/18	Se realizó un plan de mejora continuo sobre el sistema de gestión de calidad	rectoría	Crearon varios formatos, ej: tiempo de espera, oportunidad del servicio o PQRS

**Tabla 12. Plan de mejora CCP**

Área funcional de la empresa	Debilidad (situación actual)	Estrategia (posible solución)	Fecha limite	Acciones para conseguir el objetivo	Responsables	Seguimiento
Talento humano	Rotación de personal por falta de vocación, e incidencia de bajos salarios	La selección debe realizarla el psicólogo - orientador o una persona especialista en selección de personal con pruebas contundentes que permitan realizar la mejor selección	30/11/17	Selecciones futuras con el psicólogo, pruebas detalladas buscando conocer la vocación del personal	Talento humano	Desde el área de talento humano se empezó a manejar un control anual de contratación de personal para cada periodo escolar verificando con pruebas el nivel de satisfacción de los colaboradores
	Falencias en las tareas y metas esperadas	Orientación al personal, intentando mejorar el sentido de pertenencia por la institución	01/02/18	Capacitación continua	Talento humano	Se desarrollan actividades que permitan que las personas se sientan identificadas en su labor mejorando el nivel de satisfacción de todo el personal

Financiera	No existe convenio con otras fundaciones o ONG para obtener financiación externa que permita el crecimiento de la institución	Se Realizaron convenios con instituciones de educación superior para financiamiento de capacitaciones y crecimiento de la institución.	15/01/19	Con otras instituciones se realizaron alianzas, para obtener financiamiento, capacitaciones o asesoramiento	Rectoría	A través del cronograma de capacitaciones, verificar las actividades y avances de trabajo
Secretaria	Sobre carga laboral para una sola persona encargada del área	Se realiza la digitalización de información para evitar el papeleo de forma inmediata  convenios SENA pasantes para mejorar el sistema de información  se desarrollaron los manuales de procesos y de funciones	01/12/17  01/02/18  01/02/18	Con un solo software se realizó todo el manejo de matrículas e identificación estudiantil. Contratación de pasantes para el mejoramiento del archivo y documentación escolar	Rectoría	Al final del periodo escolar verificar el avance del trabajo de secretaria por el sistema, y rendimiento del personal, avance de archivo de tareas terminadas por los pasantes.

### **Área administrativa manuales de funciones**

El Manual de Funciones es de aplicación general a todos los cargos que se ubican en la estructura organizacional de la institución la actualización del manual corresponde al rector, mediante revisiones periódicas, a fin de incorporar los cambios que surjan en la estructura orgánica y funcional que afecten los procesos y que amerite efectuar cambios en los cargos, de cualquier naturaleza.

Su importancia radica en que la Institución, cuente como parte de su estructura interna con un MANUAL DE FUNCIONES, el cual sin duda favorecerá el manejo oportuno de todos los procesos, consiguiendo la estructura ocupacional ideal para la obtención de los objetivos institucionales. Este manual permitirá tener mayor claridad sobre las actividades, responsabilidades y otros requerimientos que caracterizan un cargo, lo cual constituirá una guía para el rector, coordinadores, docente y demás colaboradores, en tanto exista un perfil definido para cada cargo. Parte de las bondades que tiene, es que la definición de los cargos favorece la división racional del trabajo, con lo que se logra la asignación adecuada entre el equipo de trabajo en relación con los diversos procesos que se ejecutan.

La caracterización del cargo mediante la identificación de las actividades, constituirá el insumo por excelencia para implementar una evaluación de desempeño, acorde con lo que el ocupante hace.

El Manual de Funciones, también, favorece la motivación del trabajador, pues tendrá la posibilidad de conocer en toda su extensión, su rol dentro de la institución, su importancia y contribución a los objetivos de la misma en general y de su dependencia en particular.

**Tabla 16. Manual de funciones secretaria**

Área:	Administrativa
Denominación del cargo:	Secretaría
Propósito principal:	Soporte y apoyo a la gestión de la rectoría
Jefe inmediato:	Rector
Funciones esenciales:	
1.	Elaboración y seguimiento al cronograma institucional
2.	Organizar liderar y ejecutar el proceso de admisiones y matriculas
3.	Enlace de comunicación de la rectoría con los demás miembros de la comunidad educativa y padres de familia
4.	Apoyar la gestión documental y manejo de correspondencia de la rectoría
5.	Realizar la facturación mensual de los estudiantes del colegio con las novedades que se presenten
6.	Llevar actualizado el estado de cuenta de los estudiantes
7.	Establecer el control de la cartera morosa de la institución
8.	Ejecutar el proceso de admisiones y matriculas
9.	Demás funciones propias del cargo que le sean asignadas por el rector
Habilidades esenciales:	
Orientación a los procesos, atención al cliente, manejo y control de archivos conocimiento de programas informáticos, orientación al cliente interno y externo, transparencia y compromiso con la institución	
Requisitos	
Estudios:	
Técnico secretariado, manejo de sistemas y archivo	
Experiencia	
___ años de experiencia	
Cumplir con las normas del perfil del cargo	

**Tabla 17. Manual de funciones talento humano**

Área:	Administrativa
Denominación del cargo:	Talento humano
Propósito principal:	Planear, desarrollar y liderar procesos de gestión con la comunidad educativa
Jefe inmediato:	Rector
Funciones esenciales:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar actividades propias de la administración y desarrollo del personal de acuerdo a los procedimientos establecidos.</li> <li>2. Gestionar y orientar la elaboración del archivo del personal que trabaja en la institución</li> <li>3. Liderar actividades de evaluación del personal</li> <li>4. Implementar las actividades necesarias para el fortalecimiento de los conocimientos del personal, mejoramiento del clima organizacional y del ambiente de trabajo</li> <li>5. Realizar la inducción del personal que ingresa a la institución</li> <li>6. Coordinar los proyectos a implementarse con la comunidad educativa</li> <li>7. Diseñar y desarrollar un plan de actualización y capacitación del personal</li> <li>8. Diligenciar formatos de accidentalidad laboral</li> <li>9. Verificación de la nómina activa de la institución y del pago oportuno mensual</li> <li>10. Provisión de los cargos dependiendo del contrato o novedad</li> <li>11. Demás funciones propias del cargo y que sean asignadas por rectoría</li> </ol>	
Habilidades esenciales:	
Orientación a los procesos, orientación al cliente interno y externo, transparencia, compromiso con la institución, resolución de conflictos, administración del personal, conocimientos de la normativa vigente en la institución	
Requisitos	
estudios:	
Título en administración de empresas o psicología	
Experiencia	
___ años de experiencia	
Cumplir con las normas del perfil del cargo	

**Tabla 18. Manual de funciones Tesorería**

Área:	Administrativa
Denominación del cargo:	Tesorería
Propósito principal:	Garantizar la disponibilidad de suministros, productos o servicios que la institución requiera para su funcionamiento
Jefe inmediato:	Rector

## Funciones esenciales:

1. Planear, ejecutar, coordinar y controlar la gestión financiera de la institución
2. Seguimiento y control a los ingresos y egresos mensuales
3. Elaborar los informes financieros que sean solicitados por contabilidad
4. Elaboración de constancias de costos educativos
5. Realizar los requerimientos financieros necesarios para el funcionamiento del colegio
6. Socializar cotizaciones de los productos y servicios a requerir
7. Establecer procedimientos para recibir, registrar y controlar los materiales relacionados con maquinaria y equipo adquiridos por la institución
8. Mantener actualizado el inventario general
9. Gestionar las órdenes de compra aprobadas de acuerdo con lo establecido en los procedimientos
10. Administrar los registros de facturas y comprobantes emanados de la gestión de compras
11. Garantizar que los suministros adquiridos cumplan con los requisitos y las condiciones previas solicitadas
12. Rendir informes solicitados
13. Demás funciones propias del cargo y que sean asignadas por rectoría

## Habilidades esenciales:

Orientación a los procesos, orientación al cliente interno y externo, transparencia, compromiso con la institución

## Requisitos

## Estudios:

Técnico en administración, contabilidad o estudios a fines, con conocimientos de programas informáticos

## Experiencia

\_\_\_ años de experiencia

Cumplir con las normas del perfil del cargo

**Tabla 19. Manual de funciones Rectoría**

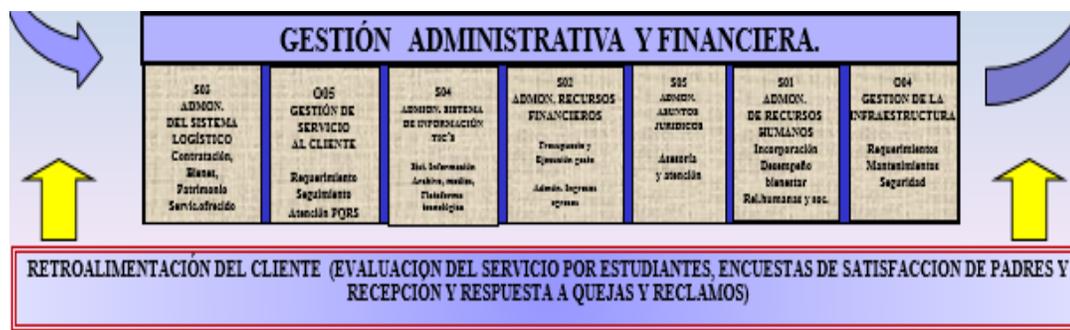
Área:	Administrativa
Denominación del cargo:	Rector
Propósito principal:	Liderar la implementación y mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad garantizando que se cumplan los criterios definidos en la misión, visión y política encaminada a la calidad
Jefe inmediato:	Consejo directivo Junta directiva de la fundación
Funciones esenciales:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurar que se implementen y se mantengan los procesos necesarios para orientar a la institución a la certificación de alta calidad manteniendo una cultura de mejora continua</li> <li>2. Monitorear el desempeño de sus colaboradores encaminándolos al mejoramiento institucional</li> <li>3. Planear, ejecutar, coordinar y controlar la gestión financiera de la institución</li> <li>4. Asegurarse que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la institución educativa</li> <li>5. Representar a la institución ante los organismos externos</li> <li>6. Buscar la forma que cumplan todos los requisitos institucionales necesarios para certificar a la institución en calidad y conservar su renovación</li> <li>7. Asegurarse de la disponibilidad de recursos físicos, económicos, tecnológicos y humanos necesarios para el funcionamiento adecuado de toda la institución</li> <li>8. Nombrar las personas que desempeñaran los roles de coordinadores de procesos</li> <li>9. Convocar, presidir o delegar su representante a las reuniones de comités</li> <li>10. Programar y realizar periódicamente las revisiones por el consejo directivo de la institución</li> <li>11. Cumplir a cabalidad con el artículo 25 del decreto 1860 de 1994 del ministerio de educación</li> <li>12. Ejecución de labores por leyes 115 de 1994 y 715 de 2001 orientar la ejecución del proyecto educativo institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar.</li> <li>13. Decreto reglamentario 1075 de 2015</li> <li>14. Financieras (decreto 992 de 2002)</li> </ol>	
Habilidades esenciales:	
Conocimiento del sistema de gestión de calidad, planeación estratégica, gestión administrativa, evaluación y gerencia de proyectos	
Requisitos	
Estudios: Profesional en administración de empresas, pedagogía ...	
Experiencia	
___ años de experiencia	
Cumplir con las normas del perfil del cargo equivalentes al plan nacional de educación	
Régimen tributario especial entidad sin ánimo de lucro ley 1819-2016 (rep.legal)	

Para el mejoramiento continuo de la institución además de los planes de mejora y de acción se formularon los manuales de funciones, buscando dar un mejor direccionamiento estratégico a la institución.

Partiendo que cuando se llega a la realización de la práctica a la institución esta no cuenta con la documentación indicada para el adecuado funcionamiento administrativo; por tanto se realiza una especie de reconocimiento institucional donde se busca que todos los colaboradores identifiquen sus mayores fortalezas dando como base ciertos planes de mejora y de acción para medir el avance año a año.

Verificando el desarrollo administrativo que pudo alcanzar la institución a partir del diagnóstico se crea de acuerdo a las necesidades de cada cargo y del manejo actual de cada actividad los manuales para los cargos correspondientes al área administrativa de igual forma se realiza la estructura de 3 procesos del cargo de secretaria como lo es el de matrícula, notas y pqr's (se desarrollan a petición de la rectora como procesos de vital importancia para el área administrativa).

## Procesos administrativos del Colegio Ciudad de Piendamó



**Figura 3. Gestión administrativa**

Fuente Proyecto pedagógico institucional CCP 2016

### Procesos de secretaria

De acuerdo a los requerimientos institucionales se analizan los procesos del colegio donde uno de sus cargos como lo es la secretaria es uno de los de mayor responsabilidad y de mayor carga operativa, por tanto, se estructuraran tres procesos de este cargo como lo es el proceso de matrícula, el proceso de notas y el proceso de PQRS.

#### *Proceso de matricula*

Objetivo: Administrar y gestionar el proceso de matrícula para optimizar el tiempo Estudiantes nuevos.

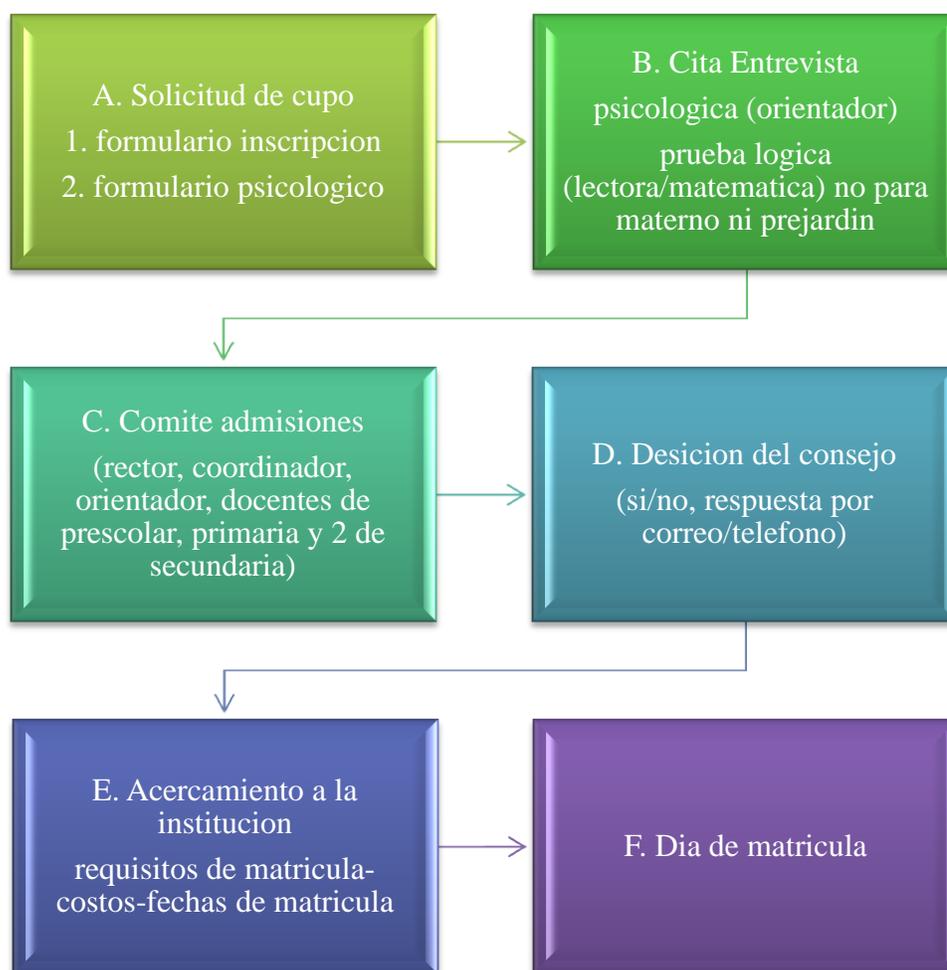
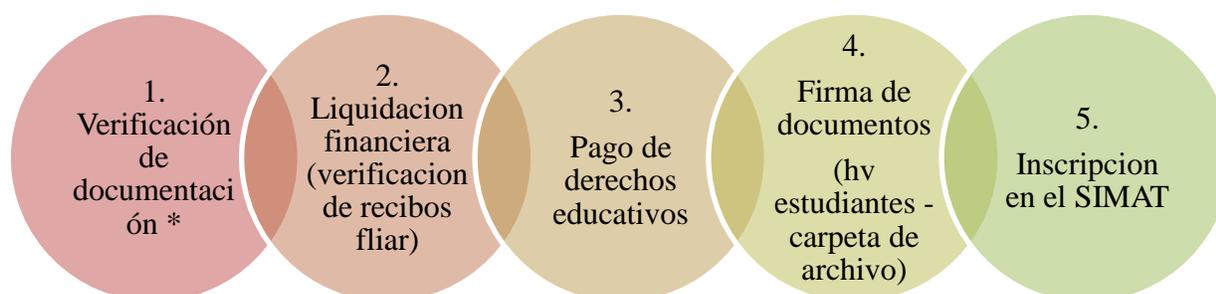


Figura 4. Matricula

Fuente elaboración propia

### ***Estudiantes antiguos***

Se realiza la reserva del cupo en la entrega de boletines del tercer periodo, el cual es firmado por el padre de familia o acudiente, dando paso al día de matrícula.

**Figura 5. Día de matrícula**

Fuente elaboración propia

\*En el primer paso de verificación de matrícula si hay algún tipo de falencia o incumplimiento se para de inmediato el proceso para evitar retrocesos.

Luego del proceso de matrícula en la institución los estudiantes aprobados para pertenecer a la planta educativa se les hace entrega de la lista de útiles las fechas institucionales de ingreso y actividades con el manual de convivencia.

En la secretaria por otra parte cuando se termina el proceso total con padres de familia y estudiantes se procede a realizar la inscripción en el SIMAT de inmediato para tener control de estudiantes por la secretaria de educación.

## Proceso de notas

Objetivo: optimizar y maximizar el tiempo de respuesta para la entrega de boletines bimensuales

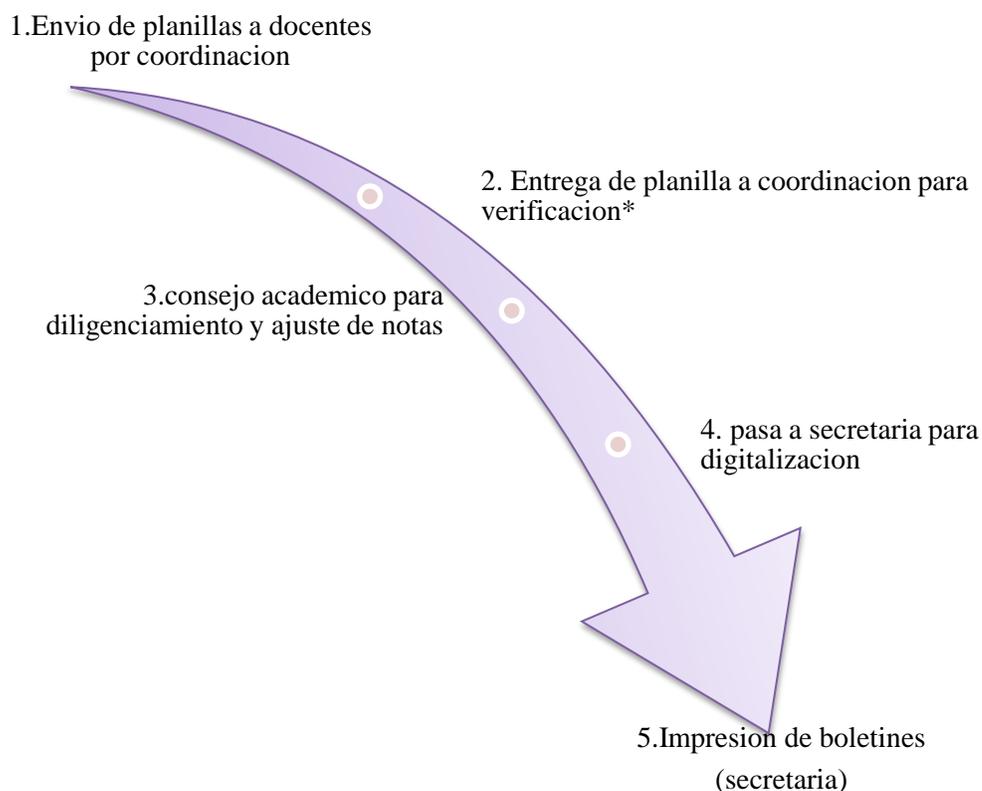


Figura 6. Notas

Fuente elaboración propia

2. Planilla anexo todo digital (archivo institucional)

3. Informe de grupo

\*Novedades INFO grupo estudiantes

En el momento de la inducción docente se les brinda a los profesores los códigos y logros para llenar las planillas de notas.

## **Proceso de PQRS**

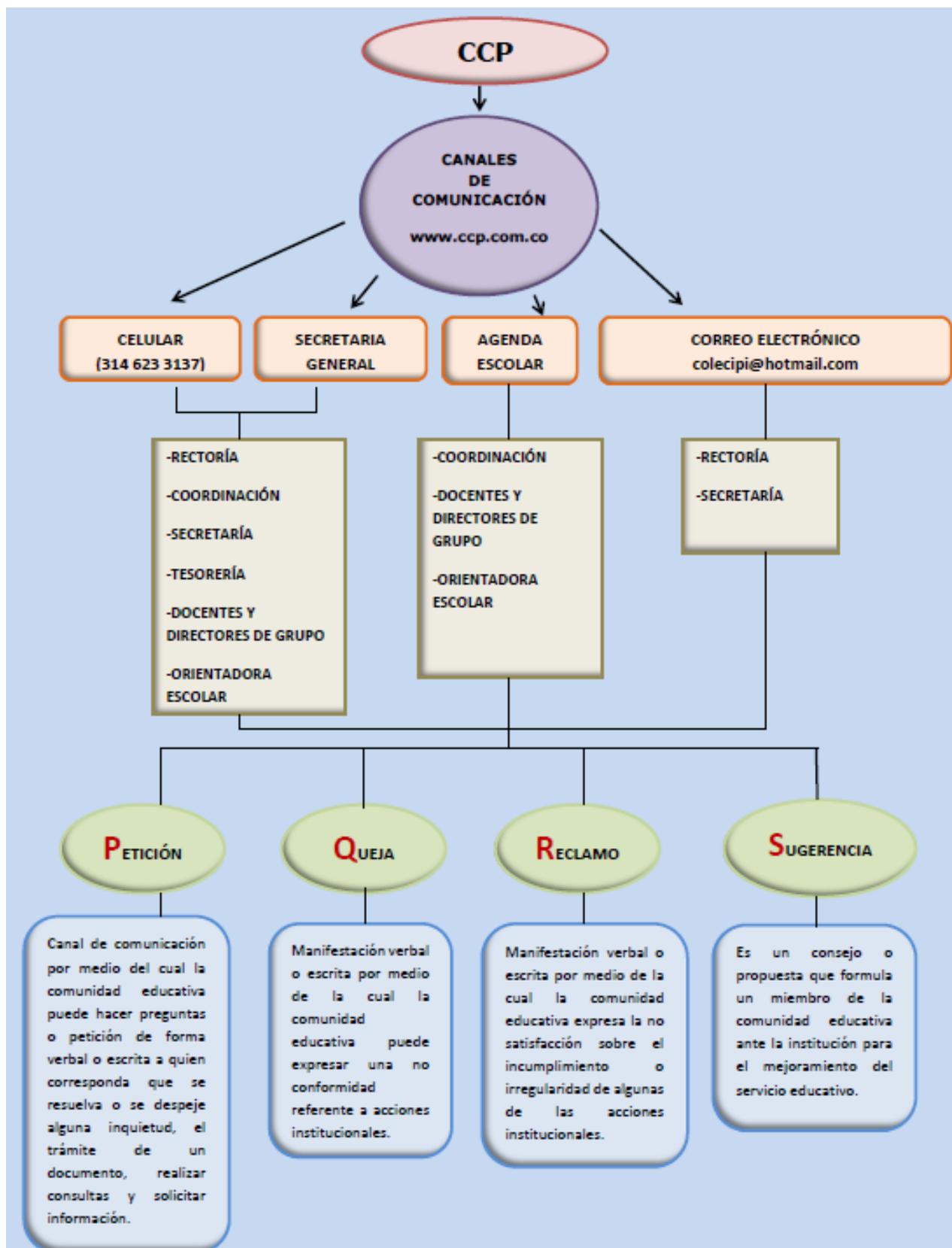
El proceso de preguntas, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS), se inicia visitando la página web de la institución [www.ccp.com.co](http://www.ccp.com.co) en la pestaña PQRS, donde se da una breve definición institucional de cada letra para que los visitantes comprendan a mayor cobertura que deben hacer según su necesidad,

De esta forma se orienta al visitante para que de paso a su gestión.

Objetivo: Gestionar y dar solución a todas las PQRS en el menor tiempo posible

Figura 7. PQRS

Fuente, página web [www.ccp.com.co](http://www.ccp.com.co)



### **Plan de acción**

El plan de acción del Colegio Ciudad de Piendamó, esta formulado para un año escolar, donde se inician actividades desde la contratación del personal, pasando por la matrícula y recepción de dinero por este concepto hasta la graduación y clausura al final de año de los estudiantes de dicho periodo.

En este plan de acción se busca dar una orientación concreta a ciertas actividades que se desarrollan en cada cargo y de las cuales se deben buscar apoyo para la continuidad de cada proceso, interactuando de manera conjunta dando la prioridad a cada detalle.

## PLAN DE ACCION

**Tabla 13. Plan de acción área administrativa**

Por que	Que	Como				Quien	Cuando		
Factor crítico de éxito	Objetivo	Meta	Actividades	Seguimiento	Posible problema	Solución	Responsable	Fecha inicial actividad	Fecha final actividad
Área administrativa	Establecer indicadores de gestión	Que el 100% del cuerpo administrativo y docente en un año lectivo obtengan un desempeño sobresaliente.	Implementar indicadores de gestión en áreas requeridas	Desempeño alcanzado/ desempeño proyectado	No hay manejo de indicadores de gestión de calidad y servicio, por tanto, al inicio se puede dificultar el manejo o la adaptabilidad	Evaluar el desempeño de la organización y la prestación del servicio	Rectoría	1/6/18	30/11/18

**Tabla 14. Plan de acción área de talento humano**

Área de talento humano	sinergia con los integrantes de la organización, donde se obtienen los candidatos aptos y así poder brindar el mejor servicio educativo y atención	Tiempos de contratación máximo de 10 días en el proceso de selección.  Evaluación luego de cada capacitación para verificar el progreso  Encuestas internas para conocer el nivel de satisfacción por cargo.	Personal especializado en selección de personal por evento, para así llegar a una mejor clasificación  Capacitaciones iniciales sobre las funciones  Reestructuración del personal, analizando capacidades para ubicarlos en los puestos que tengan mayor afinidad	Personal contratado/ requerido  Capacitaciones realizadas/ capacitaciones planeadas  Cargos reestructurados/ total de cargos	Rotación de personal por falta de pertenencia y compromiso con la organización  Falta de experiencia en funciones a realizar  Falencias en las tareas y metas esperadas por parte del empleado	Optimización del tiempo invertido en candidatos aptos y disminución de costos operacionales  Mejor aptitud y desempeño mejorando el sentido de pertenencia  Llegar a una buena sinergia y maximizar el potencial de cada empleado	rectoría	1/6/18	30/11/18
------------------------	--	--	--	--	--	---	----------	--------	----------

**Tabla 15. Plan de acción del área financiera y secretaria**

Financiera	Aumentar los ingresos mensuales de la institución con los convenios para mejorar la cobertura del servicio	Comparación años anteriores en la cantidad de estudiantes con la actual.	Tener a la mano dos opciones como aliados para verificar cual es la mejor opción para el crecimiento de la institución	Verificación de la comparación de un año escolar sin alianzas y otro con 2 o más alianzas	No existen alianzas con ninguna institución, ONG o patrocinio municipal de ninguna clase	Iniciar con algún tipo de convenio a nivel local inicialmente para mejorar algún aspecto pequeño de primer alcance	Rectoría	1/6/18	30/11/18
------------	--	--	--	---	--	--	----------	--------	----------

---

Secretaría	Minimizar el papeleo y mejorar los tiempos de respuesta	Digitalizar al menos el 90% de la información académico-administrativa para disminuir papeleo, mermando el archivo	Manejar de manera adecuada el software de la institución para evitar documentación, reconocimiento del sistema por parte de todos los funcionarios del área administrativa	Documentación académico-administrativa generada para archivo vs Documentación académico-administrativa digitalizada	Que se pueda pasar información por alto	Ordenar y priorizar todo aquello que pueda ser vital para la institución	Secretaría	1/6/18	30/11/18
------------	---	--	--	---	---	--	------------	--------	----------

---

### **Fuerzas competitivas del CCP**

Teniendo en cuenta a Porter (1991) las cinco fuerzas que afectan la institución serian así:

1. Entrada de nuevos competidores siendo una de las fuerzas que impactan el ambiente, para la institución debido a la oferta educativa a nivel municipal y departamental de instituciones privadas que ofrecen educación desde la etapa cero hasta 11.
2. amenaza de sustitutos, la más directa competencia actualmente es la educación en instituciones públicas en el municipio, la educación en casa, y la cercanía con la ciudad de Popayán
3. poder de negociación, los clientes actualmente le exigen en calidad a la institución debido a que los costos del establecimiento hacen que los padres de familia se vean en el derecho de exigir calidad para sus hijos o usuarios finales.
4. negociación con proveedores, negociación con profesionales desde el inicio del año escolar permitiendo la contratación y verificar la capacidad de pago para mantener la oferta educativa adecuada durante todo el año
5. rivalidad entre los competidores existentes, los competidores existentes en el municipio son instituciones educativas de carácter público debido a que esta es la única institución de carácter privado sin ánimo de lucro



Figura 3. Cinco fuerzas competitivas  
Fuente elaboración propia

## Conclusiones

Con la información analizada se reconoció todas las áreas y el funcionamiento en sí de la institución verificando como se puede mejorar la comunicación para que todos los colaboradores comprendan el funcionamiento integral de la institución y de esta manera enfoquen sus esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El hecho de caracterizar el área administrativa de la institución logra que se enfoquen los esfuerzos a identificar fallas que se puedan presentar en el momento de enrolar un cargo puesto que la falta de documentación complica la sustitución de un colaborador al momento de que este identifique su rol, por tanto, se crean los manuales de funciones de algunos cargos del área administrativa para que puedan mejorar la eficiencia de sus funciones.

Al realizar el diagnostico interno y externo se logró reconocer muchas de las oportunidades que tiene la institución a nivel municipal y departamental por lo tanto se establece que tener en cuenta los convenios y ampliarlos a distintas áreas administrativas y educativas permitirá el reconocimiento y crecimiento institucional y con las fortalezas minimizar el impacto de las amenazas e involucrar al personal en la mejora continua para lograr los objetivos estratégicos.

El plan de acción permite realizar mejoras medibles actuales para ser implementadas maximizando las fortalezas institucionales y lograr a futuro las metas trazadas en el direccionamiento estratégico.

### **Recomendaciones**

Se sugiere socializar y compartir mediante documentos el direccionamiento estratégico del colegio para que todo el cuerpo administrativo y docente comprenda y apoye en el logro de los objetivos y metas trazadas por la institución.

Se mejorar el proceso de reclutamiento y selección personal que permita identificar el perfil adecuado para cada cargo y se debe verificar que cada manual de funciones vaya acorde con lo necesitado por cada área, donde se logre establecer institucionalmente cada manual.

Se sugiere llevar a cabo el plan de acción para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas, para que de esta manera logren mejorar la eficiencia en los procesos académicos y administrativos, dando respuesta a las necesidades de la comunidad académica.

## Bibliografía

- Goodstein, L, Nolan, T.M. & Pfeifer, J.W. (1998) Planeación estratégica aplicada. Santa fe de Bogotá, Colombia, Mc Graw Hill, interamericana S.A. (pg.33).
- Serna, H. Salazar J. & Salgado J. (2009) Mercado Estratégico Bogotá: panamericana editorial
- Steiner G.A. (1998) Planeación Estratégica; lo que todo director debe saber. México: CECSA.
- CAMISAZA, E. GUERRERO, M y de Dios, R. Planificación estratégica, metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias (2012). (pg.8).
- David, F. conceptos de administración estratégica. México: Prentice Hall Hispanoamericana (1997)
- MANSILLA, Darío Rodríguez. Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega, 2005 (pg.192-203).
- VIDAL, Elizabeth. Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital 2 ediciones (pg.20).
- Maestria En Desarrollo Pedagógico, El Diagnostico Organizacional. Elementos. Métodos Y Técnicas (Pg. 3).
- Caraballo payares, Alexander Mauricio, evaluación de la gestión administrativa financiera y comercial de las cooperativas. Caribe 2010 (pg.6-10)
- Vidal, Elizabeth, diagnostico organizacional evaluación sistémica del desempeño empresaria en la era digital (pg. 20)
- Bunge, m. la investigación científica, México Siflor XXI (2007)
- TAYLOR Steven introducción a la investigación cualitativa 2 edición, la búsqueda de significados (1984)
- M. Orlich Mba Dra. Jessie, planificación estratégica nota técnica (pg.2).

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014).

Metodología De La Investigación. México: E Mansilla, (Pag83-84)

SIERRA, “Metodología para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas contables y administrativas. (1988), McGraw-Hill Latin-American, S.A. Bogota.”

Andrews, S. Fastqc, (2010). A quality control tool for high throughput sequence data.

Augen, J. (2004). Bioinformatics in the post-genomic era: Genome, transcriptome, proteome, and information-based medicine. Addison-Wesley Professional.

Blankenberg, D., Kuster, G. V., Coraor, N., Ananda, G., Lazarus, et.al (2010). Galaxy: a web- based genome analysis tool for experimentalists. Current protocols in molecular biology, 19-10.

Bolger, A., & Giorgi, F. Trimmomatic: A Flexible Read Trimming Tool for Illumina NGS Data. Recuperado de URL <http://www.usadellab.org/cms/index.php>.

Giardine, B., Riemer, C., Hardison, R. C., Burhans, R., Elnitski, L., Shah, P.& Nekrutenko, A. (2005). Galaxy: a platform for interactive large-scale genome analysis. Genome research, 15(10), 1451-1455.

CHIAVENATO, I. (2001), administración, teoría proceso y practica (3 ed.) Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Weiberger, K. (2009). Estrategia (1 ed.) Lima, Peru: USAID

ART 5, decreto 3130 de 1968 Código de Comercio, instituciones de utilidad común

## Cibergrafia

<http://ejuridicas.castillalamancha.es/fundaciones/definicion-fundacion>

<https://definicion.de/educaion/>

DEMING. (29 de 08 de 2017). GESTIOPOLIS. Obtenido de GESTIOPOLIS:

<https://www.gestiopolis.com/14-puntos-de-la-calidad-segun-edwardsdeming>

LORINO. (18 de 05 de 2017). Obtenido de

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>

OSTERWALDER, A. (29 de 08 de 2017). ALEXOSTERWALDER. Obtenido de

ALEXOSTERWALDER:

<http://www.generaciondemodelosdenegocio.planetadelibros.com/img/cap01.pdf>

Eduardo., H. M. (18 de 05 de 2017). gestiopolis . Obtenido de gestiopolis :

<https://www.gestiopolis.com/diagnostico-administrativo/>

Eiglier, P., & Langeard, E. (s.f.). SERVUCCION EL MARKETING DE SERVICIOS.

FAYOL, H. (29 de 08 de 2017). GESTIOPOLIS . Obtenido de GESTIOPOLIS:

<https://www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henrifayol/>

Felipe, N. C. (18 de 05 de 2017 ). gestiopolis . Obtenido de gestiopolis :

<https://www.gestiopolis.com/la-estrategia-en-la-administracion/>

Gabriel, D. E. (18 de 05 de 2017). Gestipolis . Obtenido de Gestipolis :

<https://www.gestiopolis.com/plan-accion-ejecucion-metas-tareas/>

Diagnóstico organizacional. 2008 (consulta el día

4/04/18)[http://ww.infosol.com.mx/espacio/articulos/desde\\_la\\_investigacion/el-diagnostico-organizacional-elementos.html#N\\_PPdYH95dg](http://ww.infosol.com.mx/espacio/articulos/desde_la_investigacion/el-diagnostico-organizacional-elementos.html#N_PPdYH95dg).