

Modelo de Alto Desempeño Organizacional con Propósito de Servicio en las Instituciones  
Educativas CADES de Sogamoso y COADVIL de Villavicencio.

Corporación Universitaria Adventista  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Administración de Empresas



María Lida Noscué Montealegre

Jesús Alberto Padilla Noriega

Jesica Sánchez Vidal

Medellín, Colombia

2020



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

CENTRO DE INVESTIGACIONES

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

Los suscritos miembros de la Comisión Asesora nos permitimos conceptuar que el Proyecto de Grado: " **Modelo de Alto Modelo de Alto Desempeño Organizacional con Propósito de Servicio en las Instituciones Educativas CADES de Sogamoso y COADVIL de Villavicencio**", elaborado por los **estudiantes: Jesús Alberto Padilla Noriega, Jesica Sánchez Vidal y María Lida Noscué Montealegre**, del programa de Administración de empresas, cumple con los criterios teóricos y metodológicos exigidos por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables y por lo tanto se declara como:

**Aprobado**

Medellín, Noviembre 30 de 2020

**Mallerly Rodríguez**  
Presidenta

**Derly Páez**  
Secretaria

Personería Jurídica según Resolución del Ministerio de Educación No. 8529 del 6 de junio de 1983 / NIT 860.403.751-3

Cra. 84 No. 33AA-1 PBX. 250 83 28 Fax. 250 79 48 Medellín <http://www.unac.edu.co>



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

*Jesus A. Padilla N.*

---

Jesús Alberto Padilla Noriega  
**Estudiante**

---

Jesica Sánchez Vidal  
**Estudiante**

---

María Lida Noscué Montealegre  
**Estudiante**

Personería Jurídica según Resolución del Ministerio de Educación No. 8529 del 6 de junio de 1983 / NIT 860.403.751-3

Cra. 84 No. 33AA-1 PBX. 250 83 28 Fax. 250 79 48 Medellín <http://www.unac.edu.co>

## **Agradecimientos**

Agradecer habla bien del corazón y de los que somos como personas. Nuestros corazones están colmados de alegría por este proceso que en cada paso nos acerca más a la meta de ser profesionales en Administración de Empresas. Así que primeramente le agradecemos a Dios quien nos brindó el conocimiento, nos dio pasión por este proyecto y nos dejó enseñanzas para nuestra vida profesional.

Agradecemos a nuestro asesor principal, el profesor Carlos William Marín Gallego porque gracias a él y sus aportes para la aplicación del modelo de Alto Desempeño Organizacional con Propósito de Servicio sacamos adelante el proyecto de aplicación y a la profesora Derly Yanicxa Páez Cruz quien fue la profesora encargada de la materia durante los dos semestres de aplicación.

Hoy estamos seguros de que nuestro corazón está lleno de satisfacción al saber que muy pronto culmina nuestro proceso académico y lograremos ese sueño tan anhelado de poder ser profesionales en Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Adventista (UNAC) a quien agradecemos por formarnos como profesionales.

## Tabla de Contenido

Capítulo 1: Panorama del Proyecto .....	1
Planteamiento del Problema.....	1
Justificación.....	3
Objetivos .....	4
Objetivo general. ....	4
Objetivos específicos. ....	4
Viabilidad del Proyecto .....	4
Delimitaciones .....	5
Limitaciones.....	5
Impacto del proyecto .....	5
Impacto interno. ....	5
Impacto externo.....	6
Impacto académico. ....	6
Capítulo 2: Generalidades de los colegios CADES y COADVIL .....	8
Reseña Histórica del Colegio Comercial Adventista de Sogamoso .....	8
Cronología: .....	9
Misión .....	10

Visión.....	11
Colegio Comercial Adventista Sogamoso-CADES.....	11
Objeto Social .....	12
Portafolio de servicios .....	13
Este colegio cuenta con: .....	14
Reseña Histórica del Colegio Adventista de Villavicencio .....	14
Misión .....	15
Visión.....	16
Historia: .....	16
Objeto Social .....	17
Portafolio. ....	17
Capítulo 3: Marco Teórico .....	19
Competitividad.....	19
Alto desempeño Organizacional .....	20
Modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio .....	22
Propósito.....	22
Servicio.....	23
Propósito de Servicio .....	24

Modelo de negocios .....	24
Modelo de servicio.....	26
Marco Legal .....	27
Ley 115 de febrero 8 de 1994.....	27
Decreto 1860 de agosto 3 de 1994.....	28
Decreto 470 del 24 de marzo de 2020 .....	28
Decreto 2105 de diciembre 14 de 2017 .....	28
Ley 715 de 2001 .....	29
Capítulo 4: Marco Metodológico.....	30
Actividad Uno: Reformulación del Modelo de Servicio.....	31
Actividad Dos: Reformulación del propósito .....	36
Acciones .....	38
Metas.....	39
Actividades .....	39
Responsable.....	39
Tiempo.....	39
Costos.....	39
Indicadores.....	39

Prioridad .....	39
Capítulo 5: Diagnóstico o Análisis .....	41
Análisis del propósito COADVIL-Villavicencio.....	41
Actividad 2: Evaluación del modelo de servicio .....	44
Reporte estudiantil COADVIL-Villavicencio .....	44
Propuesta de servicio Institución COADVIL-Villavicencio.....	45
Docentes y Acudientes COADVIL-Villavicencio.....	45
Organigrama.....	45
Análisis financieros del 2017-2018-2019.....	47
Análisis Horizontal de la Institución Educativa COADVIL de Villavicencio años 2018 y 2019 .....	47
Análisis Horizontal de los Activos.....	47
Análisis Horizontal de los Pasivos.....	47
Análisis Horizontal del Patrimonio.....	48
Análisis Vertical de la Institución Educativa COADVIL de Villavicencio años 2017, 2018 y 2019 .....	48
Análisis Vertical Activos año 2017 .....	48
Análisis Vertical Pasivos año 2017.....	49

Análisis Vertical Patrimonio año 2017 .....	50
Análisis Vertical Activos año 2018. ....	50
Análisis Vertical Pasivos año 2018.....	51
Análisis Vertical Patrimonio año 2018.....	52
Análisis Vertical Activos año 2019 .....	52
Análisis Vertical Pasivos año 2019.....	53
Análisis Vertical Patrimonio año 2019.....	54
Inventario de los recursos tecnológicos de la Institución .....	54
Inventario de la infraestructura física de la institución.....	57
Encuesta del modelo de servicio.....	60
Encuesta de Colegio Adventista de Villavicencio CADVIL .....	60
Resultados de las variables de estudio.....	62
Variable Propuesta de valor.....	62
Variable clientes.....	66
Variable Infraestructura .....	76
Resultados de la variable Viabilidad Financiera .....	83
Modelo de servicio.....	87
Formato del modelo de servicio.....	87

Reformulación estratégica.....	88
Reformulación del modelo de servicio .....	88
Fuerza de la industria .....	89
Tendencias claves.....	92
Tendencias sociales y culturales/socioeconómico .....	94
Fuerzas del mercado .....	100
Fuerzas macroeconómicas.....	102
Innovación incremental .....	103
Innovación en valor o Curva de valor .....	104
Diagnóstico o Análisis Institución CADES de Sogamoso.....	107
Análisis de propósito Institución Educativa CADES de Sogamoso.....	107
Actividad 2: Evaluación del modelo de servicio Institución CADES de Sogamoso	109
Reporte estudiantil .....	110
Docentes y Acudientes CADES-Sogamoso.....	110
Organigrama.....	111
Análisis de Informes Financieros Institución CADES de Sogamoso del 2017, 2018 y 2019.....	112
Análisis Horizontal de la Institución CADES de Sogamoso años 2018 y 2019.....	112

Análisis Horizontal de los Activos.....	112
Análisis Horizontal de los Pasivos.....	112
Análisis Horizontal del Patrimonio.....	113
Análisis Vertical de la Institución Educativa CADES de Sogamoso años 2017, 2018 y 2019.....	114
Análisis Vertical Activos año 2017.....	114
Análisis Vertical Pasivos año 2017.....	114
Análisis Vertical Patrimonio año 2017.....	115
Análisis Vertical Activos año 2018.....	115
Análisis Vertical Pasivos año 2018.....	116
Análisis Vertical Patrimonio año 2018.....	117
Análisis Vertical Activos año 2019.....	117
Análisis Vertical Pasivos año 2019.....	118
Análisis Vertical Patrimonio año 2019.....	118
Análisis de Indicador Financiero de la Institución Educativa CADES de Sogamoso años 2017, 2018 y 2019.....	119
Análisis de Indicador de Endeudamiento 2019.....	119
Descripción de la población observada.....	120

Resultados de las variables de estudio .....	121
Variable Propuesta de valor.....	121
Análisis Variable clientes. ....	125
Variable Infraestructura .....	136
Resultados de la variable Viabilidad Financiera .....	143
Formato del modelo de servicio Institución CADES de Sogamoso .....	152
Análisis del entorno .....	154
Fuerza de la industria .....	154
Públicos: .....	154
Institución Educativa el Crucero.....	154
Institución Educativa Gustavo Jimenez.....	155
Privado.....	156
Institución Educativa Jose Acevedo y Gómez .....	156
Tendencias claves .....	157
Tendencia tecnológica .....	157
Gamificación .....	157
Ventajas en la Gamificación en la perspectiva del estudiante: .....	158
Ventajas en la Gamificación en la perspectiva del docente: .....	158

STEM.....	158
Tendencias sociales y culturales/socioeconómico .....	159
Colegios públicos en Colombia .....	162
Colegios Privados .....	163
Tendencias normalizadoras .....	164
Fuerzas del mercado .....	165
Fuerzas macroeconómicas.....	167
Innovación incremental .....	168
Innovación en valor o Curva de valor .....	168
Conclusiones. ....	172
Recomendaciones .....	173
Referencias .....	174

## Lista de Tablas

Tabla 1. Plan de trabajo .....	7
Tabla 2. Presupuesto del proyecto .....	7
Tabla 3. Módulos .....	25
Tabla 4. Formulación de compromisos .....	37
Tabla 5. Matriz de acción .....	38
Tabla 6. Evaluación de acciones estratégicas. ....	40
Tabla 7. Análisis horizontal de los activos.....	47
Tabla 8. Análisis horizontal de los pasivos.....	48
Tabla 9. Análisis horizontal del patrimonio .....	48
Tabla 10. Análisis vertical activos año 2017 .....	49
Tabla 11. Análisis vertical pasivos año 2017.....	49
Tabla 12. Análisis vertical patrimonio año 2017 .....	50
Tabla 13. Análisis vertical activos año 2018 .....	51
Tabla 14. Análisis vertical pasivos año 2018.....	51
Tabla 15. Análisis vertical patrimonio año 2018.....	52
Tabla 16. Análisis vertical activos año 2019 .....	53
Tabla 17. Análisis vertical pasivos año 2019.....	53
Tabla 18. Análisis vertical patrimonio año 2019 .....	54
Tabla 19. Patrimonio de tres periodos .....	54
Tabla 20. Inventario de los recursos tecnológicos de la institución .....	55
Tabla 21. Inventario de los recursos bibliográficos.....	55

Tabla 22. Inventario de los recursos tecnológicos capellanía .....	55
Tabla 23. Inventario de los recursos tecnológicos rectoría .....	56
Tabla 24. Inventario de los recursos tecnológicos sala de sistemas .....	56
Tabla 25. Inventario de los recursos Tecnológicos oficina secretaria .....	57
Tabla 26. Inventario de los recursos Tecnológicos oficina tesorería.....	57
Tabla 27. Inventario de la infraestructura física: Aulas .....	58
Tabla 28. Inventario de la infraestructura física: biblioteca, laboratorios y centros de ayuda.....	59
Tabla 29. Inventario de la infraestructura física: canchas deportiva .....	59
Tabla 30. Inventario de la infraestructura física: aula foro, teatro y templo. ....	59
Tabla 31. Inventario de la infraestructura física: Oficinas y Bodegas.....	60
Tabla 32. Descripción de la población observada .....	60
Tabla 33. Variable propuesta de valor .....	62
Tabla 34. Variable cliente .....	66
Tabla 35. Variable infraestructura .....	76
Tabla 36. Resultados Variable de la viabilidad financiera .....	83
Tabla 37. Formato modelo de servicio .....	88
Tabla 38. Reformulación del modelo de servicio .....	88
Tabla 39. Activos. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2018 y 2019 .....	112
Tabla 40. Pasivos. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2018 y 2019.....	113
Tabla 41. Patrimonio. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2018 y 2019.....	113
Tabla 42. Activos. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2017.....	114

Tabla 43. Pasivos. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2017 .....	115
Tabla 44. Patrimonio. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2017 .....	115
Tabla 45. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2018 .....	116
Tabla 46. Pasivos. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2018 .....	116
Tabla 47. Patrimonio. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2018 .....	117
Tabla 48. Activos. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2019 .....	117
Tabla 49. Pasivos. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2019 .....	118
Tabla 50. Patrimonio. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2019 .....	118
Tabla 51. Indicador de Endeudamiento Institución Educativa CADES de Sogamoso 2019.....	119
Tabla 52. Indicador de Endeudamiento Institución Educativa CADES de Sogamoso 2018.....	120
Tabla 53. Indicador de Endeudamiento Institución .....	120
Tabla 54. Nivel de participación. ....	120
Tabla 55. Variable propuesta de valor. ....	122
Tabla 56. Variable clientes. ....	126
Tabla 57. Variable infraestructura .....	136
Tabla 58. <i>Resultados Viabilidad Financiera</i> .....	143
Tabla 59. Formato del modelo de servicio Institución CADES de Sogamoso .....	153
Tabla 60. Reformulación del modelo de servicio Institución CADES de Sogamoso. ....	153
Tabla 61. Variables a eliminar y reducir .....	171
Tabla 62. Variables incrementar y crear. ....	171

## Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama Colegio Comercial Adventista de Sogamoso-CADES .....	13
Figura 2. Organigrama Colegio Adventista de Villavicencio-COADVIL .....	18
Figura 3. Modelo de servicio .....	32
Figura 4. Reporte estudiantil COADVIL-Villavicencio .....	45
Figura 5. Organigrama Colegio Adventista de Villavicencio-COADVIL .....	46
Figura 6. Nivel del participante .....	61
Figura 7. Servicios educativos con base a estudiantes .....	63
Figura 8. Red de relaciones. ....	63
Figura 9. Participación conjunta en desarrollo .....	64
Figura 10. Satisfacción de estudiantes y acudientes .....	65
Figura 11. Organización forma red con aliados .....	65
Figura 12. Retiro de estudiantes de la institución es bajo .....	66
Figura 13. diversidad niveles sociales de la ciudad .....	67
Figura 14. Matricula de nuevos estudiantes. ....	68
Figura 15. Infraestructura física y tecnológica es moderna .....	68
Figura 16. Canales de comunicación facilitan estrecho contacto con los estudiantes y acudientes .....	69
Figura 17. Nuestra infraestructura física y tecnológica facilita los procesos de aprendizaje de los estudiantes .....	70
Figura 18. Satisfacción de los estudiantes con la infraestructura física y tecnológica de la institución .....	70

Figura 19. Institución integrada dentro del sistema educativo adventista .....	71
Figura 20. Reducción de costos por procesos educativos.....	72
Figura 21. La institución se adecúa a los diferentes niveles sociales de la ciudad ....	72
Figura 22. Se relacionan estrechamente con los estudiantes y acudientes .....	73
Figura 23. Calidad de la relación con los estudiantes y acudientes .....	74
Figura 24. Fidelidad de los estudiantes .....	74
Figura 25. Reconocimiento institucional es fuerte.....	75
Figura 26. los constructos de la variable clientes .....	76
Figura 27. Las demás instituciones educativas no pueden imitar fácilmente nuestras capacidades claves .....	77
Figura 28.. Las necesidades de recursos son predecibles .....	78
Figura 29. Aplicamos los recursos claves en la cantidad y momento adecuada .....	78
Figura 30. Los procesos claven se realizan de forma eficiente .....	79
Figura 31. Nuestros procesos claves son difíciles de copiar .....	80
Figura 32. La ejecución de los procesos claves es de alta calidad .....	80
Figura 33. El equilibrio entre el trabajo interno y la colaboración externa es el ideal .....	81
Figura 34. Trabajo es especializado y recurrimos a aliados clave cuando es necesario .....	82
Figura 35. Tenemos buenas relaciones con los aliados claves .....	82
Figura 36. Variable de la infraestructura .....	83
Figura 37. Rentabilidad de los servicios educativos que se ofrecen .....	84

Figura 38.. Los ingresos son predecibles. ....	85
Figura 39. Hay otras fuentes de ingresos además de los procesos académicos .....	85
Figura 40. Fuente de ingresos.....	86
Figura 41. Nuestras fuentes de ingresos son fijas y sostenibles .....	87
Figura 42. Cuadro estratégico curva de valor .....	107
Figura 43. Estudiantes CADES Sogamoso.....	110
Figura 44. Organigrama de la institución CADES- Sogamoso .....	111
Figura 45. Nivel de participación. ....	121
Figura 46. Nuestros servicios educativos toman en cuenta las necesidades de los estudiantes y sus acudientes. ....	122
Figura 47. Nuestra institución educativa tiende a formar una red de relaciones con los estudiantes y sus acudientes. ....	123
Figura 48. Existe una fuerte participación entre la institución y los acudientes en el desarrollo de nuestros diferentes servicios educativos .....	124
Figura 49. Satisfacción de estudiantes y acudientes. ....	124
Figura 50. Resumen variable propuesta de valor .....	125
Figura 51. Retiro de estudiantes .....	126
Figura 52. Niveles sociales de estudiantes. ....	127
Figura 53. Nuevos estudiantes.....	128
Figura 54. Infraestructura física y tecnológica .....	128
Figura 55. Canales de comunicación. ....	129
Figura 56. Procesos de aprendizaje. ....	129

Figura 57. Satisfacción infraestructura física y tecnológica.....	130
Figura 58. Institución está perfectamente integrada dentro del sistema educativo adventista” .....	131
Figura 59. Reducción de costos por procesos educativos.....	131
Figura 60. Adecuación a niveles sociales. ....	132
Figura 61. Relación con estudiantes y acudientes.....	132
Figura 62. Calidad de la relación con los estudiantes y acudientes. ....	133
Figura 63. Fidelidad de los estudiantes. Elaboración de los autores.....	134
Figura 64. Reconocimiento institucional es fuerte .....	135
Figura 65. Resumen variable clientes. ....	135
Figura 66. La competencia no puede imitar fácilmente nuestras capacidades clave	137
Figura 67. Recursos Predecibles. ....	137
Figura 68. Aplicación Adecuada de Recursos.....	138
Figura 69. Procesos Eficientes. ....	139
Figura 70. Procesos no Copiables. ....	139
Figura 71. Procesos de Alta Calidad. ....	140
Figura 72. Trabajo Interno y Colaboración Externa. ....	141
Figura 73. Trabajo Especializado con Aliados. ....	141
Figura 74. Buenas relaciones con aliados. ....	142
Figura 75. Resumen Variable Infraestructura.....	142
Figura 76. Alta rentabilidad.....	144
Figura 77. Ingresos Predecibles.....	145

Figura 78. Ingresos Continuos.....	145
Figura 79. Ingresos Diversificados.....	146
Figura 80. Ingreso fijos y sostenibles.....	147
Figura 81. Ingresos cubren Gastos. ....	147
Figura 82. Precio según clientes. ....	148
Figura 83. Mecanismos de fijación de precios. ....	149
Figura 84. Costos Predecibles. ....	149
Figura 85. Costos y modelo de negocios. ....	150
Figura 86. Operaciones Rentables.....	151
Figura 87. Altos niveles de productividad.....	151
Figura 88. Resumen variable viabilidad financiera.....	152
Figura 89. Curva de valor .....	172

## RESUMEN DE APLICACIÓN

Corporación Universitaria Adventista

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Administración de Empresas

### TÍTULO: MODELO DE ALTO DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL CON PROPÓSITO DE SERVICIO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS CADES DE SOGAMOSO Y COADVIL DE VILLAVICENCIO

Integrantes del Grupo: María Lida Noscué Montealegre

Jesús Alberto Padilla Noriega

Jesica Sánchez Vidal

Asesor Principal: Carlos William Marin Gallego.

Coasesor: Derly Yanicxa Páez Cruz

Fecha de Terminación del Proyecto: Diciembre de 2020

#### **Resumen**

El proyecto responde a la solicitud hecha por la Unión Colombiana del Sur que busca un modelo de competitividad que le de posicionamiento a las instituciones educativas adventistas tanto en un nivel eclesiástico, como en la comunidad. Durante el primer semestre en curso, se desarrolló el panorama del proyecto, en donde muestra toda la orientación que va a tener; seguido de esto se tomaron las generalidades de las instituciones educativas buscando conocer un poco más de ellas. A demás, se realizó el marco teórico, dentro de la cual se presenta el marco legal y la metodología. Finalmente, y no menos importante, en el segundo semestre del presente año se realiza el diagnóstico y análisis, esto se hace por medio de una

recolección de información aplicando encuestas a los públicos de la institución; se presenta un modelo de servicio y la reformulación del mismo. Se hacen algunas recomendaciones para las instituciones ya que por motivos de tiempo no se realizó la aplicación del modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio.

### **Problema**

La aplicación surge debido a que la Unión Colombiana del Sur elaboró un proyecto llamado Plan Estratégico Educativo (PED), en el cual evidenció ciertas falencias en la atracción de sus públicos, la competitividad y la falta de posicionamiento de las Instituciones Educativas Adventistas, estas como principales debilidades detectadas. A partir de este proyecto, la Corporación Universitaria Adventista (UNAC) anunció que se trabajará en un Modelo de Alto Desempeño Organizacional con Propósito de Servicio que se pueda aplicar en las Instituciones Educativas de la UCS y poder reforzar estas debilidades que actualmente se presentan.

### **Método**

La metodología de aplicación del Modelo de Alto Desempeño Organizacional con Propósito de Ser en las Instituciones Educativas COADVIL de Villavicencio y CADES de Sogamoso se realiza primero con el diagnóstico de la situación actual del propósito y el modelo de servicio y segundo con la reformular el propósito y el modelo de servicio de las Instituciones Educativas de la Unión Colombiana del SUR antes mencionadas.

## **Resultados**

Luego de aplicar del Modelo de Alto Desempeño Organizacional con Propósito de Ser en las Instituciones Educativas COADVIL de Villavicencio y CADES de Sogamoso se puede evidenciar que:

1. Las Instituciones Educativas COADVIL de Villavicencio y CADES de Sogamoso presentan un modelo de servicio tradicional con una propuesta de servicios académicos de preescolar hasta la media vocacional, cuenta con una red de aliados pertenecientes al segmento de la educación, sus públicos son jóvenes hombres y mujeres entre las edades de 4 a 19 años y con capacidades organizacionales para contratar docentes capacitados en pedagogía.

## **Conclusiones**

Se presentan las conclusiones mediante la curva de valor y el análisis de variables estratégicas y de la reformulación del modelo de servicio para las Instituciones Educativas COADVIL de Villavicencio y CADES de Sogamoso.

## Capítulo 1: Panorama del Proyecto

### Planteamiento del Problema

En la actualidad muchas organizaciones deben enfrentarse a ciertas problemáticas como son: el manejo de un buen servicio, el saber cómo atraer a sus públicos, cómo enfrentarse a su competencia directa e indirecta y hasta evaluar qué elementos poder aprender de ellas. De esto no se salvan las instituciones educativas, ya que son uno de los órganos más importantes y depende de ellas la preparación de una buena educación; que los jóvenes puedan adquirir competencias que les permitan desempeñarse en sus estudios posteriores.

La Unión Colombiana del Sur (UCS) es una organización que pertenece a la Iglesia Adventista del Séptimo Día. La Unión cuenta con diferentes departamentos, dentro de ellos está la educación. Actualmente, este departamento requiere mucha atención debido al rol que tiene esta área para la Iglesia y su relación con las instituciones educativas de la misma filosofía adventista y cuyo propósito es, según la UCS, “promover la causa de la educación cristiana y dar consejos en el establecimiento, supervisión, mantenimiento y operación de las escuelas, colegios y universidades de la denominación en el territorio de la División Interamericana” (UCS, abril de 2019).

Debido a que la Unión elaboró un proyecto llamado Plan Estratégico Educativo (PED), evidenció ciertas falencias en la atracción de sus públicos, la competitividad y la falta de posicionamiento de las instituciones adventistas, estos como principales debilidades detectadas. A partir de esto, la Corporación Universitaria Adventista anunció que se trabajará en un modelo de alto desempeño organizacional que se pueda aplicar en las instituciones educativas de la UCS y poder reforzar estas debilidades que actualmente se presentan, llegando así al incremento de los estudiantes en sus instituciones, además, que pueda tener un diferenciador que le permita desarrollar ese valor agregado.

Por esta razón, un grupo de profesores y estudiantes trabajan en el desarrollo y aplicación de un modelo de Alto Desempeño con Propósito de Servicio durante un periodo de ocho (8) meses, el cual pueda evaluar todos los aspectos de una organización y así buscar que haya un equilibrio necesario e importante para cumplir con los propósitos organizacionales.

Se hará la debida aplicación del respectivo modelo de Alto Desempeño con Propósito de Servicio, ya que este modelo tiene como fin determinar la viabilidad de una organización bajo dos elementos, a saber, el primero es el análisis del propósito de la institución en donde se tomarán una serie de insumos como son: el primer insumo seria la reseña histórica; en donde se realiza una descripción sintética de las principales características de la institución. El segundo es la cuesta de análisis de propósito, esta forma parte del proceso de diagnóstico estratégico de las Institución Educativas y será insumo principal para la construcción del plan estratégico institucional. Como tercer se analiza el formato del análisis del propósito con los directivos de las Instituciones Educativas mediante. El segundo elemento para la aplicación del modelo seria la evaluación del modelo de servicio en donde se tomarán los siguientes insumos: El reporte de estudiantes de las Instituciones Educativas, la propuesta educativa, el reporte de docentes, el organigrama de cada una de ellas, los informes financieros de los últimos años, los procesos institucionales, inventario de recursos tecnológicos, el inventario de infraestructura física y los inventario de recursos bibliográficos de las Instituciones Educativas.

Se tendrán como referentes para la aplicación del modelo, las Instituciones Educativas COADVIL de Villavicencio y CADES de Sogamoso, evaluando de manera muy sigilosa el comportamiento de dicha aplicación en estas instituciones. Se trabajará de la mano con los directivos, con el objetivo de que puedan proporcionar la información que se requiera y que ellos puedan ver la posible evolución durante la aplicación.

El impacto más grande que se espera es que las instituciones puedan llegar ser la primera opción de los públicos a la hora de escoger una institución para comenzar o terminar sus estudios, ya que poseen las competencias y estructura que ellos esperan, además, poseen un nivel de captación mayor ya que pueden reflejar en gran medida su valor agregado. También se espera que la estructura administrativa pueda adaptarse a este modelo de servicio.

### **Justificación**

La aplicación del proyecto atiende a la solicitud hecha por la Unión Colombiana del Sur, consiste en el desarrollo de un Plan Estratégico Educativo para sus Instituciones Educativas; se escoge como piloto de aplicación a dos colegios que son: el Colegio Adventista de Villavicencio - COADVIL y el Colegio Comercial Adventista de Sogamoso - CADES.

Teniendo en cuenta el resultado de la aplicación del modelo en las dos instituciones pilotos, se espera que se pueda replicar en todas las instituciones educativas adventistas. Este proyecto enriquece los procesos de la educación adventista en la UCS al proponer la aplicación de un modelo de un alto desempeño organizacional con propósito de servicio.

La ejecución de este proyecto facilita el relacionamiento del colegio con su comunidad educativa, mejorando el desempeño y el servicio a estudiantes y acudientes por medio de una estrategia innovadora a través de la cual se cree valor para todos los públicos y las instituciones al gestionar de forma eficiente los procesos, recursos y alianzas que requieren para llevar a cabo su propósito organizacional.

Además, este proyecto fortalece el vínculo entre la Iglesia y la Universidad al apoyar los procesos de desarrollo de la educación en la Unión Colombiana del Sur. El resultado de este fortalecimiento se refleja en que los estudiantes a futuro pueden ser aspirantes a recibir una educación superior en la Corporación Universitaria Adventista - UNAC.

Por último, se busca contribuir a los procesos investigativos de la FCAC, al permitir aplicar el modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio en escenarios reales.

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Aplicar el modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio en las instituciones educativas COADVIL y CADES de la Unión Colombiana del Sur.

### **Objetivos específicos.**

1. Diagnosticar la situación actual del propósito y el modelo de servicio de las instituciones educativas COADVIL y CADES de la Unión Colombiana del SUR.
2. Reformular el propósito y el modelo de servicio de las instituciones educativas COADVIL y CADES de la Unión Colombiana del SUR.
3. Construir el plan de acción de las instituciones educativas COADVIL y CADES de la Unión Colombiana del SUR.

## **Viabilidad del Proyecto**

La aplicación del modelo de alto desempeño organizacional con enfoque de servicio es viable porque el plan estratégico lo desarrollan los directivos de los colegios, ellos tendrán un compromiso de participación en el proceso, suministrando información de estudiantes, docentes, procesos internos y finanzas, entre otros. Por lo que se necesita la participación continua para obtener los resultados esperados.

Por último, nosotros los direccionamos y los acompañamos para el desarrollo de la aplicación; este proceso se realizará principalmente de manera virtual, inicia con una capacitación, en donde se requiere la participación de los directivos institucionales y así garantizar la viabilidad esperada en la aplicación del modelo.

### **Delimitaciones**

Las delimitaciones de este proyecto de investigación comprenden los siguientes factores:

-Delimitación espacial: El área geográfica en donde se realizará el desarrollo del modelo es en dos de las ciudades que pertenecen a la Unión Colombiana del Sur como lo es Sogamoso con el colegio CADES y Villavicencio con el colegio COADVIL.

-Delimitación temporal: La cantidad de tiempo establecida para la realización y cumplimiento del proyecto comprende un promedio de ocho (8) meses, iniciando en el mes de febrero y dando culminación en el mes de octubre de 2020.

### **Limitaciones**

Las limitaciones para este proyecto constituyen el siguiente factor principal:

-El tiempo comprendido para el desarrollo de la investigación tiene consigo restricciones debido a que solo se cuenta con 8 meses para realizarlo.

### **Impacto del proyecto**

#### **Impacto interno.**

La aplicación del modelo permite que las instituciones educativas de la Unión Colombiana del Sur focalicen su propósito de servicio y alcancen la razón de ser como instituciones, teniendo valores guías que las caractericen y permitan un mayor compromiso de la organización con sus públicos.

El modelo permite definir los diversos grupos de personas o entidades a quienes se dirige el propósito de servicio de las instituciones y así implementar estrategias innovadoras a través de las cuales se cree valor para los públicos y las instituciones gestionen de forma

eficiente los procesos, recursos y alianzas claves que requieren para llevar a cabo su propósito como instituciones educativas adventistas.

### **Impacto externo.**

Uno de los impactos externos más importantes que tiene el modelo de alto desempeño organizacional con enfoque de servicios es la experiencia de las instituciones con los públicos de interés, creando una experiencia memorable que permita un posicionamiento de las instituciones educativas de la Unión Colombiana del Sur.

Las instituciones educativas de la Unión Colombiana del Sur serán generadoras de valor agregado con impactos positivos para la sociedad y especialmente para la comunidad Adventista, ya que los estudiantes de dichas instituciones tendrán un desarrollo educativo diferenciador, permitiendo un buen desarrollo y crecimiento de la comunidad estudiantil de dichos colegios y así transformar la razón de ser de las instituciones y lograr un posicionamiento que permita ser referentes en instituciones educativas.

### **Impacto académico.**

El impacto académico que tendrá la aplicación del modelo de alto desempeño organizacional con enfoque de servicios es que dicha aplicación permitirá probar y afinar aspectos del modelo que lo requieran y así alcanzar mejores resultados en la presentación de la propuesta de servicio de las instituciones en las que se aplique.

Otro impacto académico que se alcanza con el modelo de alto desempeño organizacional con enfoque de servicio es que dicha aplicación inicial en las instituciones educativas COADVIL y CADES permita que el modelo pueda ser replicado en otros centros **educativos adventistas.**

A continuación, en la tabla 1 se puede observar el plan de trabajo, y en la tabla 2 el

presupuesto del proyecto.

Tabla 1. *Plan de trabajo*

	Fase	Actividad	Instrumentos	Participantes de la Organización	Fecha
0	Previa	Sensibilización	Conferencia virtual	Directores de Educación Equipo directivo todos los colegios	Marzo 31 y Abril 1
1	Diagnóstico	-Análisis del propósito	-Reseña histórica -Encuesta sobre análisis del propósito -Formato de análisis del propósito	-Rector -Equipo directivo	Marzo 31 a Abril 28
		-Evaluación del modelo de servicio	-Reportes institucionales -Encuesta Modelo de servicio -Formato análisis modelo de servicio	-Líderes/directivos -Áreas involucradas -Comunidad educativa	Marzo 31 a Junio 2
2	Reformulación	-Reformulación del modelo de servicio -Reformulación del propósito	-Formato de reformulación modelo de servicio -Formato de reformulación de propósito y formulación de compromisos	-Líderes/directivos -Áreas involucradas	Julio 13 a agosto 31

Tabla 2. *Presupuesto del proyecto*

Concepto	Tiempo	Valor en (\$)
Ingresos		
Gastos		
Consultas bibliográficas	20 horas	200.000
Asesores y consultores	Asesoría 16 horas Consultoría 171	5.362.000
Curso proyecto de grado I y proyecto de grado II		\$ 3.600.000
Elaboración de documentos	30 horas	300.000
Materiales		100.000
Fotocopias		50.000
Gastos transportes		160.000
Equipos de cómputo		200.000
Papelería		200.000

## **Capítulo 2: Generalidades de los colegios CADES y COADVIL**

En este capítulo se presentará información de las Instituciones Educativas que se han tomado en cuenta para el estudio del proyecto propuesto. A lo largo de los párrafos el lector se encontrará con generalidades de los colegios como la reseña histórica, la declaración de la misión y la visión, el objeto social, la estructura reflejada en el organigrama y el portafolio de servicios que ofrecen. La información detallada en esta sección fue en parte suministrada por las Instituciones Educativas CADES de Sogamoso y COADVIL Villavicencio y otras parte sacadas de las páginas principales, por lo tanto, ha sido transliterada.

### **Reseña Histórica del Colegio Comercial Adventista de Sogamoso**

**Actividad:** Funciona bajo el patrocinio y fundamentación religiosa (Ley 133 de 1994) de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, con el propósito de beneficiar a la comunidad adventista con un programa de educación integral basado en los principios del verdadero cristianismo y en las más altas normas de la cultura y la moralidad.

**Creación:** Siendo conscientes de las necesidades de la comunidad cristiana, el Colegio Comercial Adventista de Sogamoso –CADES abrió sus puertas el 2 de febrero de 1962 con la docente Aurora Barbosa. Dura cerrado por dos años y nuevamente hace apertura en el año 1965 con la docente Graciela de Useche, con 34 estudiantes bajo el nombre de “Colegio el Herald”, ubicado en la calle 7N°16-53 dirigido por Luis Liévano. La razón de ser de la Institución es dar a conocer a Jesús como Salvador, fundamentar a los estudiantes en su vida espiritual por medio del estudio de la Biblia y el impacto a la comunidad por medio de los diferentes proyectos.

La Institución abre también sus puertas, sin distinción de sexo, raza, credo o color a todos los estudiantes de nobles ideales, que deseen acudir a sus aulas para aprovechar las ventajas de una educación cristiana.

Nuestra educación es altamente reconocida por tener un comprobado sentido de pertenencia Cristocéntrica formando personas de gran conducta social y espiritual ya que, bajo la dirección del Espíritu Santo, el carácter y los propósitos de Dios pueden entenderse tal como están revelados en la naturaleza, la Biblia y en el ejemplo de Jesucristo. Las características distintivas de la educación adventista -basadas en las Sagradas Escrituras y en el libro “La Educación” (Autora: Elena G. de White); destacan el propósito redentor de la verdadera educación: restaurar a los seres humanos a la imagen de su Hacedor.

### **Cronología:**

Inicia 2 de febrero de 1962 con la docente Aurora Barbosa

En 1970 el colegio se trasladó a su propia sede en la carrera 15 N°16-30 en el barrio el Prado con el nombre de “Colegio Libertad”. Su primera aprobación la adquirió bajo la dirección del Dr. Juan Alberto Díaz mediante la resolución N°6848 del 2 de noviembre de 1972.

En 1973 bajo la dirección del Mg. Hugo Alfredo Estupiñán se abre gradualmente a la secundaria ofreciendo la técnica en comercio, y en el mismo año cambia su razón social a Colegio Comercial Adventista de Sogamoso “CADES”.

El 14 de noviembre de 1997 se obtiene la resolución definitiva N°6288 que fue otorgada bajo la dirección del Mg. Gustavo Zapata Ruda y en ese mismo año obtuvo la primera promoción con 18 graduandos técnico comercial.

Se ha contado con líderes capacitados como rectores que han desempeñado cada una de las labores con la dirección de Dios, desarrollando cada uno de los proyectos de gestión para hacer de la Institución un Colegio fundamentado en la Filosofía de la Educación Adventista, basada en principios y valores que sirva a Dios y a la sociedad.

A partir del año 2012 bajo la dirección de la Mg. Mireya Flórez Granados, el Colegio

Comercial Adventista de Sogamoso “CADES” se ha posicionado con un desempeño “Superior” (Categoría A) en los resultados de las Pruebas SABER (ICFES).

Mediante Resolución N. 0064 del 18 de abril de 2017 se reconoce e implementa la Jornada Única, para un mayor y mejor servicio para toda la comunidad educativa. A partir del año 2018 se implementa una articulación con el SENA, con el programa Nomina y Prestaciones Sociales y convenio con la UNAC.

Mediante Resolución No. 208 del 21 de marzo de 2018 se autoriza al Colegio Comercial Adventista de Sogamoso “CADES”, a otorgar el título de Bachiller en Media Técnica en el programa “Nómina y Prestaciones Sociales”.

Productos y Servicios: Se ofrece educación desde el Nivel Preescolar, Básica (Primarias y Secundaria), Media técnica en Comercio y técnica en nómina y prestaciones sociales (articulación con el SENA)

## **Misión**

El colegio comercial adventista de Sogamoso orientado por la misión y la visión de la Unión Colombiana de los Adventistas del Séptimo Día y de la comunidad en general, declara como su misión.

Desarrollar el carácter integral del estudiante a través de la educación adventista, bajo la guía del Espíritu Santo, con un personal calificado; ofreciendo en Sogamoso calidad académica con énfasis comercial en todos los niveles, con altos estándares que contribuyan a la formación de ciudadanos comprometidos con Dios, la sociedad y el respeto por la dignidad.

La misión se trabajará a través de: a) un indeclinable compromiso con la filosofía de la educación cristiana ASD, b) una educación de alta calidad, c) altos niveles de competitividad y servicio, d) un sistema administrativo y un liderazgo eficiente y eficaz y, f) la utilización sabia de los recursos del sistema.

El Colegio Comercial Adventista de Sogamoso CADES, procurará el logro misional a través del ofrecimiento de los niveles educativos de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media técnica.

### **Visión**

Ser una institución educativa reconocida por su excelencia académica, fundamentada en principios y valores bíblicos-cristianos adventistas, construyendo caracteres para la eternidad.

### **Colegio Comercial Adventista Sogamoso-CADES**

El Colegio Comercial Adventista CADES, es una institución de carácter mixto que se encuentra ubicado en el barrio el Prado, en la Cra. 15 # 16 - 30 de la ciudad de Sogamoso del departamento de Boyacá.

Funciona bajo el patrocinio y fundamentación religiosa (Ley 133 de 1994) de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, con el propósito de beneficiar a la comunidad adventista y también a la comunidad cristiana, con un programa de educación integral basado en los principios del verdadero cristianismo (la Biblia) y en las más altas normas de la cultura y la moralidad.

La razón de ser de la Institución es dar a conocer a Jesús como Salvador, fundamentar a los estudiantes en su vida espiritual por medio del estudio de la Biblia y el impacto a la comunidad por medio de los diferentes proyectos.

La Institución abre también sus puertas, sin distinción de sexo, raza, credo o color a todos los estudiantes de nobles ideales, que deseen acudir a sus aulas para aprovechar las ventajas de una educación cristiana.

La educación adventista, es altamente reconocida por tener un comprobado sentido de pertenencia Cristocéntrica, formando personas de buena conducta social y espiritual ya que, bajo la dirección del Espíritu Santo, el carácter y los propósitos de Dios pueden entenderse tal como están revelados en la naturaleza, la Biblia y en el ejemplo de JESUCRISTO. Las características distintivas de la educación adventista -basadas en las Sagradas Escrituras y en el libro “La Educación” (Autora: Elena G. de White); destacan el propósito redentor de la verdadera educación: restaurar a los seres humanos a la imagen de su Hacedor.

### **Objeto Social**

Como objeto social, el Colegio Adventista de Sogamoso busca labrar futuras generaciones que sean útiles a la sociedad, basados en los principios de:

- a) Un indeclinable compromiso con la filosofía de la educación cristiana ASD
- b) Una educación de alta calidad
- c) Altos niveles de competitividad y servicio
- d) Un sistema administrativo y un liderazgo eficiente y eficaz
- e) La utilización sabia de los recursos del sistema.

A continuación, en la figura 1, se observa el Organigrama Colegio Comercial Adventista de Sogamoso-CADES

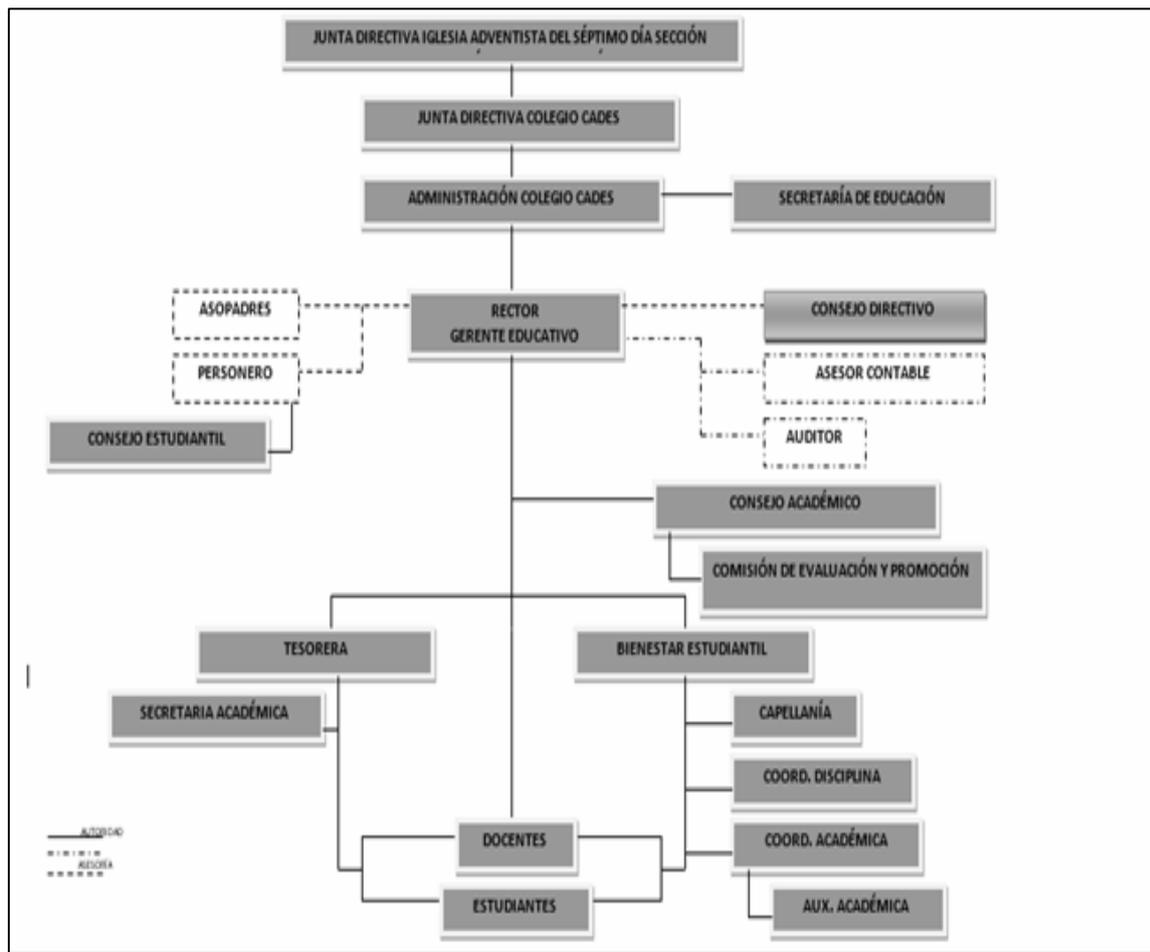


Figura 1. Organigrama Colegio Comercial Adventista de Sogamoso-CADES

### Portafolio de servicios

El Colegio Comercial Adventista de Sogamoso (COAL), cuenta con un portafolio de servicios donde los más beneficiados son los niños desde temprana edad, alrededor de los 4 o 5 años hasta los 16 o 18 años, estos jóvenes al terminar su bachillerato o media, pueden obtener su título de bachiller con una especialización ya sea en:

- Académica
- Comercial
- Industrial

**Este colegio cuenta con:**

1. Preescolar
2. Básica Primaria
3. Básica secundaria
4. Media

**Reseña Histórica del Colegio Adventista de Villavicencio**

El Colegio Adventista de Villavicencio, es una institución de carácter privado y mixto, se encuentra ubicada en la comuna dos (2) de Villavicencio. Código postal: 500001. (Código postal ampliado:500006084), sector Centro, en la calle 33A # 38 - 38, barrio Barzal Alto.

Funciona bajo el patrocinio y fundamentación religiosa (Ley 133 de 1994) de la iglesia Adventista del Séptimo día, con el propósito de beneficiar a la comunidad adventista con un programa de educación integral basado en los principios del verdadero cristianismo y en las más altas normas de la cultura y la moralidad.

El Colegio Adventista de Villavicencio, dio inicio a sus labores educativas en el año de 1959 con los primeros grados de enseñanza. Con el transcurrir del tiempo se adquirieron recursos e hicieron procedimientos legales hasta conseguir cada una de las resoluciones de aprobación cada nivel de enseñanza, teniendo el privilegio de graduar dieciséis (16) promociones de “Bachilleres, las promociones 2016 - 2018 recibieron certificación de “Técnicos en Asesoría Comercial y Operaciones en Entidades Financieras”

Se han contado con líderes capacitados como rectores que han desempeñado cada una de las labores con la dirección de Dios, desarrollando cada uno de los proyectos de gestión para hacer de la Institución un Colegio fundamentado en la Filosofía de la Educación Adventista, basada en principios y valores que sirva a Dios y a la sociedad.

A partir del año 2012 El Colegio Adventista de Villavicencio se ha posicionado con un desempeño “Superior” (Categoría A) en los resultados de las Pruebas Saber 11.

La razón de ser de la Institución es dar a conocer a Jesús como Salvador, fundamentar a los estudiantes en su vida espiritual por medio del estudio de la Biblia y el impacto a la comunidad por medio de los diferentes proyectos.

La Institución abre también sus puertas, sin distinción de sexo, raza, credo o color a todos los estudiantes de nobles ideales, que deseen acudir a sus aulas para aprovechar las ventajas de una educación cristiana.

Nuestra educación es altamente reconocida por tener un comprobado sentido de pertenencia Cristocéntrica formando personas de gran conducta social y espiritual ya que, bajo la dirección del Espíritu Santo, el carácter y los propósitos de Dios pueden atenderse tal como están revelados en la naturaleza, la Biblia y en el ejemplo de Jesucristo. Las características distintivas de la educación adventista - basada en las Sagradas Escrituras y en el libro “La Educación” de la Autora Elena G. de White; destacan el propósito redentor de la verdadera educación: restaurar a los seres humanos a la imagen de su Hacedor.

## **Misión**

“Glorificar a Dios y bajo la influencia del Espíritu Santo guiar a la comunidad educativa del adventista de Villavicencio, a una experiencia de relación personal y transformadora con Cristo que lo capacite como líder eficiente y servidor, para ser competente y responder bien a la sociedad y a Dios, siendo un instrumento para compartir el Evangelio Eterno con toda persona”.

## **Visión**

En el año 2018, el Colegio Adventista de Villavicencio será la alternativa líder en formación integral en todos sus grados de enseñanza, preparando a cada integrante de la comunidad educativa del Colegio Adventista de Villavicencio para el reino de Dios.

## **Historia:**

El Colegio Adventista de Villavicencio dio inicio a sus labores educativas en el año 1959 con los primeros grados de enseñanza, cumpliendo así actualmente 57 años de servicio a la ciudad de Villavicencio. Con el transcurrir del tiempo se fueron adquiriendo recursos, se hicieron los diferentes procedimientos legales hasta conseguir cada una de las resoluciones de aprobación para cada nivel de enseñanza. Se ha tenido el privilegio de graduar a catorce promociones de “Bachilleres Académicos”.

Se ha contado con líderes capacitados como rectores que han desempeñado cada una de las labores con la dirección de Dios, desarrollando cada uno de los proyectos de gestión para hacer de la Institución un Colegio fundamentado en la Filosofía de la Educación Adventista, basada en principios y valores que sirva a Dios y a la sociedad.

A partir del año 2012 el Colegio Adventista de Villavicencio se ha posicionado con un desempeño “Superior” en los resultados de las Pruebas Saber o como actualmente se denomina en Categoría “A” y con excelentes resultados en los grados de tercero, quinto y noveno permitiendo un buen posicionamiento a nivel de Municipio con el Índice Sintético de Calidad.

La razón de ser de la Institución es dar a conocer a Jesús como Salvador, fundamentar a los estudiantes en su vida espiritual por medio del estudio de la Biblia y el impacto a la comunidad por medio de los diferentes proyectos.

## **Objeto Social**

El Colegio Adventista de Villavicencio tiene como función servir a la comunidad, es por ello que apoya a fundaciones de la comunidad en las cuales realiza jornadas de recolección de alimentos para beneficiar a varias familias que carecen de esta necesidad.

También la institución tiene proyectos con la comunidad como lo es Quiero Vivir Sano, el cual es un proyecto que vincula a la sociedad y especialmente inculca en niños(as) y adolescentes hábitos y valores que promuevan una forma de vida saludable, para contribuir en el desarrollo de su Salud Integral y en la construcción y fortalecimiento de su carácter.

El proceso de la formación de hábitos saludables en los(as) niños(as) y adolescentes de la comunidad se basa en la construcción de rutinas, en las cuales los adultos, padres y/o tutores intervienen dando a conocer la importancia y las ventajas de la práctica de los mismos, definiendo el cómo, cuándo y dónde deben practicarse, lo que ayuda de esta manera a la formación del carácter de los(as) niños(as) y adolescentes de la comunidad.

## **Portafolio.**

La oferta educativa del colegio Adventista de Villavicencio se centra en una oferta enfocada en valores permanentes que se inculcan en cada uno de los grados que ofrece, los cuales son: Pre Jardín, Jardín, transición, Primero, Segundo, Tercero, Cuarto, Quinto, Sexto, Séptimo, Octavo, Noveno, Décimo y Undécimo.

En cada uno de estos grados se enseñan creencias y principios cristianos, el servicio a Dios y los semejantes, integra la fe y los valores de la enseñanza, preparación académica y física, desarrollo de habilidades artísticas y por último asesoría espiritual y psicológica.

En la figura 2, se observa el Organigrama Colegio Adventista de Villavicencio-  
COADVIL

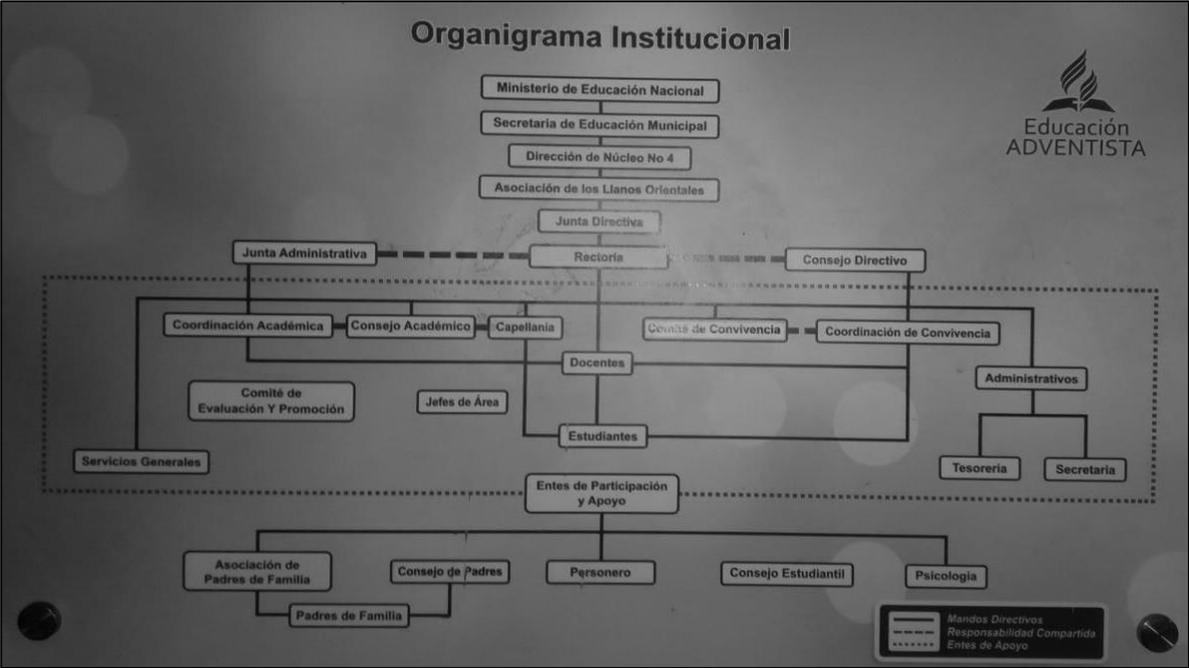


Figura 2. Organigrama Colegio Adventista de Villavicencio-COADVIL

### **Capítulo 3: Marco Teórico**

El presente capítulo muestra los conceptos principales contenidos por el proyecto, teniendo como objetivo dar mayor claridad y amplitud conceptual a cada uno de los elementos de mayor relevancia estudiados. Se retoma el planteamiento del problema que busca trabajar un modelo de competitividad a través de la identificación, promoción y oferta de valor agregado. Brindando posicionamiento y reconocimiento a la Corporación Educativa Adventista de Puerto Tejada y a la Corporación Educativa Adventista Cábulo.

El recorrido teórico abarca la competitividad como elemento fundamental para la identificación del problema, y representa el eje sobre el cual interactúan en sinergia los otros elementos identificados, se analizarán entonces los componentes correspondientes al alto desempeño organizacional, el modelo de negocios, el modelo de servicios de forma particular y descriptiva, por último se analizarán las definiciones de propósito, propósito de servicio, el servicio y el modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio.

#### **Competitividad**

El tema de competitividad se ha puesto de interés porque se considera un tema importante en la actividad económica ya que es la capacidad de competir ya sea como persona o como una empresa puede obtener una utilidad frente a sus competidores. La Real Academia Española define la competitividad como la capacidad de competir o también la rivalidad para la consecución de un fin.

Porter (1985) “señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales” (Porter, como se cita en Labarca, 2007, p. 4).

Cada empresa está siempre rivalizando con su competencia en poder ofrecer un producto mejor al público y esto lleva pues a que cada empresa tome medidas para poder realizar la competitividad necesaria para sobresalir en el mercado.

La competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos (Ivancevich y Lorenzi, como se cita en Labarca, 2007, p. 4) Paul Krugman, Premio Nobel de Economía 2008, señala que el término "competitividad" es usado por muchos gurúes y consultores con el fin de vender más libros y lograr mayores ingresos. Según ellos, nos dice Krugman, competitividad está relacionada con la forma en que una nación compite con el resto de naciones ofreciendo mejores productos y servicios, tal como lo harían corporaciones como Nestlé y Kraft Foods (Aguirre, 2014)

Las empresas deben desarrollar y aplicar de alguna forma estrategias que les ayuden a poder ser competitivos y posicionarse en el mercado donde compiten y así prevalecer a lo largo del tiempo.

Las estrategias, las capacidades y el desempeño de una empresa deben ser coherentes con los patrones de competencia prevalecidos en la actividad realizada, es decir, se define sobre la base de las empresas, es posible considerar, por extensión que un sector es competitivo si una proporción alta de valor de producción se origina de empresas que son y deben presentar cuatro elementos (Espinosa, 2009)

### **Alto desempeño Organizacional**

El objetivo principal al cual se quiere lograr tiene mucho que ver con el desempeño, Blanchard, en su libro "Liderazgo al más Alto Nivel", propone que el objetivo adecuado consta de un triple balance. De esta manera, "la energía de todo el mundo se concentra no en

un solo balance final sino en tres: ser el proveedor elegido, el empleador elegido y la inversión elegida” (Blanchard,2007).

Años atrás el consumidor no era muy tomado en cuenta, ya que el vendedor era quien llevaba las riendas, pero en la actualidad los clientes son de inmenso valor, así que son las empresas las que deben adaptarse a sus necesidades, deseos o expectativas; por ende es de vital importancia que las compañías por medio de sus colaboradores, mediante la capacitación de estos hagan todo lo posible para captar más clientes, los cuales estén más que satisfechos con lo que la empresa ofrece y se fidelicen con la misma, esto trayendo grandes beneficios financieros para las compañías, además volviéndose un foco atractivo para futuros inversionistas; para todo esto es de suma importancia que la empresa tenga una propuesta de valor diferenciadora, sobrepasando a su competencia (Blanchard,2007).

Continuando con lo anterior, un factor determinante para lograr un alto desempeño organizacional y al cual el empleador debe prestar mucha atención, como lo es el atraer trabajadores adecuados para la empresa y además de ello conservarlos, ya que el mercado tiene gran demanda de estos y la competencia cada día es más fuerte; los clientes son demasiado importantes pero si no se cuenta con un personal altamente capacitado y motivado, se torna difícil que la organización tenga éxito (Blanchard,2007).

Una característica de las compañías de alto desempeño, es un liderazgo partidario de apoyar la participación y la colaboración; en estas empresas el liderazgo no se trata de esa clase de líderes formales e idealizados que urge en muchas partes; estas organizaciones no dependen de unos pocos de actores elevados que guían y dirigen, pero han desarrollado ampliamente las capacidades de liderazgo. Esto deja margen para la autoadministración, la apropiación y el poder de actuar con rapidez cuando lo exige la situación (Blanchard, 2007)

Blanchard plantea que se logra el alto desempeño cuando “a lo largo del tiempo la empresa continúa produciendo resultados extraordinarios, con el más alto nivel de

satisfacción humana y de compromiso con el éxito” (Blanchard, 2007). Y es verdad lo que él afirma, las empresas deben tener como objetivo el transformarse o convertirse en organizaciones de alto desempeño, siendo el liderazgo elemento principal. que facilita el poder para avanzar en ese rumbo, en particular el liderazgo de servicio” (Marín Gallego & Páez C, 2014)

### **Modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio**

Como se explicó en capítulos anteriores, el Modelo de Alto Desempeño Organizacional con Propósito de Servicio es un modelo cuyo fin es determinar la viabilidad de una organización bajo dos elementos, a saber, el propósito social y el valor económico. El valor social, primer elemento del modelo, tiene como eje central lo que se denomina la propuesta de servicio que busca realizar una transformación en los públicos mediante una estrategia comunicacional y canales de servicio; asimismo, se analiza la relación entre esa propuesta de servicio y la red de aliados en cuanto a la gestión organizacional y las capacidades organizacionales, como factores tecnológicos. El segundo elemento es el componente del valor económico en el cual se evalúa la estructura de costos y el modelo de resultados, es decir, cómo se va a generar ingresos para desarrollar el modelo. El fin que se busca con este modelo es que los elementos de propósito social y valor económico se encuentren equilibrados.

### **Propósito**

El propósito de la organización es el eje en el cual los demás departamentos convergen y por lo cual todos trabajan en miras a cumplirlo. Una organización que no tenga claro su propósito difícilmente logrará impactar a los colaboradores, clientes y proveedores. Al tener una relación directa con la misión de la organización va a definir la razón por la que se va a

trabajar y que se quiere conseguir durante ese periodo de tiempo. Es decir, tanto el propósito como la misión representan un conjunto de razones fundamentales de la organización y responde preguntas sobre quiénes somos, para qué existimos. El propósito y la misión de una empresa son típicamente documentos internos, aunque generalmente se comparten con los públicos. Todas las organizaciones tienen un propósito y una misión clara como lo es en el caso de los colegios a estudiar en este proyecto de Modelo de Alto Desempeño Organizacional con Propósito de Servicio.

### **Servicio.**

Según Lamb, Hair y McDaniel, "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente". Para Richard L. Sandhusen, los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones ofrecidas ya en renta o venta, esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo. El servicio busca todo aquello que le genera un valor agregado al cliente y aunque no es perceptible ante los sentidos está presente satisfaciendo las necesidades y deseos de estos. Existen ciertas características del servicio como la intangibilidad, en cuanto a que no se puede percibir a través del tacto, olfato, u otro sentido y sólo se evidencia en la experiencia vivida por el cliente. Heterogeneidad: la variabilidad que hay en el trato personal que reciben los clientes, de empleado a empleado debe ser controlada y estandarizada continuamente por la organización. Perecedero, significando que no hay producción masiva de servicio, no existe una producción en serie. El servicio depende de ese contacto personal organización-cliente, en donde el resultado es el valor agregado y nunca va a ser igual (Universidad Dr. José Matías Delgado, Red Bibliotecaria Matías, 2019).

### **Propósito de Servicio**

“El propósito principal de una organización debería ser crear un impacto favorable en sus empleados y comunidad, más que generar ganancias” (Marín Gallego, 2017, pág. 102). Es de vital importancia que las organizaciones realicen propósitos con enfoque en el servicio porque de esta manera se aborda todo, convirtiéndose así, en una organización íntegra que se preocupa por todos aquellos que le rodean, motivándolos a sentirse inspirados y comprometidos con el propósito organizacional y creando valores que den paso a una cultura con enfoque en el servicio y que sea un soporte para el propósito organizacional. “Si el propósito de la organización es el servicio, se logra una conexión entre el fin del individuo y el fin de la organización” (Marín Gallego, 2017, pág. 103). Una organización podrá escoger si su propósito estará determinado por el servicio o por las ganancias. Si se escoge que el propósito son las ganancias, la motivación solo será por lo económico y lo material sin generar un compromiso real, que es lo que causa un crecimiento sostenible. Por otro lado, si se escoge el servicio, será una motivación conjunta y de carácter intangible, siendo esta opción mucho más profunda que la anterior, alcanzando de esta forma el equilibrio necesario para las organizaciones de este siglo.

### **Modelo de negocios**

Según Osterwalder, un modelo de negocio determina los fundamentos sobre los que una organización inventa, provee y capta valor. El modelo de negocio hace referencia a cómo una organización genera utilidades, cómo le da valor agregado a su negocio y clientes y está centrado principalmente en cómo potenciar las oportunidades que se le presenten (Palacios Preciado, 2011).

El modelo de negocio es un indicador superior del comportamiento financiero superando incluso las clasificaciones industriales (Weill et al., 2005). A través de la representación de procesos organizacionales, que pretenden explicar y predecir los resultados empresariales (George & Bock, 2011). Los modelos de negocios pueden ser patentados (Rappa, 2002). Si bien la estrategia, fue considerada como la piedra angular de la competitividad en las últimas tres décadas, en el futuro, la búsqueda de la ventaja competitiva puede comenzar con el modelo de negocio (Casadesus & Masanell, 2004).

Muchas organizaciones olvidan que los modelos de negocio son efímeros es decir transitorios (Govindarajan & Trimble, 2011), la innovación en los modelos de negocio es un factor esencial y determinante para el éxito, en el actual entorno complejo y cambiante, la perduración de una organización obedece a su capacidad de adaptación (Giesen et al., 2010; Morris, 2009). El gran interés actual por la innovación en los modelos de negocio se puede explicar por la velocidad y fugacidad del comportamiento del mercado en el mundo actual, la competencia interindustrial y la oferta de mejores prácticas que capten el interés de los consumidores y la fidelización de los clientes (McGrath, 2011).

Palacios Preciado, propone nueve módulos dentro de los modelos de negocio, dichos módulos se explican en la tabla 3:

Tabla 3. *Módulos*

	Concepto	Definición
1.	Segmentos de Mercado	Es la actividad que permite dividir un mercado en grupos más pequeños y específicos.
2.	Propuesta de Valor	Estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta
3.	Canales	Los canales de comunicación, distribución y venta son los medios de contacto entre la organización y los clientes.

- |    |                         |   |
|----|-------------------------|---|
| 4. | Relaciones con Clientes | Modelo de gestión, definen el tipo de relación que se pretende establecer (capacitar, fidelizar o estimular)                |
| 5. | Fuentes de Ingresos     | Corresponde al flujo de caja, se encuentra relacionado con el valor real, el valor percibido y la capacidad de adquisición. |
| 6. | Recursos Claves         | Todos los activos que requiere la organización para su correcto funcionamiento.   |
| 7. | Actividades Claves      | Acciones necesarias para lograr el funcionamiento del modelo.   |
| 8. | Asociaciones Clave      | Describe e identifica los socios y proveedores estratégicos para el funcionamiento del modelo.                              |
| 9. | Estructura de costes    | Identifica los costos necesarios para el funcionamiento del modelo.   |

---

*Nota.* Elaboración de los autores.

### **Modelo de servicio**

Al pasar de los años las empresas se han enfrentado a constantes cambios en el mundo organizacional, causando que la competencia cada día sea más fuerte y mercados cada vez más saturados, todo esto consecuencia de la globalización; no dejándole más alternativa a las compañías que adaptarse a dichos cambios. Es por esto que las empresas no solo deben enfocarse en su producto o servicio, si no en generar una experiencia a sus públicos alrededor de lo que están ofreciendo, buscando que los clientes se fidelicen con la empresa o la marca.

Además, para lograr una fidelización exitosa la compañía debe estar día tras día trabajando en pro de sus clientes, en estrategias que le faciliten y permitan estar más al tanto y en contacto de lo que ellos desean, para que estos sientan que más allá de comprarle a la empresa, son parte de ella y poco a poco tenga un a lealtad muy fuerte que se genere un vínculo entre compradores y empresa.

## **Marco Legal**

El marco legal de este proyecto tiene como finalidad contextualizar en temas de alguna de las principales leyes que regulan las instituciones educativas a nivel nacional.

De esta manera, en primer lugar, se encuentra la ley general de educación dictada por el Ministerio de Educación Nacional:

### **Ley 115 de febrero 8 de 1994**

Por la cual se expide la ley general de educación.

● Artículo 1o. Objeto de la ley. Esta ley señala las normas generales para regular el servicio público de la educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la constitución política sobre el derecho a la educación que tienen todas las personas (Ley 115, 1994, art. 1).

De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal, dirigida a niños y jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, y a personas que requieran rehabilitación social.

**Artículo 3o.** Prestación del servicio educativo. El servicio educativo será prestado en las instituciones educativas del Estado. Igualmente, los particulares podrán fundar establecimientos educativos en las condiciones que para su creación y gestión establezcan las normas pertinentes y la reglamentación del Gobierno Nacional (Ley 115, 1994, art. 3).

#### **Decreto 1860 de agosto 3 de 1994**

Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales.

● **Artículo 1º.** Ámbito y naturaleza. Las normas reglamentarias contenidas en el presente Decreto se aplican al servicio público de educación formal que presten los establecimientos educativos del Estado, los privados, los de carácter comunitario, solidario, cooperativo o sin ánimo de lucro. Su interpretación debe favorecer la calidad, continuidad y universalidad del servicio público de la educación, así como el mejor desarrollo del proceso de formación de los educandos. La interpretación de estas normas deberá además tener en cuenta que el educando es el centro del proceso educativo y que el objeto del servicio es lograr el cumplimiento de los fines de la educación, definidos en la Ley 115 de 1994 (Decreto 1860, 1994, art. 1).

#### **Decreto 470 del 24 de marzo de 2020**

Por el cual se dictan medidas que brindan herramientas a las entidades territoriales para garantizar la ejecución del programa de alimentación Escolar y la prestación del servicio público de preescolar, básica y media, dentro del estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica.

#### **Decreto 2105 de diciembre 14 de 2017**

Por el cual se modifica parcialmente el Decreto número 1075 de 2015, Único Reglamentario del Sector Educación, en relación con la jornada única escolar, los tipos de cargos del sistema especial de carrera docente y su forma de provisión, los concursos docentes y la actividad laboral docente en el servicio educativo de los niveles de preescolar, básica y media.

**Ley 715 de 2001**

“El artículo 5, establece que compete a la Nación definir y establecer las reglas y mecanismos generales para la evaluación y capacitación del personal docente y directivo docente” (Ley 715, 2001, art. 5).

#### **Capítulo 4: Marco Metodológico**

El presente capítulo pretende dar orientación hacia el proceso a seguir para alcanzar los objetivos específicos planteados en este proyecto.

1. Diagnosticar la situación actual del propósito y el modelo de servicio de las instituciones educativas COADVIL y CADES de la Unión Colombiana del SUR.

El diagnóstico busca reflejar la situación actual de la institución frente al modelo de servicio y para esto se evaluará el propósito de la institución, seguido de la evaluación del modelo de servicio. Lo anterior se hará mediante dos etapas: 1) Análisis del propósito. 2) Evaluación del modelo de servicio.

En la primera etapa que es el análisis del propósito se tendrá en cuenta la reseña historia de la institución, que se pedirá a los rectores de cada colegio para poder plasmar esta información en dicho trabajo; luego se les hará una encuesta a los directivos y profesores, en donde se busca analizar el propósito actual de la institución y finalmente los rectores nos brindarán los formularios ya diligenciados. El formato está elaborado con una serie de elementos y a su vez de una serie de preguntas directas para cada institución que pondrá en evidencia el estado de su propósito de servicio. Al ya tener lo anterior, se empieza por escribir el propósito desde la perspectiva de lo que ocurre actualmente y se empieza a plantear como debería ser.

Y la segunda etapa, que es la evaluación del modelo de servicio, está compuesta por una serie de Reportes institucionales que abarca temas de: clientes, productos y servicios, empleados, manual de procesos y área financiera; donde los rectores y personal administrativo de cada institución serán los encargados de proporcionar dicha información, además de esto también lo compone; informes, inventarios, evaluaciones y encuestas de análisis del modelo de servicio el cual todo lo anterior se desarrollará con distintos públicos, como: Estudiantes,

profesores, padres de familia y obviamente los directivos; quienes serán los encargados de brindarnos la información correspondiente.

2. Reformular el propósito y el modelo de servicio de las instituciones educativas COADVIL y CADES de la Unión Colombiana del SUR.

La reformulación es la fase en que se examina o se determina el propósito de la organización, al igual que los compromisos y valores sobre cada uno de los aspectos importantes para su crecimiento. Según Mercado y Pérez (2019) para lograr una reformulación exitosa se deberá evaluar la oferta de servicios, colaboradores, asociados, los puntos de atención o servicio y la comunidad.

El modelo de servicio permite determinar la viabilidad de la organización en términos de sustentabilidad y eficiencia; con el fin de alcanzar su propósito, en otras palabras, es posible identificar la institución como una organización de alto desempeño.

En esta segunda etapa del proyecto se espera que el equilibrio existente entre el valor social y el valor económico teniendo como fundamento principal el propósito; dicho análisis facilitará el reconocimiento de limitaciones, permitiendo la generación de ideas para diseñar, componer, implementar y efectuar una serie de actividades que logren que un cambio significativo para la organización al enfrentar el desequilibrio encontrado.

### **Actividad Uno: Reformulación del Modelo de Servicio**

La herramienta del modelo de servicio se encarga de estructurar las acciones maestras necesarias para el desarrollo de una idea de negocio y producir una propuesta de valor con elementos de alta innovación. Según Mercado y Pérez (2019) El diseño surge del modelo CANVAS y se adapta al Modelo de Organización con propósito servidor, en el cual se examinan tres elementos: la propuesta de servicio, públicos directos y capacidades organizacionales siendo estos los recursos claves. Al analizar la propuesta de servicio de las instituciones, se debe tener en cuenta un elemento que se analizará y evaluará, es el de los

reportes institucionales, con el objetivo de generar el diagnóstico y verificar la creación de valor para los clientes por parte de los productos y servicios ofrecidos por las instituciones, estudiando de igual manera la información recolectada de la base de datos del cuerpo de empleados, manuales de procesos de la organización validando que los elementos mencionados se encuentran en concordia y afinidad con los procesos financieros.

Se diligenciará el formato de reformulación del modelo de servicio con el fin de usar esta herramienta (ver figura) para modificar y transformar las ideas en proyectos que resulten innovadores y competitivos en el mercado. En la figura 3, se puede observar el modelo de servicio.



Fuente: (Guette Monroy, Larios Ramírez, & Cuesta Borja, 2018)

*Figura 3. Modelo de servicio*

En el modelo de servicio existen nueve elementos a examinar: el primero de ellos son los asociados, por lo tanto, en este espacio se definirá el segmento orientado, es decir los públicos directos. El segundo elemento es la propuesta de servicio que involucra el compromiso con la satisfacción de los clientes, mediante una oferta de productos y servicios

con valor agregado. El tercer componente, la estrategia comunicacional identifica las relaciones con los públicos, definiendo el tipo de relación que se desea establecer, mantener o fortalecer con el ideal de mantener a largo plazo. Los canales de servicio son el cuarto elemento, el cual plantea la elaboración de rutas para alcanzar la eficiencia de los canales y que estos logren sus objetivos. El quinto elemento, el modelo de resultados o generación de ingresos presume la respuesta a una buena gestión de trabajo con calidad y responsabilidad, relacionada con la visión de los ingresos del negocio y la elección del segmento correcto. Las capacidades organizacionales (recursos clave) conforman el sexto componente, que hace alusión a los activos, elementos y recursos con los que cuenta la organización para desarrollar el proyecto y dirigirse al propósito. El séptimo elemento, la gestión organizacional identifica los procesos claves para el funcionamiento de la organización, identificando las actividades prioritarias en relación a la propuesta de servicio, los canales, la estrategia comunicacional orientada a los públicos directos y los ingresos. Por otra parte, el octavo elemento el cual es la red de aliados, compone y constituye las relaciones ideales con socios estratégicos y los motivos relevantes para su construcción. El último elemento; el noveno componente, hace alusión a la estructura de costos describe los costos más importantes en los que incurre la organización. Teniendo en cuenta los costos más relevantes involucrados en el modelo de servicio, pretende identificar los recursos claves más costosos, las actividades claves más costosas, los costos en infraestructura, costos de la propuesta de servicio y por último determinar los costos de la automatización de los procesos (Guetta Monroy, Larios Ramírez, & Cuesta Borja, 2018).

Según Mercado y Pérez (2019), dentro de la propuesta de servicio, se debe contar con las variables que giran en torno a este, para de esta manera, realizar el análisis de las instituciones, e identificar las falencias a mejorar de ellas. Las variables a estudiar son: el

valor de la matrícula, espacios físicos (aulas de clase, oficinas), procesos de certificación docentes, contenidos, título con énfasis en tecnología o técnica, inglés, entre otros.

1. Es de vital importancia que las instituciones de la Unión Colombiana del Sur identifiquen con qué tipo de clientes cuentan, de esta manera, dar con el perfil ideal para establecer el costo de la mensualidad y la matrícula se adapte a las necesidades y capacidad adquisitiva de sus públicos. Ofreciendo así una solución a los problemas que ellos posean, mostrando interés en querer mejorar sus oportunidades a la hora de acceder a la educación. (Mercado & Pérez, 2019)

2. Las aulas de clase de las instituciones, deben cumplir con el espacio, ventilación, herramientas y elementos básicos en perfecto estado, para que el estudiante pueda gozar de un ambiente de trabajo sano y pertinente para optimizar su aprendizaje, tales como: Pupitres cómodos y en óptimas condiciones que no generen malestar al ser usados, tableros digitales que faciliten la pedagogía de los docentes para el entendimiento de los alumnos, aire acondicionado, uso de la TIC's, laboratorios de química con sus elementos básicos que permitan al estudiante interactuar, experimentar y aprender, salones de tecnología que exploten la capacidad creativa de estos aseguran que se transmita una experiencia satisfactoria. (Mercado & Pérez, 2019)

3. En cuanto a las certificaciones con las que las instituciones educativas adventistas deben contar tanto a nivel nacional como de organización adventista. Se debe poseer certificados como el ISO 9001, certificados que expide la triple AAA (Asociación Acreditadora Adventista), contar con licencias de registro calificado, entre otros, estos garantizan que las instituciones se diferencian por su calidad ofrecida y excelencia, generando así una mayor credibilidad y confianza para sus públicos. (Mercado & Pérez, 2019)

4. Tanto el personal de docentes, como los directivos, deben tener una buena preparación, y contar con una buena retribución económica que se ajuste a su ejercicio de

magisterio. La presencia de profesores con maestrías, especializaciones posgrados y PhD, da pie para demostrar que las instituciones cuentan con un personal de calidad, que impartirán el conocimiento de forma óptima y actualizada a sus alumnos. Además de esto, contar con personal de intercambio del extranjero, produce un enriquecimiento multicultural, generando que las instituciones de la UCS, se adapten a la globalización. (Mercado & Pérez, 2019)

5. Ser una institución que imparta conocimientos y prepare al estudiante en una técnica, genera mayor valor agregado, pues él no saldrá solamente con los conocimientos básicos propiciados por todos los colegios, sino también lo prepara en un área específica, y le dará la capacidad de laborar en el futuro en ello, o seguir con los estudios profesionales relacionados con la técnica. (Mercado & Pérez, 2019)

6. De igual forma, es de vital importancia que la institución educativa se diferencie o tenga implementado como valor agregado, el inglés. Con esto se pretende abarcar las competencias del idioma extranjero necesarias y de obligatorio cumplimiento en cada institución, puesto que el bilingüismo es una de los principales medios para poder sobresalir en el mercado. (Mercado & Pérez, 2019)

7. Uno de los factores de diferenciación que tienen las instituciones educativas adventistas, es la formación integral, donde se pretende abarcar la formación mental, física y espiritual en los estudiantes, promoviendo la implementación de valores cristianos en cada alumno que pase por sus aulas de clase. (Mercado & Pérez, 2019)

Es fundamental aclarar que, en la parte mental, al estudiante se le asegurará mantener una educación actualizada frente al entorno y los métodos de enseñanza, consiguiendo que el alumno logre alcanzar una postura actualizada y crítica respecto a los eventos que suceden, demostrando que la enseñanza impartida no es ajena a los sucesos.

8. Es necesario romper paradigmas, mejorar la didáctica de clase, dejar de lado la típica escuela que está encerrada en un salón de clases con las filas formadas, en la cual

muchas veces se impide la interacción entre estudiantes. Por esto se busca, como valor agregado, que los estudiantes puedan mejorar sus niveles de aprendizaje a través de juegos, cantos, actividades recreativas y espacios ambientados, para lo cual se puedan motivar no solo los actuales estudiantes sino también los potenciales clientes. (Mercado & Pérez, 2019)

9. De acuerdo a la segmentación realizada, se deben implementar planes de publicidad que permitan abarcar y llegar al público deseado. Si en el caso de las instituciones anteriormente mencionadas, su público objetivo es la comunidad adventista, es necesario crear estrategias que permitan alcanzarla. Por esta razón, la principal estrategia debe ser la voz a voz, donde cada alumno que haga parte de la institución, junto con sus padres, puedan recomendar al colegio por las excelentes experiencias obtenidas en su paso por él. De igual forma, también se puede implementar publicidad en los libros que publica IADPA, hacer uso de las redes sociales para alcanzar al público de preadolescentes y adolescentes, anuncios en emisoras, e incluso vallas publicitarias. (Mercado & Pérez, 2019)

10. Hacer uso de una imagen amigable con el medio ambiente, es un factor que actualmente le brinda valor agregado a la institución educativa, donde cada alumno, cada padre de familia e incluso el público que lo rodea, se pueda llevar la impresión de que el colegio tiene como compromiso organizacional el cuidado del medio ambiente, lo cual ayuda con Responsabilidad Social Empresarial y apunta a que las instituciones se constituyan en organizaciones verdes con impacto social y ambiental. (Mercado & Pérez, 2019)

### **Actividad Dos: Reformulación del propósito**

De la reformulación del modelo de servicio descrito anteriormente; es indispensable el análisis completo de cada una de las variables explicadas anteriormente.

Son factores del propósito:

La misión: aspira mencionar de forma clara y precisa la razón de ser de la institución.

Visión: aspira mencionar de forma clara y precisa la proyección deseada de la institución.

Valores: determina el Sistema de creencias de la institución brindando una identidad a la organización.

La reformulación del modelo de servicio: plantea el logro de una mayor eficiencia y eficacia permitiendo a la institución ser una organización de alto desempeño.

En la tabla 4, se puede observar la *formulación de compromisos*:

Tabla 4. *Formulación de compromisos*

<b>Factor</b>	<b>Compromiso</b>
Públicos Interesados	La institución se compromete con los estudiantes anteriormente perfilados, en este sentido se busca que la institución satisfaga el público que en estos momentos se ha convertido en su meta. es decir, todo público al que la institución les está creando y generando valor, además es importante que se cree vínculos relacionales con los estudiantes, ya que es fundamental que la estrategia comunicacional sea efectuada de manera óptima, por ello, se recomienda que dicha estrategia sea de creación colectiva (colaboración de los clientes para crear valor)
Propuesta De Servicio	La institución se compromete en brindar experiencias trascendentales, ya que no solo es líder en costos, sino también en diferenciación, convirtiendo la institución en referente, resaltando que la transformación de los servicios que brinda la institución llevará el propósito a los públicos.
Capacidades De La Organización	Definir los recursos físicos y las capacidades claves de la organización, con el objetivo de crear valor para sus públicos. Entre tales capacidades están las físicas, intelectuales, humanas y económicas.
Estilo De Dirección	Las instituciones finalmente comprometidas con todos sus públicos, deben de tener un liderazgo enfocado en el servicio, dispuestos no a que les sirvan, sino a servir.

Fuente: Mercado, & Pérez, 2019

3. Construir el plan de acción de las instituciones educativas COADVIL y CADES de la Unión Colombiana del SUR.

Luego del proceso de reformulación, se implantó un plan de acción con base al proceso de innovación en valor y las tendencias que son previamente definidas en la reformulación y que consistió en evaluar cada uno de los componentes del Modelo de servicios de la institución y luego eliminar o disminuir costos o aumentar y crear valor en los componentes del modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio a partir de esto se crearon estrategias para su cumplimiento y que se convirtieron en acciones es decir en metas que se reflejan en proyectos, esto permite eliminar o disminuir costos y aumentar y crear valor en aquellos elementos que componen el modelo de servicios; a los proyectos se les deberá asignar una serie de actividades, recursos, tiempo, indicadores y responsables; para llevar a cabo cada uno de los cambios que se desglosaron de la evaluación de los diferentes elementos de la institución, se utilizará una Matriz de acciones que es un instrumento que permite materializar las metas y que se presenta en la tabla 5.

Tabla 5. *Matriz de acción*

Acción	Meta	Actividades	Responsable	Tiempo	Costos	Indicador	Prioridad
		1.					
		2.					
		3.					
		4.					
		5.					

**Acciones**

Se define la acción a tomar de acuerdo con la evaluación de los componentes del modelo de servicio de la institución, estas se basan en las estrategias para eliminar o disminuir costos o aumentar y crear valor en los elementos que componen el modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio.

### **Metas**

Las metas son definidas en base a las acciones que vayamos a tomar, de manera que podamos tener un punto de partida para iniciar los proyectos.

### **Actividades**

Las actividades se hicieron de forma que se tuviera una orden, y así poder cumplir con los proyectos; hay que tener una serie de actividades plasmadas que nos permitan las consecuciones de nuestras metas así finalizar los proyectos.

### **Responsable**

Todo proyecto debe tener una persona responsable, encargada de delegar, velar por el cumplimiento de actividades y el de todos los elementos para la consecución de las metas.

### **Tiempo**

A las metas deben estipulárseles un tiempo estimado para su cumplimiento, de esta forma podremos organizar todo respecto al tiempo estimado

### **Costos**

Los costos son aquellos recursos económicos con los que contamos para realizar nuestro proyecto.

### **Indicadores**

Los indicadores nos permitieron llevar a cabo una medición de las actividades, así nos encargamos de llevar un control sobre estas.

### **Prioridad**

Es de suma importancia definir qué proyectos deben realizarse antes que otros, pensar en que tanto nos afectaría realizar o no alguno de estos proyectos.

Hacer un plan de acciones da como resultado una gran variedad de proyectos por lo que se evaluaron cuales tiene prioridad sobre otros, para esto se utilizó un sistema de evaluación de acciones estratégicas, la cual cuenta con diferentes factores que nos permitieron

determinar a través de un valor numérico, la urgencia, la tendencia o gravedad de no llevarse a cabo la acción, el grado de dificultad para implantar la acción, el tiempo necesario para su cumplimiento y el impacto que tendría sobre el modelo.

Tabla 6. *Evaluación de acciones estratégicas.*

<b>Evaluación de acciones estratégicas</b>				
<b>Urgencia</b> 0 – No urgente 100 – Muy urgente	<b>Tendencia</b> 0 – No se agravaría 100 – Muy grave	<b>Grado de dificultad</b> 0 – Alta 100 – Ninguna	<b>Tiempo requerido</b> 0 – Largo plazo 100 – Inmediato	<b>Impacto</b> 0 – Bajo 100 – Alto

## **Capítulo 5: Diagnóstico o Análisis**

El presente capítulo mostrará la situación en la que se encuentran los colegios COADVIL y CADES frente al modelo. Para esto se analizará el propósito de la institución seguido de la evaluación del modelo de servicio. Teniendo en cuenta cada uno de los insumos solicitados a cada institución, se hará un análisis de la situación actual de cada una de las instituciones.

### **Análisis del propósito COADVIL-Villavicencio**

Para el análisis del propósito de la institución, se dan a conocer en resumen las respuestas de la comunidad educativa de la institución COADVIL-Villavicencio después de realizar la respectiva reunión con el comité.

La primera pregunta, ¿Cómo institución educativa ¿quiénes somos? Para la cual respondieron de la siguiente manera: Somos una institución educativa adventista de naturaleza privada y carácter mixto, ubicada en el municipio de Villavicencio Meta. Ofertamos educación en los niveles de Preescolar, Básica y Media Técnica en articulación con el SENA; con el propósito de formar íntegramente a nuestros educandos y prepararlos para este mundo y también para el mundo venidero.

Para la segunda pregunta, ¿Como institución educativa ¿Para qué Existimos? Su respuesta fue la siguiente: Existimos para glorificar a Dios y bajo la influencia del Espíritu Santo, guiar a cada miembro de la comunidad educativa a una experiencia de transformación y relación con su creador. Prestamos un servicio material y de salvación a través de la educación adventista.

La tercera pregunta, ¿Como institución educativa ¿Qué sabemos hacer? ¿Cuáles son nuestras capacidades claves? ¿Cómo lo hacemos? La cual se respondió de la siguiente manera: Sabemos hacer: Valorar a cada persona, servir, educar con base en valores morales,

espirituales y académicos para alcanzar la excelencia. Lideramos proyectos institucionales para estar en constante desarrollo. Así mismo motivamos a la salvación. (Involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa: padres, estudiantes, profesores). Capacidades clave: Una educación centrada en la persona, unos maestros comprometidos 100%, la ubicación del colegio en un lugar estratégico. Capacidad para resolver conflictos, promover la innovación educativa y la adaptación al cambio. Cómo lo hacemos: A través del trabajo en equipo, donde los padres estudiantes y maestros y demás miembros de la comunidad educativa están comprometidos. Servimos con atención personalizada a nuestros clientes.

La cuarta pregunta, como institución educativa ¿Cómo servimos? ¿Cuáles son los productos y servicios más relevantes que generamos? En general respondieron así: Cómo servimos: ofreciendo educación integral de alta calidad para formar estudiantes en principios y valores que estén capacitados para saber vivir y ocupar puestos de responsabilidad en la sociedad. Ofrecemos liderazgo para las estrategias y objetivos institucionales y direccionamos en el desarrollo de convivencia escolar. Ofrecemos una buena atención a nuestros clientes.

Productos y servicios: Los productos son Educación integral, desde el preescolar hasta el grado Once, con articulación en la Media Técnica con el SENA (cómo establecer un convenio con UNAC). Cursos de música, inglés, deportes e informática en jornada contraria, ambiente acogedor y seguro, servicio de capellanía y psicología, cafetería saludable, primeros auxilios.

La quinta pregunta, como institución educativa ¿A quiénes servimos? ¿Para quienes trabajamos? ¿Quiénes son nuestros interesados, nuestros públicos? Se respondió de la siguiente manera: ¿A quiénes servimos? Dios, comunidad educativa del Colegio COADVIL, Iglesia Adventista del Séptimo Día, y a toda persona que desee asumir el reto de marcar la diferencia en todos los aspectos de su vida porque formamos de manera integral.

¿Para quienes trabajamos? Iglesia Adventista del Séptimo día, estudiantes, maestros y a toda persona que desee ser parte de la comunidad educativa. ¿Quiénes son nuestros interesados,

nuestros públicos? todo padre de familia que se interese en la Educación Adventista de sus hijos, con prioridad para los niños de la Iglesia, y luego para toda la comunidad Villavicense. Nuestros estudiantes son niños y jóvenes en edad escolar de 3-16 años.

La sexta pregunta, como institución educativa ¿Qué principios nos mueven a actuar? a la cual se le dio respuesta que, con los principios cristianos, amor a Dios, amor, libertad, el servicio desinteresado y abnegación de nuestros docentes.

La séptima pregunta, como institución educativa ¿Cómo nos perciben nuestros públicos? ¿Nuestra imagen corporativa refleja el propósito? ¿Cómo deseamos ser vistos? Se le da la siguiente respuesta: Cómo nos perciben: Ante la comunidad de Villavicencio Meta, el Colegio tiene una excelente aceptación, muchos estudiantes llegan por recomendación. Nos perciben con admiración y respeto y como una institución de calidad. Nos brindan la oportunidad de participar en actividades externas a la institución. Imagen Corporativa: Considero que estamos en un buen camino, pero podemos alcanzar un mejor reconocimiento, ya que deseamos ser vistos como la mejor de las alternativas educativas. Cada vez se ve en ascenso, se lucha por ello como la institución modelo en todos los aspectos y por supuesto con mayor altura. Deseamos ser vistos: cada día con mayor, espiritualidad (el mundo secular lo llama con grandes valores morales), como un colegio de excelencia que no solo forma personas para este mundo, sino para la eternidad y por supuesto seguir alcanzando las mejores metas académicas.

La octava pregunta, como institución educativa ¿Cómo es percibida nuestra experiencia de servicio? ¿Cómo esperamos que sea la experiencia de servicio? Respondieron de la siguiente manera: Es percibida: Nuestra experiencia de servicio es vista con idoneidad, disposición, que trasciende, que impacta y que deja cada día huellas significativas. Esperamos que sea percibida: que cada vez esta experiencia de servicio continúe con mejores alcances, y seguir siendo bien vistos por nuestra comunidad educativa. Atender de manera integral a la

persona, siempre con una sonrisa y mostrando la mejor de las disposiciones para ayudar.

Esperamos que la persona se lleve un buen recuerdo de nuestra institución.

La novena pregunta, como institución educativa ¿Con qué tipo de colaboradores contamos? ¿Cómo están nuestros procesos y tecnología para llevar a cabo el propósito? En conjunto respondieron de la siguiente manera: Colaboradores: contamos con un personal docente adventista, profesional y capacitado en sus respectivas áreas y en el uso de las TICs, dispuesto, preparado y habido de conocimiento. Contamos con personal de apoyo con principios y filosofía adventista. Procesos y tecnología: los procesos están definidos, pero no documentados en un manual. Disponemos de equipos tecnológicos para desarrollar nuestros procesos académicos, administrativos y contables, pero necesitamos una mejor inversión en tecnología y capacitación para mejorar nuestros procesos, volverlos más eficientes y simples y capacitar a nuestro personal.

La décima y última pregunta (no menos importante), como institución educativa ¿Cuáles son los valores que caracterizan a la institución actualmente? ¿Cuáles valores son deseables para el buen funcionamiento de la institución? Respeto, perseverancia, lealtad, compromiso, excelencia, solidaridad, honestidad, justicia, responsabilidad y Los valores deseables para seguir fortaleciendo son la responsabilidad, la entrega y la disposición, y el emprendimiento.

## **Actividad 2: Evaluación del modelo de servicio**

### **Reporte estudiantil COADVIL-Villavicencio**

El colegio COADVIL de Villavicencio cuenta con una comunidad estudiantil de 277 estudiantes de los cuales el 13% son de grado sexto el cual son dos grados iguales, el 12% son de grado séptimo, con un 11% de los grados octavo y décimo, del grado noveno un 10%;

estos seis grados suman un 57% de la comunidad estudiantil del colegio, mostrando que la gran mayoría de los estudiantes son de grados superiores, como se muestra en la figura 4.

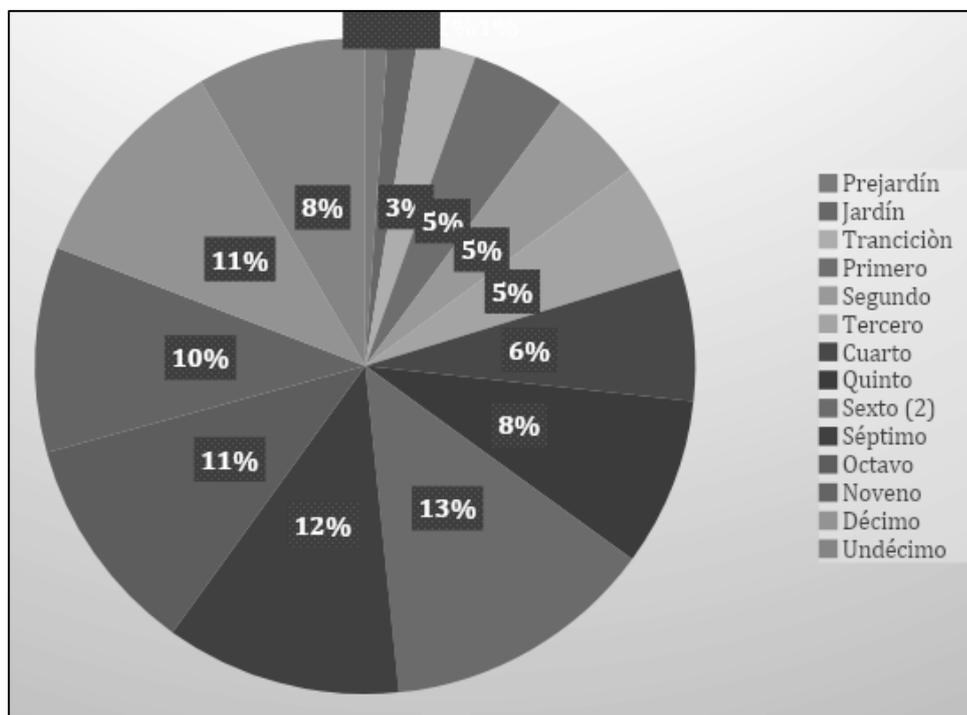


Figura 4. Reporte estudiantil COADVIL-Villavicencio

### Propuesta de servicio Institución COADVIL-Villavicencio

#### Docentes y Acudientes COADVIL-Villavicencio

El cuerpo directivo del colegio COADVIL está compuesto 6 personas distribuidas de la siguiente manera: 3 hombres cuyos cargos son de rector, tesorero y capellán, también está compuesto por 3 mujeres que se desempeñan como coordinadora académica, coordinadora de convivencia y Psicología.

Este colegio también cuenta con 16 docentes que se encargan de la enseñanza de cada estudiante, aportando para ellos conocimiento y valores para su vida, 11 mujeres y 4 hombres.

#### Organigrama

El organigrama de la institución COADVIL-Villavicencio se compone principalmente por el Ministerio de Educación Nacional, Secretaria de Educación Municipal,

Dirección de Núcleo N<sup>o</sup>4 y de la Asociación de los Llanos Orientales, estos son los superiores en jerarquía; luego está la Rectoría, en la misma ubicación está junto con junta directiva de la institución COADVIL y el consejo directivo. Bajo la junta directiva se encuentra la coordinación académica, consejo académico y capellanía. Bajo la rectoría están los docentes. Bajo el consejo directivo se encuentra el consejo de convivencia, coordinación de convivencia. Unificado a todo está la administración que se compone de la tesorería y secretaría y no menos importante servicio general. Dentro del organigrama se tiene en cuenta la participación de los estudiantes como lo es el personero que se conecta con el consejo estudiantil, el consejo de padres, psicología y asociación de padres de familia.

En la figura 5, se puede observar el *Organigrama Colegio Adventista de Villavicencio-COADVIL*.

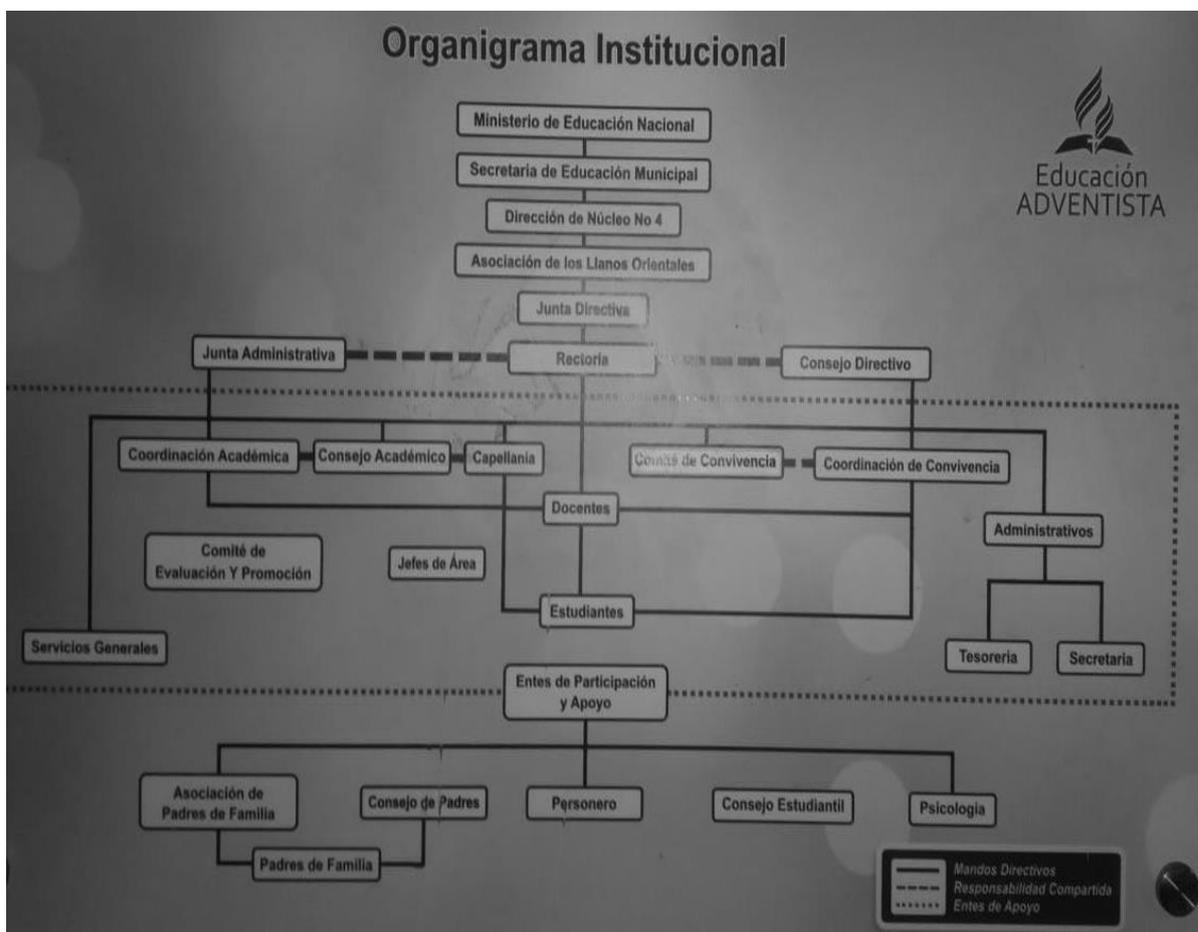


Figura 5. Organigrama Colegio Adventista de Villavicencio-COADVIL

### Análisis financieros del 2017-2018-2019

### Análisis Horizontal de la Institución Educativa COADVIL de Villavicencio años 2018 y 2019

A continuación, se realiza el análisis horizontal de la Institución Educativa COADVIL de Villavicencio de los años 2018 y 2019, dando a conocer la variación absoluta y la variación relativa de dichos años, teniendo en cuenta las cuentas principales del balance general de la institución.

#### Análisis Horizontal de los Activos.

Con respecto a los activos de la institución educativa COADVIL de Villavicencio, nos damos cuenta que estos tuvieron un crecimiento del 7.04% equivalentes a una variación absoluta de \$22.133.916,11. Las cuentas del activo que más aportaron a este crecimiento fueron las de total deudores (clientes) (cuentas por cobrar a vinculados económicos) en un 87,79% y la del total disponible (cuentas de ahorros en bancos) en un 63,83%. Como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. *Análisis horizontal de los activos*

ACTIVO	2018	2019	VARIACION ABSOLUTA	%
TOTAL DISPONIBLE	\$ 135.868.291,57	\$ 222.597.548,72	\$ 86.729.257,15	63,83%
TOTAL DEUDORES	\$ 9.529.500,00	\$ 17.895.550,00	\$ 8.366.050,00	87,79%
TOTAL PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 155.085.293,00	\$ 87.249.131,00	-\$ 67.836.162,00	-43,74%
TOTAL INTANGIBLES	\$ 2.422.305,96	\$ 1.211.152,92	-\$ 1.211.153,04	-50,00%
TOTAL DIFERIDOS	\$ 11.706.000,00	\$ 7.791.924,00	-\$ 3.914.076,00	-33,44%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 314.611.390,53</b>	<b>\$ 336.745.306,64</b>	<b>\$ 22.133.916,11</b>	<b>7,04%</b>

#### Análisis Horizontal de los Pasivos.

Los Pasivos de la institución Educativa COADVIL de Villavicencio tuvieron una variación absoluta negativa en los años 2018 y 2019; en total fueron -\$2.302.149,36 equivalentes a un -1.64%. El valor negativo se debe a que para el año 2018 la institución obtuvo cuentas por pagar de \$15.331.346,65 y para el 2019 estas fueron de \$5.858.415,25

equivalentes a un -61,79% menor que en el año anterior. Como se muestra en la tabla 8.

continuación.

Tabla 8. *Análisis horizontal de los pasivos*

PASIVO	2018	2019	VARIACION ABSOLUTA	%
TOTAL PROVEEDORES	0	\$ 8.448.825,00	\$ 8.448.825,00	#  DIV/0!
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	\$ 15.331.346,62	\$ 5.858.415,26	-\$ 9.472.931,36	-61,79%
TOTAL OBLIGACIONES LABORALES	\$ 1.962.225,00	\$ 3.913.352,00	\$ 1.951.127,00	99,43%
TOTAL DIFERIDOS	\$ 123.414.050,00	\$ 119.164.080,00	-\$ 4.249.970,00	-3,44%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 140.707.621,62</b>	<b>\$ 138.405.472,26</b>	<b>-\$ 2.302.149,36</b>	<b>-1,64%</b>

### **Análisis Horizontal del Patrimonio.**

Con respecto al patrimonio de la institución Educativa COADVIL de Villavicencio se mostró un porcentaje positivo generando unas utilidades del ejercicio de \$24.220.132,16 y un capital social de \$215.933,31 de esta manera el porcentaje del crecimiento del patrimonio de la institución de ubico en un 14,05%. Como se muestra en la tabla a continuación

Tabla 9. *Análisis horizontal del patrimonio*

PATRIMONIO	2018	2019	VARIACION ABSOLUTA	%
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	\$ 173.687.835,60	\$ 173.903.768,91	\$ 215.933,31	0,12%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 215.933,31	\$ 24.436.065,47	\$ 24.220.132,16	11216,49%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 173.903.768,91</b>	<b>\$ 198.339.834,38</b>	<b>\$ 24.436.065,47</b>	<b>14,05%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 314.611.390,53</b>	<b>\$ 336.745.306,64</b>	<b>\$ 22.133.916,11</b>	<b>7,04%</b>

### **Análisis Vertical de la Institución Educativa COADVIL de Villavicencio años 2017, 2018 y 2019**

A continuación, se realiza el análisis vertical de la Institución Educativa COADVIL de Villavicencio de los años 2017, 2018 y 2019 teniendo en cuenta cómo influenciaron las cuentas del balance general en el total de los activos, pasivos y patrimonio de cada año de la institución.

#### **Análisis Vertical Activos año 2017**

La institución Educativa COADVIL de Villavicencio en el año 2017 presento unos activos de \$289.109.318,60 de los cuales las cuentas que más aportaron fueron las de

inversiones a un CDT equivalentes a un 34,59% equivalentes a cien millones de pesos, también uno de los rubros que se mostró en un alto porcentaje fue el de cuentas de ahorro en un 31,30% equivalentes a noventa millones quinientos dos mil doscientos setenta y uno punto sesenta. Como se muestra en la tabla a continuación.

Tabla 10. Análisis vertical activos año 2017

ACTIVO 2017	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
<b>DISPONIBLE</b>		
CUENTAS DE AHORRO	90.502.271,60	31,30%
<b>INVERSIONES</b>		
CDT	100.000.000,00	34,59%
<b>DEUDORES</b>		
CLIENTES	7.500.400,00	2,59%
INGRESOS POR COBRAR	4.869.976,00	1,68%
PROVISIONES	-1.800.000,00	-0,62%
<b>TOTAL DEUDORES</b>	<b>\$ 10.570.376,00</b>	<b>3,66%</b>
<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>		
MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA Y SALONE	45.516.989,00	15,74%
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIONE	73.461.442,00	25,41%
DEPRECIACION ACUMULADA	-47.692.219,00	-16,50%
<b>TOTAL PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>\$ 71.286.212,00</b>	<b>24,66%</b>
<b>INTANGIBLES</b>		
LICENCIAS	3.633.459,00	1,26%
DIFERIDOS		
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	13.117.000,00	4,54%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 289.109.318,60</b>	<b>100%</b>

#### Análisis Vertical Pasivos año 2017

Con respecto a los pasivos de la institución Educativa COADVIL de Villavicencio en el año 2017 podemos decir que estos fueron de \$115.421.483 de los cuales las cuentas que más aportaron a esta suma fue la de diferidos en un 95,05% Como se muestra en la tabla 11.

Tabla 11. Análisis vertical pasivos año 2017

<b>PASIVOS 2017</b>	<b>VALOR</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>
CUENTAS POR PAGAR	\$ 5.714.516	4,95%
A ENTIDAD SUPERIOR	-\$ 2.659.584	-2,30%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$ 251.000	0,22%
ASOCIACIÓN LLANOS ORIENTALES	-\$ 2.659.584	-2,30%
RETENCIONES Y APORTES DE NÓMINA	\$ 8.123.100	7,04%
DIFERIDOS	\$ 109.706.967	95,05%
INGRESOS	\$ 109.706.967	95,05%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 115.421.483</b>	<b>100%</b>

### **Análisis Vertical Patrimonio año 2017**

La Institución Educativa COADVIL de Villavicencio en el año 2017 presentó un patrimonio de un \$173.687.836 de los cuales las cuentas que más contribuyeron fueron la de aportes (capital social y capital suscrito y pagado) en un 69,07%. Para este año las utilidades del ejercicio aportaron un 0,32% en el patrimonio. Como se muestra en la tabla a continuación.

Tabla 12. *Análisis vertical patrimonio año 2017*

<b>PATRIMONIO 2017</b>	<b>VALOR</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>
CAPITAL SOCIAL	\$ 173.135.724	99,68%
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$ 53.170.442	30,61%
APORTES	\$ 119.965.282	69,07%
UTILIDADES DEL EJERCICIO	\$ 552.111	0,32%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 173.687.836</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2.891.093.186</b>	<b>100%</b>

### **Análisis Vertical Activos año 2018.**

La institución Educativa COADVIL de Villavicencio en el año 2018 presenta unos activos de \$314.611.390,53 de los cuales la cuenta que más aportó fue la de propiedad planta y equipo equivalente a un 49,29% equivalentes a \$155.085293 también uno de los rubros que se mostró en un alto porcentaje fue el de disponible en un 43,19% equivalentes a \$135.868.291,57 valor que corresponde a cuentas de ahorros que la institución tiene en los bancos, esto se puede observar en la tabla 13.

Tabla 13. *Análisis vertical activos año 2018*

ACTIVO 2018	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>\$ 135.868.291,57</b>	<b>43,19%</b>
<b>DEUDORES</b>		
TOTAL CLIENTES	\$ 11.329.500,00	3,60%
PROVISIONES	-\$ 1.800.000,00	-0,57%
<b>TOTAL DEUDORES</b>	<b>\$ 9.529.500,00</b>	<b>3,03%</b>
<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 580.000,00	0,18%
EQUIPO DE OFICINA	\$ 43.926.719,00	13,96%
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	\$ 63.733.442,00	20,26%
SEMOVIENTES	\$ 98.755.700,00	31,39%
DEPRECIACION ACUMULADA	-\$ 51.910.568,00	-16,50%
<b>TOTAL PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>\$ 155.085.293,00</b>	<b>49,29%</b>
<b>INTANGIBLES</b>		
LICENCIA SOFTWARE WORLD OFFICE Y QUID	\$ 5.394.959,00	1,71%
AMORTIZACION ACUMULADA	-\$ 2.972.653,04	-0,94%
<b>TOTAL INTANGIBLES</b>	<b>\$ 2.422.305,96</b>	<b>0,77%</b>
<b>DIFERIDOS</b>		
HONORARIOS	\$ 8.517.000,00	2,71%
SERVICIOS	\$ 3.189.000,00	1,01%
<b>TOTAL DIFERIDOS</b>	<b>\$ 11.706.000,00</b>	<b>3,72%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 314.611.390,53</b>	<b>100%</b>

### Análisis Vertical Pasivos año 2018

Con respecto a los pasivos de la Institución Educativa COADVIL de Villavicencio en el año 2018 podemos decir que estos fueron de \$140.707.621,62. La cuenta que más aportó fue la de diferidos (matrículas, derechos académicos, pensiones, pensiones año siguiente) en un 87,71%. Las cuentas por pagar fueron de \$15.331.346,62 equivalente a un 10,90% del total de los pasivos y por último los pasivos estimados y provisiones en un 1,39%. Como se muestra en la tabla 14.

Tabla 14. *Análisis vertical pasivos año 2018*

PASIVOS 2018	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		
A CASA MATRIZ	\$ 6.472.246,62	4,60%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$ 26.600,00	0,02%
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	\$ 5.598.300,00	3,98%
ACREEDORES VARIOS	\$ 3.234.200,00	2,30%
<b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>\$ 15.331.346,62</b>	<b>10,90%</b>
<b>PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES</b>		
PARA OBLIGACIONES LABORALES	\$ 1.962.225,00	1,39%
<b>DIFERIDOS</b>		
MATRÍCULAS	\$ 33.115.800,00	23,54%
DERECHOS ACADÉMICOS	\$ 63.568.800,00	45,18%
PENSIONES	\$ 3.900,00	0,00%
PENSIONES AÑO SIGUIENTE	\$ 26.725.550,00	18,99%
<b>TOTAL DIFERIDOS</b>	<b>\$ 123.414.050,00</b>	<b>87,71%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 140.707.621,62</b>	<b>100%</b>

### **Análisis Vertical Patrimonio año 2018**

La Institución Educativa COADVIL de Villavicencio en el año 2018 presentó un patrimonio de un \$173.903.768,91 de los cuales las cuentas que más contribuyeron fueron la de aportes (capital social y capital suscrito y pagado) en un 99,88%. Para este año las utilidades del ejercicio aportaron un 0,12% en el patrimonio. También se puede decir que el pasivo y el patrimonio sumaron en total el \$314.611.390,53. Como se muestra en la tabla 15.

Tabla 15. *Análisis vertical patrimonio año 2018*

<b>PATRIMONIO 2018</b>	<b>VALOR</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>		
APORTES SOCIALES	\$ 173.687.835,60	99,88%
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 215.933,31	0,12%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 173.903.768,91</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 314.611.390,53</b>	<b>100%</b>

### **Análisis Vertical Activos año 2019**

La institución Educativa COADVIL de Villavicencio en el año 2019 presenta unos activos de \$336.745.306,64 de los cuales, una de las cuentas que más aportó fue la de propiedad planta y equipo (maquinaria y equipo, equipo de oficina, equipo de computación y comunicación, semovientes y la depreciación acumulada) en un 25,91% equivalentes a \$87.249.131. También uno de los rubros que se mostró en un alto porcentaje fue el de disponible en un 66,10% equivalente a \$222.597.548,72 valor que corresponde a cuentas de ahorros que la institución tiene en los bancos. Como se muestra en la tabla 16.

Tabla 16. Análisis vertical activos año 2019

ACTIVO 2019	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
<b>DISPONIBLE TOTAL</b>	<b>\$ 222.597.548,72</b>	<b>66,10%</b>
<b>DEUDORES</b>		
CLIENTES	\$ 12.327.050,00	3,66%
CUENTAS POR COBRAR A VINCULADOS ECONOMICOS	\$ 5.168.500,00	1,53%
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	\$ 400.000,00	0,12%
<b>TOTAL DEUDORES</b>	<b>\$ 17.895.550,00</b>	<b>5,31%</b>
<b>PROPIEADES PLANTA Y EQUIPO</b>		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 580.000,00	0,17%
EQUIPO DE OFICINA	\$ 43.926.719,00	13,04%
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	\$ 63.733.442,00	18,93%
SEMOVIENTES	\$ 56.768.600,00	16,86%
DEPRECIACION ACUMULADA	-\$ 77.759.630,00	-23,09%
<b>TOTAL PROPIEADES PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>\$ 87.249.131,00</b>	<b>25,91%</b>
<b>INTANGIBLES</b>		
LICENCIAS	\$ 5.394.959,00	1,60%
AMORTIZACION ACUMULADA	-\$ 4.183.806,08	-1,24%
<b>TOTAL INTANGIBLES</b>	<b>\$ 1.211.152,92</b>	<b>0,36%</b>
<b>DIFERIDOS</b>		
<b>TOTAL DIFERIDOS</b>	<b>\$ 7.791.924,00</b>	<b>2,31%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 336.745.306,64</b>	<b>100%</b>

### Análisis Vertical Pasivos año 2019

Con respecto a los pasivos de la Institución Educativa COADVIL de Villavicencio en el año 2019 podemos decir que estos fueron de \$138.405.472,26. La cuenta que más aportó a los pasivos de este año fue la de diferidos (matrículas, derechos académicos y pensiones) en un 86,10%. Las cuentas por pagar fueron de \$5.858.415,26 equivalente a un 4.23% del total de los pasivos. Como se muestra en la tabla 17.

Tabla 17. Análisis vertical pasivos año 2019

PASIVOS 2019	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
<b>PROVEEDORES</b>		
<b>TOTAL PROVEEDORES</b>	<b>\$ 8.448.825,00</b>	<b>6,10%</b>
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		
A CASA MATRIZ	-\$ 3.916.584,74	-2,83%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$ 334.000,00	0,24%
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	\$ 5.825.900,00	4,21%
ACREEDORES VARIOS	\$ 3.615.100,00	2,61%
<b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>\$ 5.858.415,26</b>	<b>4,23%</b>
CESANTIAS CONSOLIDADAS		
CESANTIAS CONSOLIDADAS	\$ 3.494.064,00	2,52%
INTERESES SOBRE CESANTIAS	\$ 419.288,00	0,30%
<b>TOTAL OBLIGACIONES LABORALES</b>	<b>\$ 3.913.352,00</b>	<b>2,83%</b>
<b>DIFERIDOS</b>		
MATRICULAS Y PENSIONES	\$ 31.525.200,00	22,78%
DERECHOS ACADÉMICOS	\$ 60.823.760,00	43,95%
PENSIONES	\$ 26.815.120,00	19,37%
<b>TOTAL DIFERIDOS</b>	<b>\$ 119.164.080,00</b>	<b>86,10%</b>
OTROS PASIVOS	\$ 1.020.800,00	0,74%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 138.405.472,26</b>	<b>100%</b>

### **Análisis Vertical Patrimonio año 2019**

La Institución Educativa COADVIL de Villavicencio en el año 2019 presentó un patrimonio de \$198.339.834,38 de los cuales las cuentas que más contribuyeron fueron la de aportes (capital social y capital suscrito y pagado) en un 87,68%. Para este año las utilidades del ejercicio aportaron un 12,32% en el patrimonio. También se puede decir que el pasivo y el patrimonio sumaron en total los \$336.745.306,64. Como se muestra en la tabla 18.

Tabla 18. *Análisis vertical patrimonio año 2019*

<b>PATRIMONIO 2019</b>	<b>VALOR</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>
APORTES SOCIALES	\$ 173.903.768,91	87,68%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 24.436.065,47	12,32%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 198.339.834,38</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 336.745.306,64</b>	<b>100%</b>

Teniendo en cuenta que para el 2017 el patrimonio era de \$173.687.836, para el 2018 fue de \$173.903.768,91 y en el 2019 fue de \$198.339.834,38 se puede decir que el patrimonio creció en miles de pesos del año 2017 al 2018 en un total de \$215.933,31 y del 2018 al 2019 un total de \$24.436.065,47 siendo este un año muy bueno para la institución ya que el patrimonio creció considerablemente. Como se muestra en la tabla 19.

Tabla 19. *Patrimonio de tres periodos*

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>CRECIMIENTO DE UN AÑO A OTRO</b>
TOTAL PATRIMONIO 2017	\$ 173.687.835,60	
TOTAL PATRIMONIO 2018	\$ 173.903.768,91	\$ 215.933,31
TOTAL PATRIMONIO 2019	\$ 198.339.834,38	\$ 24.436.065,47

### **Inventario de los recursos tecnológicos de la Institución**

La institución cuenta con equipos tecnológicos de apoyo en las diferentes aulas, como lo es televisores y DVD; además se muestra el estado en el que se encuentran. Actualmente tiene 15 televisores y dos DVD en buen estado que apoyan la enseñanza para los estudiantes. Como se muestra en la tabla 20.

Tabla 20. *Inventario de los recursos tecnológicos de la institución*

Área	Equipos Electrónicos y Computacionales		
	Detalle		
	Cantid ▾	Nombre del Equipo ▾	Estad ▾
Aulas	9	Televisor 40"	Bueno
	2	DVD	Bueno
	2	Televisor 32"	Bueno
	2	Televisor 32"	Bueno
	2	Televisor 48"	Bueno

En la Biblioteca la institución cuenta con una impresora donde su estado es regular y un televisor en malas condiciones, esto se puede observar en la tabla 21

Tabla 21. *Inventario de los recursos bibliográficos.*

Área	Equipos Electrónicos y Computacionales		
	Detalle		
	Cantid ▾	Nombre del Equipo ▾	Estad ▾
Biblioteca	1	Impresora epon WF-2540	Regular
	1	Televisor de 48"	Malo

La coordinación académica y capellanía de la institución cuenta con un computador, dos locker y dos DVR cuyos estados son buenos, esto se puede observar en la tabla 22.

Tabla 22. *Inventario de los recursos tecnológicos capellanía*

Área	Detalle		
	Cantid ▾	Nombre del Equipo ▾	Estad ▾
	Coordinación Académica y Capellanía	1	Computador All in One
2		Locker 6 compartimientos	Bueno
2		DVR	Bueno

La rectoría de la institución cuenta con un UPS en malas condiciones, un disco duro externo y un computador en buen estado, esto se puede observar en la tabla 23.

Tabla 23. *Inventario de los recursos tecnológicos rectoría*

Área	Detalle		
	Cantid ▾	Nombre del Equipo ▾	Estad ▾
Rectoría	1	UPS	Malo
	1	Disco duro externo	Bueno
	1	Computador All in One	Bueno

La sala de sistemas cuenta con 27 computadores de mesa, de estos 7 están en malas condiciones, 19 en buen estado y 1 con estado regular, también se cuenta con 4 Video Bean, 3 están en malas condiciones y 1 bueno, también se cuenta con una impresora láser que su estado es regular, una unidad de CD externa y una memoria USB 32 GB en buen estado, esto se puede observar en la tabla 24.

Tabla 24. *Inventario de los recursos tecnológicos sala de sistemas*

Área	Detalle		
	Cantid ▾	Nombre del Equipo ▾	Estad ▾
Sala de Sistemas	7	CPU	Malo
	19	CPU	Bueno
	1	CPU	Regular
	1	Video Bean	Bueno
	3	Video Bean	Malo
	1	Impresora Laser	Regular
	1	UNIDAD DE CD EXTERNA	Bueno
	1	MEMORIA USB 32 GB	Bueno

La secretaria de la institución cuenta con cuatro computadores portátiles cuyo estado es regular, una impresora L375, una fotocopidora multifuncional Konica C284, dos estabilizadores Ev 3000 y 1000 wts, dos UPS y un Locker de 6 compartimentos cuyo estado de los equipos relacionados son buenos. esto se puede observar en la tabla 25.

Tabla 25. *Inventario de los recursos Tecnológicos oficina secretaria*

Área	Detalle		
	Cantid ▾	Nombre del Equipo ▾	Estad ▾
Secretaría	4	Computador portátil	Regular
	1	Impresora L375	Bueno
	1	Fotocopiadora Multifuncional KONICA C284	Bueno
	2	Estabilizador Ev 3000 y 1000 wts	Bueno
	2	UPS	Bueno
	1	Locker 6 compartimientos	Bueno

El departamento de tesorería de la institución cuenta con dos computadores marca All in One, una impresora láser, un UPS y una Videocámara en buen estado, esto se puede observar en la tabla 26.

Tabla 26. *Inventario de los recursos Tecnológicos oficina tesorería*

Área	Detalle		
	Cantid ▾	Nombre del Equipo ▾	Estad ▾
Tesorería	2	Computador All in One	Bueno
	1	Impresora Laser	Bueno
	1	UPS	Bueno
	1	VIDEO CAMARA	Bueno

### **Inventario de la infraestructura física de la institución**

Este análisis examina las características particulares de las diferentes aulas que conforman la infraestructura de la institución, se realiza con el fin de que la Institución mejore sus instalaciones y pueda prestar un mejor servicio con una infraestructura idónea para todos sus públicos. Teniendo en cuenta la información obtenida por la institución llegamos al siguiente análisis:

El colegio COADVIL de Villavicencio cuenta con 13 aulas para la enseñanza de los estudiantes, las cuales están distribuidas de la siguiente manera: El grado preescolar, primero y segundo, cuentan con un aula adecuada para recibir estudiantes con discapacidad; desde el grado tercero hasta undécimo cada uno cuenta con un salón para sus respectivas clases, pero

no están adecuados para recibir estudiantes con discapacidad, estas 13 aulas de clases no cuentan con equipos para consulta y comunicación, con un mobiliario flexible, con una comodidad higrotérmica a temperatura y humedad, al igual no aseguran el acondicionamiento acústico apropiado sin utilización de medios electrónicos de amplificación, como tampoco con la adecuada calidad del aire. Pero esta institución si tiene almacenaje de materiales impresos y/o digitales, como también cuenta con medios electrónicos y asegura la comodidad visual, especialmente la luz natural, esto se puede observar en la tabla 27.

Tabla 27. *Inventario de la infraestructura física: Aulas*

Ambientes A	Número actual de estudiantes	¿Se asegura el acceso a personas con discapacidad?	¿Se almacenan materiales impresos y/o digitales?	¿Dispone de equipos para consulta y comunicación?	Cuenta con medios electrónicos	Cuenta con mobiliario flexible	¿Se asegura la comodidad visual, principalmente por la luz natural?	¿Se asegura comodidad higrotérmica (temperatura y humedad)?	¿Se asegura acondicionamiento acústico apropiado sin utilización de medios electrónicos de amplificación?	adecuada calidad del aire en el cual no hay contaminantes concidos en cantidades
Aula Preescolar	17	Si	Si	No	Si	No	Si	No	No	No
Aula 1°	13	Si	Si	No	Si	No	Si	No	No	No
Aula 2°	13	Si	Si	No	Si	No	Si	No	No	No
Aula 3°	15	No	Si	No	Si	No	Si	No	No	No
Aula 4°	18	No	Si	No	Si	No	Si	No	No	No
Aula 5°	23	No	Si	No	Si	No	Si	No	No	No
Aula 6°	18	No	Si	No	Si	No	Si	No	No	No
Aula 6°	19	No	Si	No	Si	No	Si	No	No	No
Aula 7°	32	No	Si	No	Si	No	Si	No	No	No
Aula 8°	30	No	Si	No	Si	No	Si	No	No	No
Aula 9	29	No	Si	No	Si	No	Si	No	No	No
Aula 10°	30	No	Si	No	Si	No	No	No	No	No
Aula 11°	23	No	Si	No	Si	No	No	No	No	No

La institución no cuenta con espacios como: Aula de idiomas, espacio para soportes, centro de ayuda, laboratorio de física, laboratorio integrado, taller integrado de tecnología innovación y multimedia; aula TIC (salón de terminales digitales), taller técnico y/o artístico; taller de cerámica, escultura y modelado. Con lo que sí cuenta la institución es con un laboratorio de ciencias naturales el cual tiene equipos de consulta y conocimiento, zonas para trabajo individual y/o en grupo, cuenta con una comodidad visual principalmente con luz natural, hay una buena calidad del aire y del acondicionamiento acústico; en las mismas condiciones se encuentra el Laboratorio de química y el aula de sistemas. La institución no cuenta con una biblioteca, pero si cuenta con un almacenaje de materiales, esto se puede observar en la tabla 28.

Tabla 28. *Inventario de la infraestructura física: biblioteca, laboratorios y centros de ayuda*

Ambientes B y C	Existencia	¿Se asegura el acceso a personas con discapacidad?	¿Se almacenan materiales impresos y/o y/o?	¿Dispone de equipos para consulta y comunicación?	¿Incluye zonas para trabajo individual y/o en pequeños grupos?	Cuenta con medios electrónicos	Cuenta con mobiliario flexible	¿Se asegura comodidad visual principal?	¿Se asegura comodidad higrotérmica (de temperatura)?	¿Hay acondicionamiento acústico apropiado sin utilización de...	¿Hay una adecuada calidad del aire en el cual no hay...
Biblioteca	No	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Aula idiomas	No										
Espacio para soporte	No										
Centros de ayudas	No										
Laboratorio de ciencias	Si	No	No	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si
Laboratorio de física	No										
Laboratorio de química	Si	No	No	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si
Laboratorio integrado	No										
Taller integrado de	No										
Aula TIC (salón de	No										
Taller de dibujo técnico	No										
Taller de cerámica,	No										
Aula de sistemas	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

La Institución no cuenta con espacios como: Cancha multiuso para practicar deporte, cancha de baloncesto, cancha de microfútbol, rampas, vestíbulos y pérgolas. Cuenta con corredores los cuales tienen una buena accesibilidad, tienen una buena ventilación e iluminación; en estas mismas condiciones están las escaleras que tiene la institución, esto se puede observar en la tabla 29.

Tabla. 29. *Inventario de la infraestructura física: canchas deportiva*

Ambientes D y E	Existencia	¿Se asegura el acceso a usuarios con discapacidad?	¿Se almacenan materiales e implementos deportivos?	¿Estos ambientes son de fácil accesibilidad?	¿Tiene buena ventilación?	¿Tiene buena iluminación?
	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Cancha multiuso para practicar deporte	No					
Cancha de baloncesto	No					
Cancha de microfútbol	No					
Otro espacio para la práctica de deporte	1	No	Si	Si	Si	Si
¿Cual?						
Corredores	SI	No		Si	Si	Si
Escaleras	SI	No		Si	Si	Si
Rampas	No					
Vestíbulos	No					
Pérgolas	No					

La institución no cuenta con aula foro, teatro, aula múltiple, salón de música; cuenta con un templo y está adaptado para personas con discapacidad, es de fácil accesibilidad, ofrece una comodidad auditiva y tiene vías de evacuación y escape, esto se puede observar en la tabla 30.

Tabla 30. *Inventario de la infraestructura física: aula foro, teatro y templo.*

Ambientes F	Existencia	¿Se asegura el acceso a usuarios con discapacidad?	¿Es de fácil accesibilidad?	¿Ofrece comodidad auditiva?	¿Ofrece comodidad visual?	¿Tiene vías de evacuación y escape?
Aula foro	No					
Teatro	No					
Aula múltiple	No					
Salón de música	No					
Templo	Si	Si	Si	Si	Si	Si

La institución cuenta con oficinas para dirección administrativa, para dirección académica, esto se puede observar en la tabla 31.

Tabla 31. *Inventario de la infraestructura física: Oficinas y Bodegas*

Ambientes Complementarios	Número de espacios	¿Se asegura el acceso a personas con discapacidad?
Oficinas para dirección administrativa	3	No
Oficinas para dirección académica	1	No
Espacios para el bienestar estudiantil	3	No
Espacio para almacenamiento de	1	No
Espacios para clasificación y	1	No
Espacios para almacenamiento de	1	No
Talleres de mantenimiento	0	
Residencias escolares	0	
Área de cocina	1	No
Comedores	1	No
Parqueaderos de bicicletas	0	
Parqueaderos de automóviles	1	No
Parqueos para personas con discapacidad	0	
Juegos sanitarios (sanitario más lavamanos)	10	No
Duchas	0	

### Encuesta del modelo de servicio

#### Encuesta de Colegio Adventista de Villavicencio CADVIL

En el presente análisis estadístico se examinan las características de los diferentes elementos del modelo de servicio del Colegio Adventista de Villavicencio COADVIL, esto se puede observar en la tabla 32.

Tabla 32. *Descripción de la población observada*

Unidad observada	N	%
Directivo de la institución educativa	4	7,27%
Estudiante de la institución educativa	16	29,09%
Acudiente del estudiante de la institución educativa	22	40,00%
Docente de la institución educativa	4	7,27%
Miembro de la Iglesia Adventista	2	3,64%
Miembro de la Asamblea de padres de familia	4	7,27%
Miembro de la junta escolar de la institución educativa	3	5,45%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

La encuesta fue contestada por 55 participantes que cumplen diferentes roles en la institución de los cuales el 22% son acudientes de estudiantes de la institución educativa, el 16% son estudiantes, el 4% son docentes, el 4% son miembros de la asamblea de padres de familia, el 4% son directivos de la institución, 3% miembro de la junta escolar de la institución educativa y el 2% son miembros de la iglesia de notándose que la mayor proporción de participantes corresponde a los acudientes de estudiantes de la institución educativa, esto se puede observar en la figura 6.

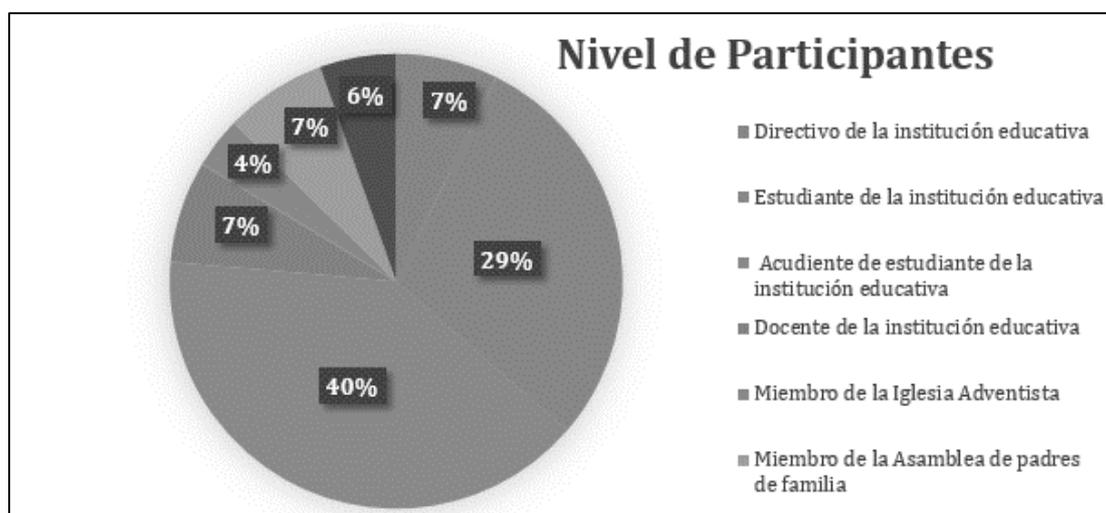


Figura 6. Nivel del participante

### Resultados de las variables de estudio

El análisis estadístico de las variables se encuentra registrado en forma de tabla para cada una de las preguntas, por cada variable. Se presentan las frecuencias en porcentajes, así como la media y la desviación estándar para cada uno de los extractores de las variables:

Propuesta de valor (ver tabla 33), clientes (ver tabla 34), infraestructura (ver tabla 35) y viabilidad financiera (ver tabla 36).

### Variable Propuesta de valor

Se observa en primera instancia, los constructos de la variable propuesta de valor en la tabla 33.

Tabla 33. *Variable propuesta de valor*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Productos y servicios con base a clientes	5	8	51	35	0
Organización forma red con clientes	3	5	59	32	0
Participación conjunta en desarrollo	3	16	46	35	0
Clientes satisfechos	8	22	41	3	0

A la pregunta " Nuestra institución educativa tiende a formar una red de relaciones con los estudiantes y sus acudientes ", 59% respondieron no estar de acuerdo ni en desacuerdo que equivale a 32 personas, el 32% manifiestan estar de acuerdo y equivale a 18 personas, el 5% manifestaron estar en desacuerdo que equivale a 3 personas y el 3% manifestaron estar totalmente en desacuerdo que equivale a 2 personas (ver gráfico 3), con una desviación de 4,22. Esto se puede observar en la figura 7.

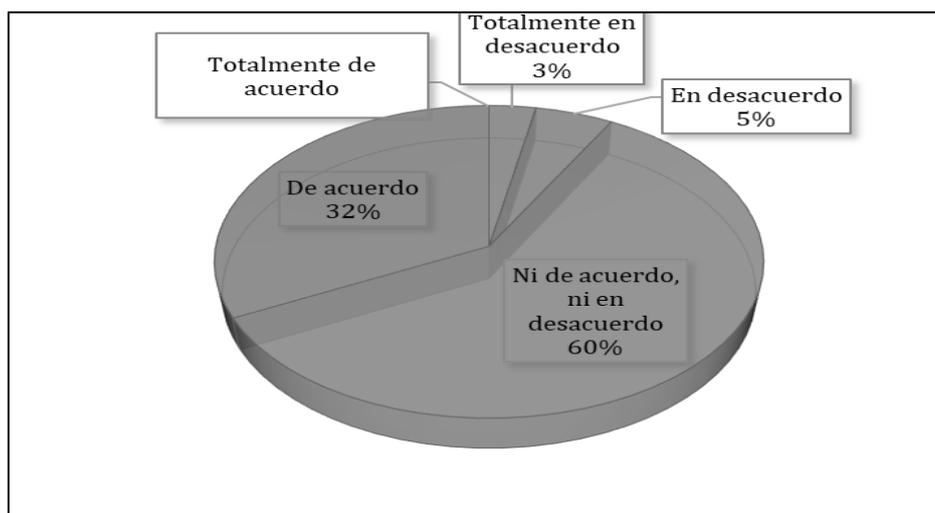


Figura 7. Servicios educativos con base a estudiantes

Al interrogante " Nuestros servicios educativos toman en cuenta las necesidades de los estudiantes y sus acudientes ", el 51%, 28 participantes, dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 35%, 19 personas están de acuerdo, el 8%, 4 participantes, dicen estar en desacuerdo; 5%, 3 personas, dicen estar en total desacuerdo, (ver gráfico 4). La desviación estándar en 4,16. Esto se puede observar en la figura 8.

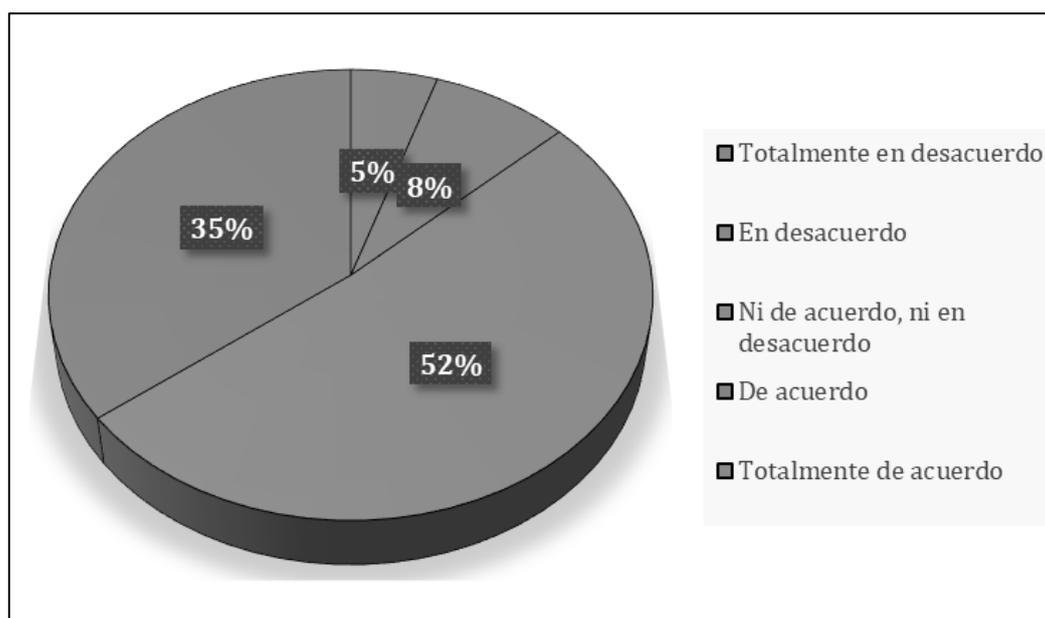


Figura 8. Red de relaciones.

Al cuestionamiento " Existe una fuerte participación entre la institución y los acudientes en el desarrollo de nuestros diferentes servicios educativos", el 46 %, 25 personas dicen estar ni de acuerdo ni desacuerdo, entre tanto que otro 35 %, 19 personas, dicen estar de acuerdo; un 16% que equivale a 8 personas dice en desacuerdo; otro 3% dice estar en total desacuerdo, 2 personas (ver gráfico 5). La desviación estándar en 4,14. Esto se puede observar en la figura 9.

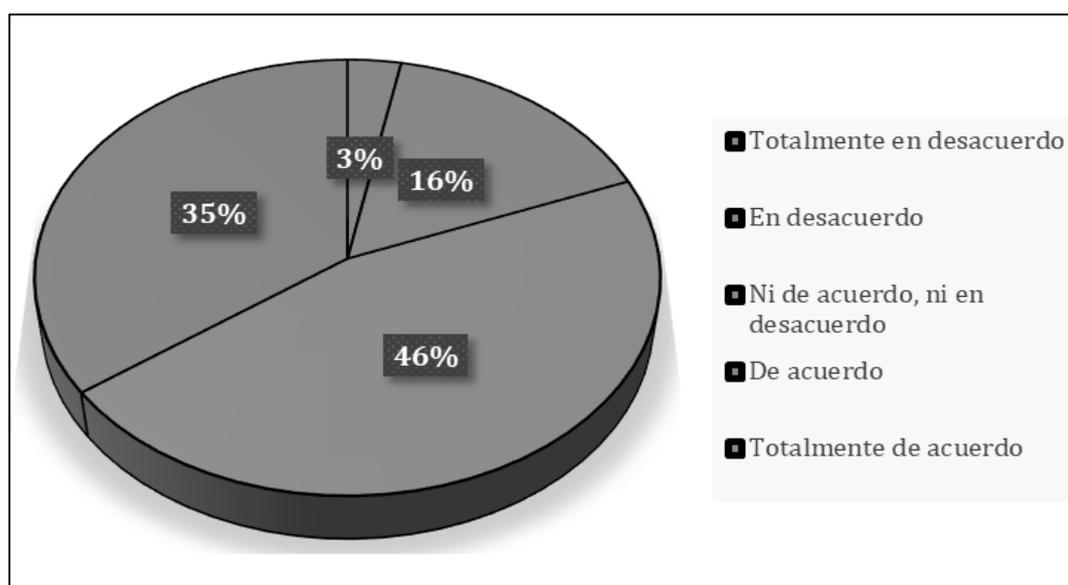


Figura 9. Participación conjunta en desarrollo

Finalmente, a la pregunta "Nuestros estudiantes y acudientes están muy satisfechos con los servicios de la institución.", el 41% respondieron estar ni de acuerdo ni desacuerdo, 22 personas, 22% están en desacuerdo, 12 participan. Por otra parte, 4 personas que equivalen a un 8% manifiestan estar en total desacuerdo y un 3%, 2 personas dicen estar de acuerdo (ver gráfico 6), con una desviación de 3,92. Esto se puede observar en la figura 10.

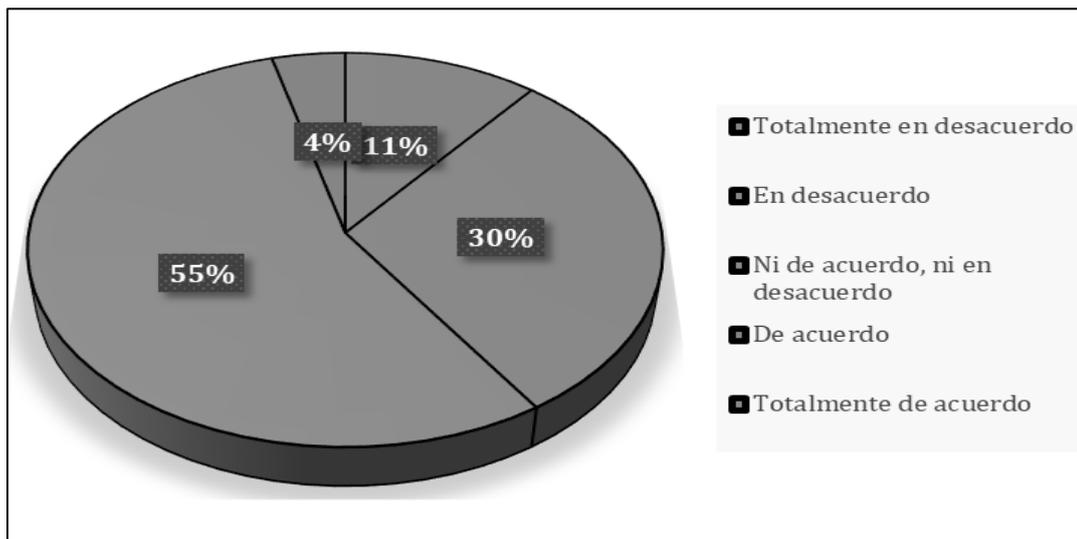


Figura 10. Satisfacción de estudiantes y acudientes

En síntesis, se observa que la variable propuesta de valor, en conjunto tiene una alta dispersión en sus constructos, con unas medias que varían entre 3.92 y (ver gráfico 7). Los constructos claves con igual variación en sus medias son clientes satisfechos, servicios educativos con base a clientes y red entre institución y clientes. Finalmente, el constructo con mayor variación en su media es el de organización forma red con clientes, demostrando en su mayoría una inclinación hacia estar de acuerdo.

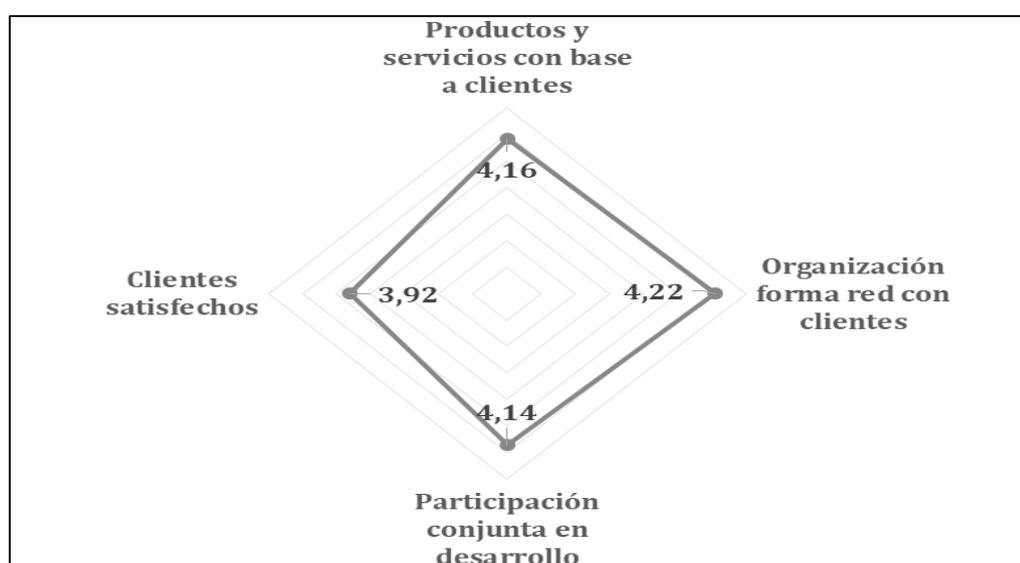


Figura 11. Organización forma red con aliados

**Variable clientes**

En relación con los extractores correspondientes a la variable clientes, se notan los siguientes resultados referentes a la frecuencia, media y desviación estándar de cada uno de ellos. Esto se puede observar en la tabla 34.

Tabla 34. *Variable cliente*

N°	Variable propuesta de valor		% por indicadores					Media	Des-viación estándar
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
5	Indice de rotación	30	5	8	3	35	22	3,59	1,09
6	Cartera de clientes	30	8	8	62	22	0	3,97	0,8
7	Nuevos clientes	30	3	27	51	19	0	3,86	0,75
8	Canales eficientes	30	3	19	49	16	14	3,19	1
9	Canales contacto clientes	30	14	11	41	35	0	3,97	1,01
10	Canales eficaces	30	3	14	32	35	16	3,49	1,02
11	Acceso a canales	30	5	32	35	22	5	2,89	0,99
12	Canales integrados	30	5	8	46	41	0	4,22	0,82
13	Canales reducen costos	30	5	24	19	38	14	3,3	1,15
14	Canales y segmentos de mercado	30	11	14	43	32	0	3,97	0,96
15	Relación con clientes	30	5	14	49	32	0	4,08	0,83
16	La calidad de la relación con los clientes	30	5	8	62	24	0	4,05	0,74
17	Alta fidelidad clientes	30	5	8	32	43	11	3,46	0,99
18	Marca fuerte	30	5	19	43	32	0	4,03	0,87

Al interrogante " En esta institución el retiro de estudiantes es bajo", el 22% respondieron estar totalmente de acuerdo, 12 personas, 16 personas que equivalen al 35% dicen estar de acuerdo, mientras que 2 personas, 3% dicen no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Entre tanto un 8%, 4 personas, manifestaron estar en desacuerdo, y finalmente, un 5% dicen estar totalmente en desacuerdo, 3 personas. Se determina una media de 3.59 y una desviación de 1.09, observándose una alta dispersión, y una inclinación hacia estar de acuerdo. Esto se puede observar a la figura 12.

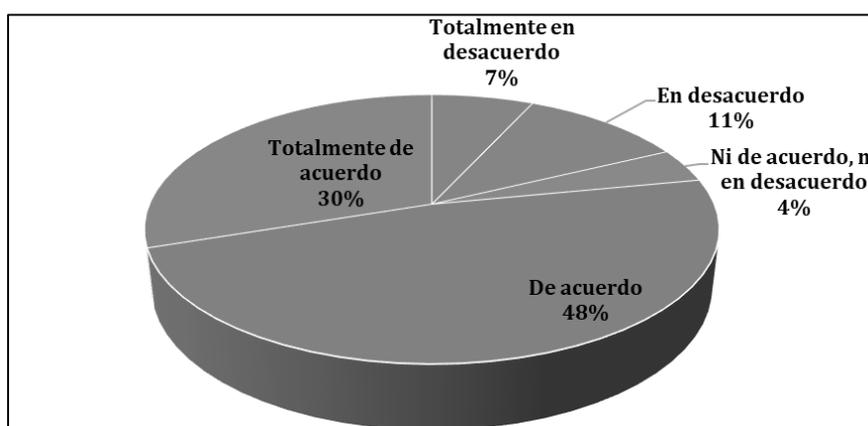


Figura 12. Retiro de estudiantes de la institución es bajo

Al cuestionamiento "Los estudiantes de la institución proceden de diversos niveles sociales de la ciudad", el 22% respondieron estar de acuerdo, 12 personas, el 62% que equivale a 34 personas están no de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que 4 personas, 8% estuvieron en desacuerdo. Por otro lado, 4 personas, 8%, dicen estar totalmente en desacuerdo, y nadie estuvo totalmente de acuerdo. Se determina una media de 3.97 y una desviación de 0.8, observándose una alta dispersión. Esto se puede observar a la figura 13.

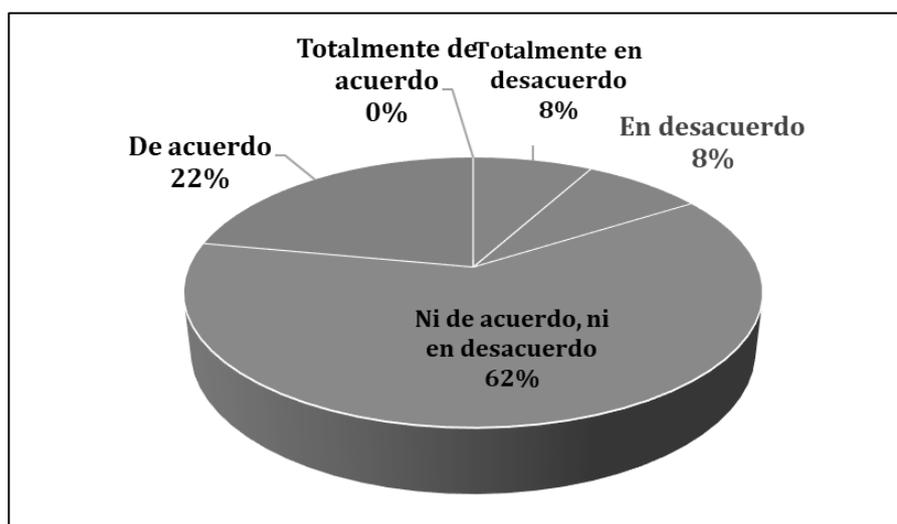


Figura 13. diversidad niveles sociales de la ciudad

A la pregunta "Cada año, una gran cantidad de nuevos estudiantes se matriculan en la institución ", el 19% respondieron estar de acuerdo, 10 personas, mientras que 28 personas, 51% estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo. Entre tanto 14 personas, 27%, mencionan en desacuerdo, un 3%, 2 participantes, dicen estar en total desacuerdo, y ninguno mencionó estar totalmente de acuerdo, Se muestra una media de 3.86 y una desviación de 0.75, observándose una inclinación hacía no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Esto se puede observar a la figura 14.

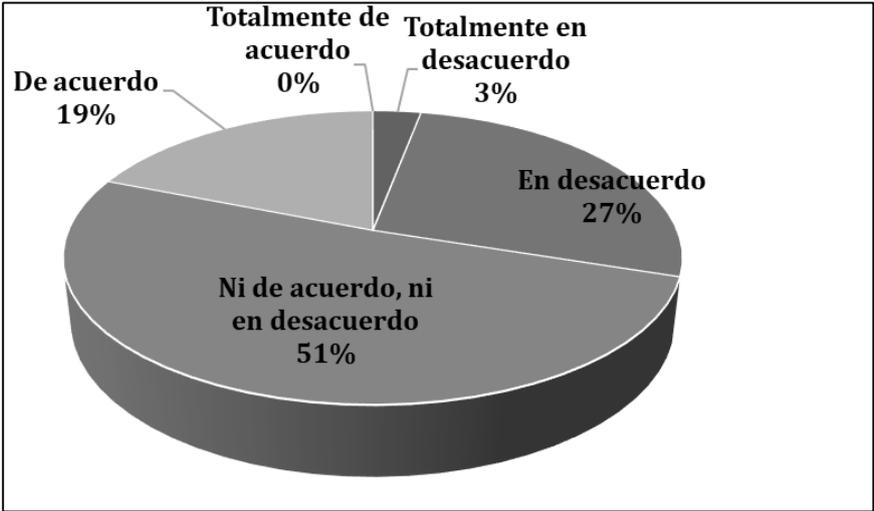


Figura 14. Matricula de nuevos estudiantes.

Al cuestionamiento " Nuestra infraestructura física y tecnológica es moderna", 8 personas,14%, mencionan estar totalmente de acuerdo, 9 personas, el 16% dicen estar de acuerdo, y 27 participantes, el 49% dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo. De otro lado el 19%, 10 personas respondieron estar en desacuerdo, y 2 personas, 3% estuvieron totalmente en desacuerdo. Se muestra una media de 3.19 y una desviación de 1, observándose una alta dispersión. Esto se puede observar en la figura 15.

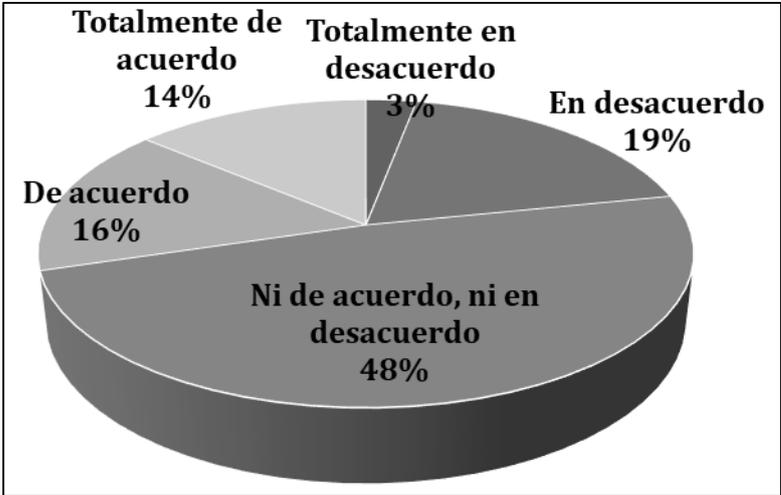
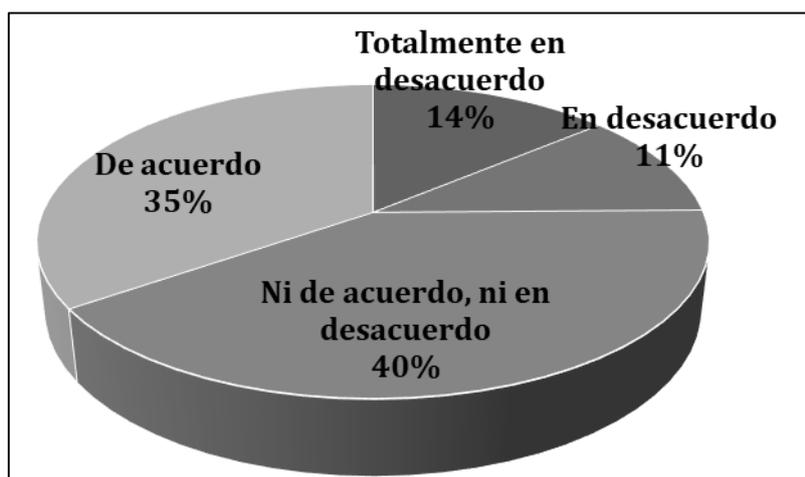


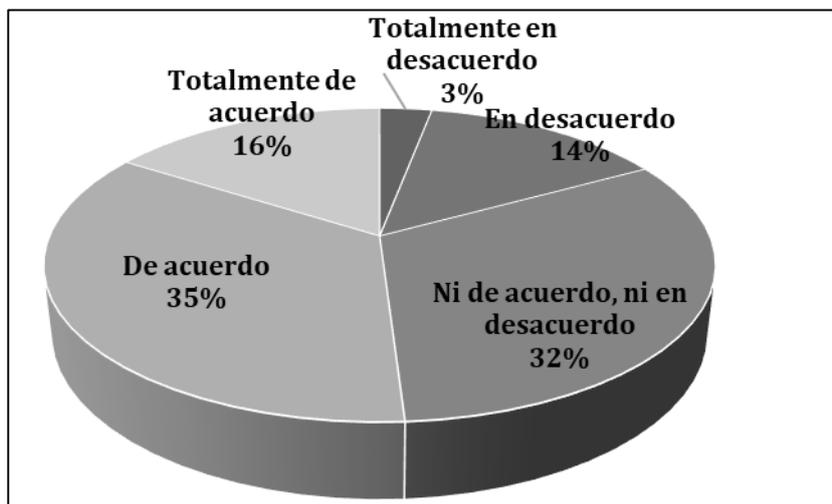
Figura 15. Infraestructura física y tecnológica es moderna

Al ítem “Nuestros canales de comunicación facilitan un contacto estrecho con los estudiantes y acudientes”, el 35% manifestaron estar de acuerdo, 19 personas, y 22 personas, 41% estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que 6 personas, 11% manifestaron estar en desacuerdo. Entre tanto un 14%, 8 personas, mencionan estar totalmente en desacuerdo. Ninguno manifestó estar totalmente de acuerdo. Se obtiene una media de 3.97 y una desviación de 1.01. Esto se puede observar en la figura 16.



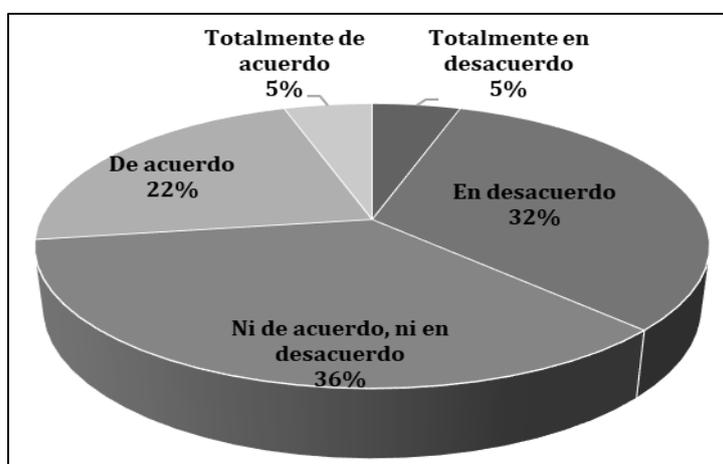
*Figura 16. Canales de comunicación facilitan estrecho contacto con los estudiantes y acudientes*

Al cuestionamiento " Nuestra infraestructura física y tecnológica facilita los procesos de aprendizaje de los estudiantes", el 16% respondieron estar totalmente de acuerdo, 8 personas, un 35%, 19 personas dicen estar de acuerdo; otras 18 personas, 32% dicen estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Mientras que un 14%, 8 personas, mencionan estar en desacuerdo, y 2 personas, 3% dicen estar totalmente en desacuerdo. Se obtiene una media de 3.49 y una desviación de 1.02. Esto se puede observar en la figura 17.



*Figura 17. Nuestra infraestructura física y tecnológica facilita los procesos de aprendizaje de los estudiantes*

Al cuestionamiento “Los estudiantes están satisfechos con la infraestructura física y tecnológica de la institución.”, el 5% dice estar totalmente de acuerdo, 3 personas, el 22% dice estar de acuerdo, 12 personas, mientras que un 35% dice estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 19 personas. Por otro lado, un 32%, 18 personas, mencionan estar en desacuerdo, y 3 participantes, un 5% dicen estar totalmente desacuerdo. Se obtiene una media de 2.89 y una desviación de 0.99. Esto se puede observar en la figura 18.



*Figura 18. Satisfacción de los estudiantes con la infraestructura física y tecnológica de la institución*

Al cuestionamiento “Nuestra institución está perfectamente integrada dentro del sistema educativo adventista”, el 41% respondieron estar totalmente de acuerdo, 22 personas, otro 46%, 25 personas dicen estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, otras 4 personas, el 8%, dice estar en desacuerdo. Por otro lado, un 5%, 3 personas, mencionan estar totalmente en desacuerdo, ninguno menciona estar totalmente de acuerdo. Se obtiene una media de 4.22 y una desviación de 0.82. Esto se puede observar en la figura 19.

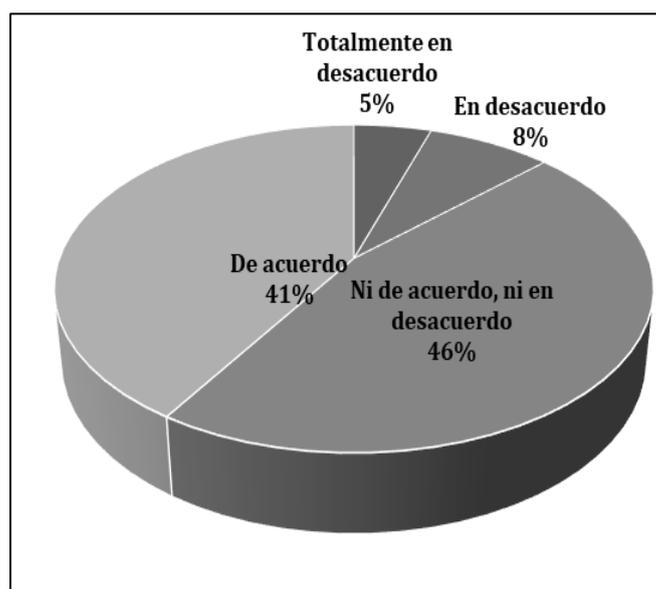


Figura 19. Institución integrada dentro del sistema educativo adventista

A la pregunta " Nuestra institución genera reducción en los costos al integrar diversos procesos educativos", el 14%, 8 personas mencionan totalmente de acuerdo, mientras que el 38%, 21 personas dicen estar de acuerdo, y un 19% que equivale a 10 participantes, dicen estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por otro lado, un 24%, 13 personas, dicen estar en desacuerdo, y finalmente otro 5%, 3 personas, concluyen en estar totalmente en desacuerdo. Se obtiene una media de 3.3 y una desviación de 1,15. Esto se puede observar en la figura 20.

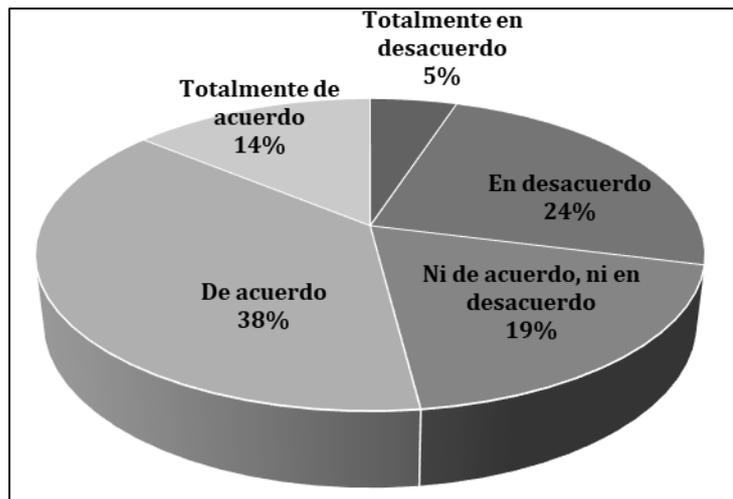


Figura 20. Reducción de costos por procesos educativos

Al cuestionamiento "Nuestra institución se adecúa a los diferentes niveles sociales de la ciudad", el 32%, 18 personas, mencionan estar de acuerdo, 43%, 23 participantes dicen estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 14%, 8 personas, mencionan en desacuerdo. Entre tanto que 6 personas, el 11% se inclinaron hacia estar en total desacuerdo, ninguno menciono estar totalmente de acuerdo. Se obtiene una media de 3.97 y una desviación de 0.96. Esto se puede observar en la figura 21.

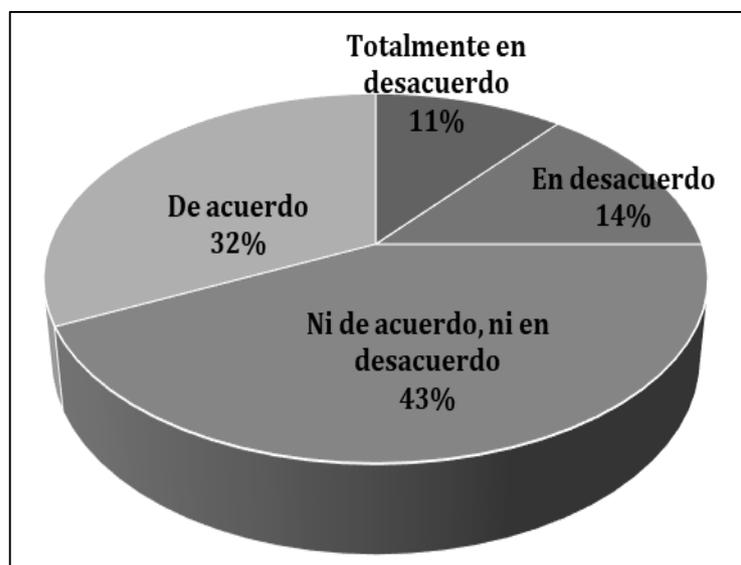


Figura 21. La institución se adecúa a los diferentes niveles sociales de la ciudad

Al ítem " Nos relacionamos estrechamente con los estudiantes y acudientes", el 32% respondieron estar de acuerdo, 18 personas, el 49%, 27 personas, manifestaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo; 8 personas, 14%, manifiestan estar en desacuerdo, mientras que un 5%, 3 personas mencionan estar totalmente en desacuerdo. Ningún participante manifestó estar totalmente de acuerdo. Se obtiene una media de 4,08 y una desviación de 0.83. Esto se puede observar en la figura 22.

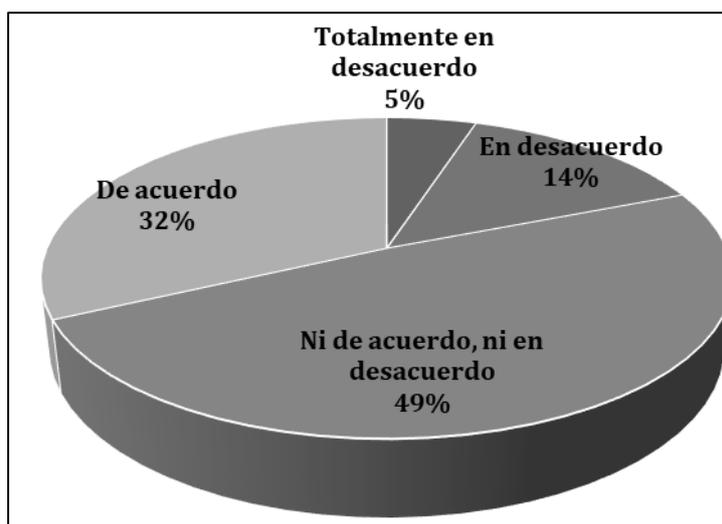


Figura 22. Se relacionan estrechamente con los estudiantes y acudientes

Al cuestionamiento "La calidad de la relación con los estudiantes y acudientes es orientada según las necesidades particulares de cada grupo social", el 24% respondieron estar de acuerdo, 13 personas, un 62%, 34 personas dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que otras 4 personas, 8% dicen estar en desacuerdo. De otro lado, un 5%, 3 personas, mencionan estar totalmente en desacuerdo, y nadie mencionó estar totalmente de acuerdo. Se obtiene una media de 4.05 y una desviación de 0.74. Esto se puede observar en la figura 23.

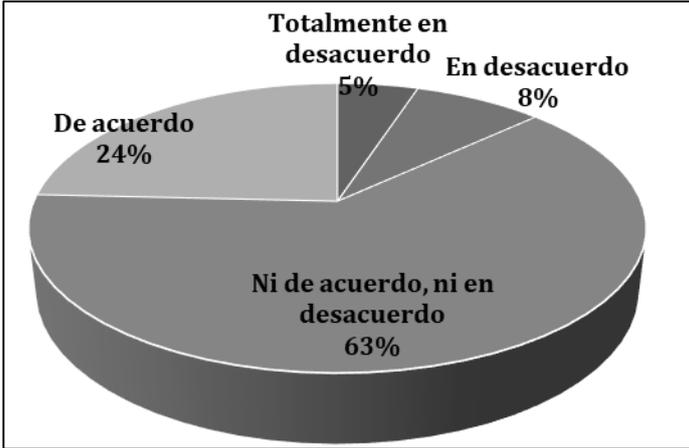


Figura 23. Calidad de la relación con los estudiantes y acudientes

A la pregunta “Se logra una alta fidelidad de los estudiantes porque les es costoso dejar nuestra institución ”, el 11%, 6 personas mencionan estar totalmente de acuerdo, mientras que el 43%, 24 personas mencionan estar de acuerdo, asimismo un 32%, 18 participantes dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Por otro lado, un 8%, 4 personas dicen estar en desacuerdo, y el 5% restantes, 3 personas, están totalmente en desacuerdo. Se obtiene una media de 3.46 y una desviación de 0.99. Esto se puede observar en la figura 24.

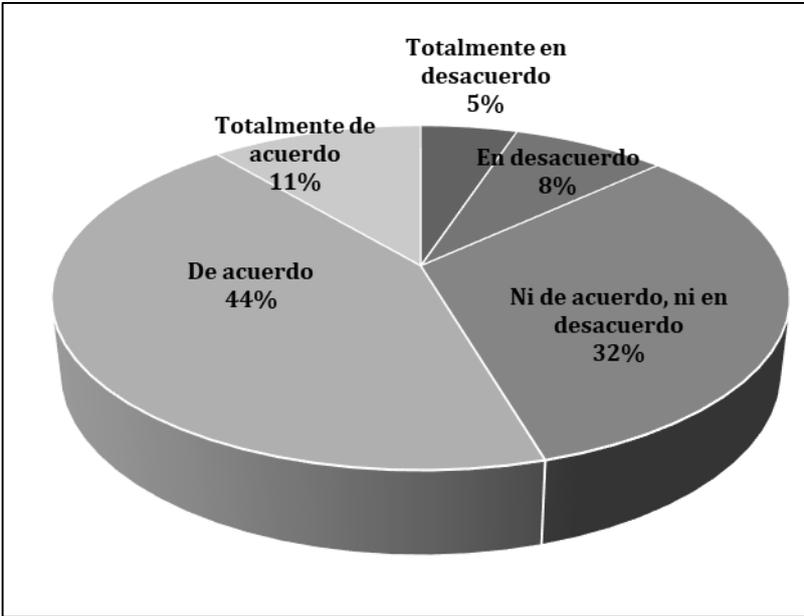
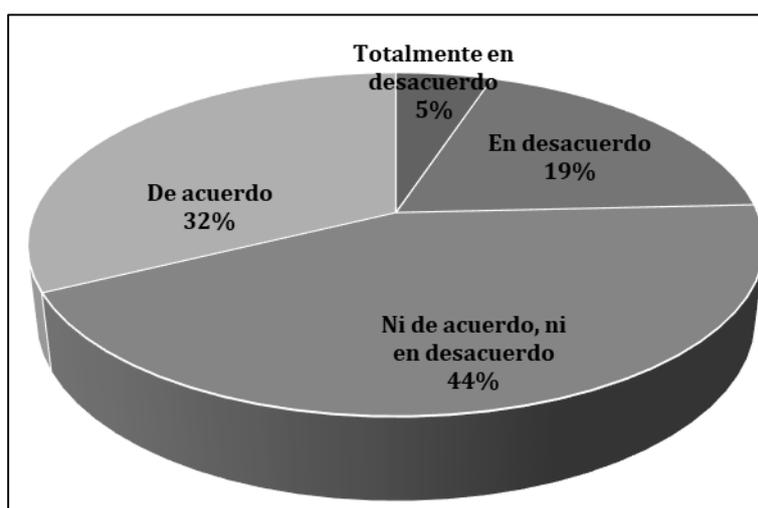


Figura 24. Fidelidad de los estudiantes

Al cuestionamiento “Nuestro reconocimiento institucional es fuerte”, el 32%, 18 personas mencionan estar de acuerdo, de igual forma un 43%, 24 participantes dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 19% dicen estar en desacuerdo, 10 personas. Por otro lado, 3 personas, 5% respondieron estar en desacuerdo, y ninguno menciona estar totalmente de acuerdo. Se obtiene una media de 4.03 y una desviación de 0.87. Esto se puede observar en la figura 25.



*Figura 25. Reconocimiento institucional es fuerte*

En resumen, se observa que, en su mayoría, los constructos de la variable clientes, presentan una tendencia inclinada hacia estar de acuerdo, a excepción del constructo infraestructura física y tecnológica y del constructo satisfacción infraestructura física y tecnológica, los cuales marcan una tendencia hacia estar en desacuerdo. Finalmente, se concluye que la variable clientes cuenta con unas variaciones de media que van desde 2.7 hasta 3.7. Esto se puede observar en la figura 26.

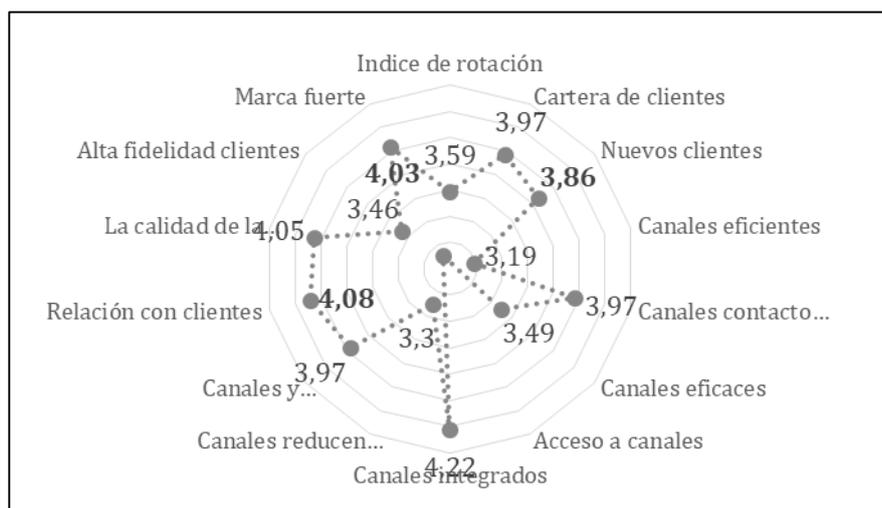


Figura 26. los constructos de la variable clientes

### Variable Infraestructura

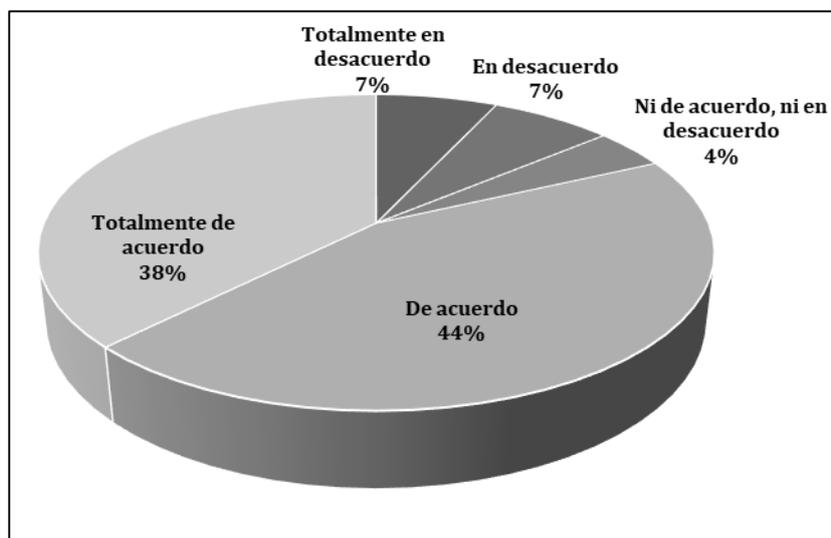
En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos de la variable infraestructura y cada uno de sus indicadores. (Ver tabla 35).

Tabla 35. Variable infraestructura

N°	Variable propuesta de valor		% por indicadores				
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
19	La competencia no puede imitar nuestras capacidades claves	Capacidades inimitables	5	5	3	32	27
20	Las necesidades de recursos se predicen con precisión	Recursos predecibles	8	32	46	14	0
21	Aplicamos los recursos claves de manera adecuada	Aplicación adecuada de recursos	11	3	32	27	0
22	Realizamos nuestros procesos clave de manera eficiente	Procesos eficientes	11	24	38	27	0
23	Nuestros procesos clave son difíciles de copiar	Procesos no copiables	3	16	35	3	16
24	La ejecución de los procesos clave es de alta calidad	Procesos de alta calidad	5	3	38	27	0
25	El equilibrio entre el trabajo interno y la colaboración externa	Trabajo interno y colaboración externa	11	27	43	19	0
26	Nuestro trabajo es especializado	Trabajo especializado con aliados	5	32	43	19	0
27	Tenemos buenas relaciones con nuestros aliados	Buenas relaciones con aliados	5	3	38	27	0

A la pregunta " Las demás instituciones educativas no pueden imitar fácilmente nuestras capacidades claves", el 27 % respondieron totalmente de acuerdo, 15 personas, mientras que 18 personas, 23% eligieron la opción estar de acuerdo, por otra parte, el 3%

dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo, y 2 personas, 5% afirman estar en desacuerdo, 3 personas. Un 5%, 3 personas, manifestaron estar totalmente en desacuerdo. Se determina una media de 3.7 y una desviación de 1.1. Esto se puede observar en la figura 27.



*Figura 27. " Las demás instituciones educativas no pueden imitar fácilmente nuestras capacidades claves*

Al cuestionamiento " Las necesidades de recursos son predecibles", el 14% respondieron de acuerdo, 8 personas, mientras que 25 personas, 46% seleccionaron la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otra parte, el 32 %, 18 personas dicen estar en desacuerdo, 4 personas, 8% afirman estar totalmente en desacuerdo y nadie afirmó estar totalmente de acuerdo. Se determina una media de 3,65 y una desviación de 0.82. Esto se puede observar en la figura 28.

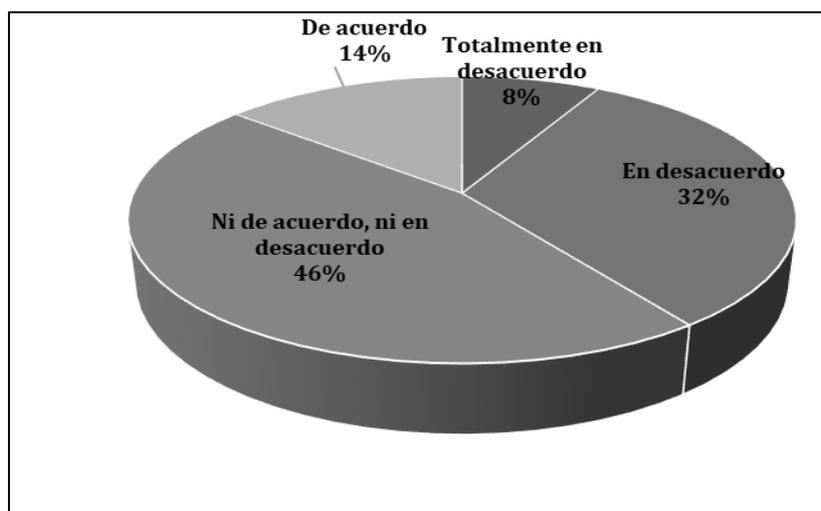


Figura 28.. Las necesidades de recursos son predecibles

Al cuestionamiento " Aplicamos los recursos claves en la cantidad adecuada y en el momento adecuado", el 27% respondieron de acuerdo, 15 personas, mientras que 18 personas, 32% seleccionaron la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otra parte, el 3 %, 2 personas dicen estar en desacuerdo, 5 personas, 11% afirman estar totalmente en desacuerdo y nadie afirmó estar totalmente de acuerdo. Se determina una media de 3,76 y una desviación de 0.98. Esto se puede observar en la figura 29.

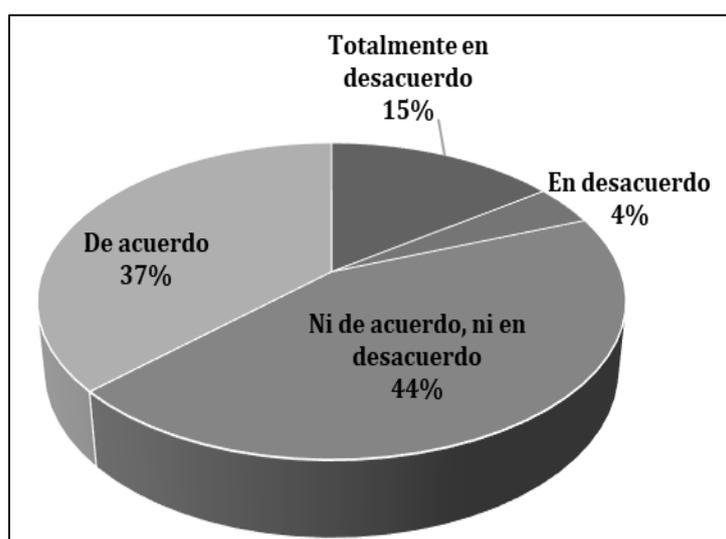


Figura 29. Aplicamos los recursos claves en la cantidad y momento adecuada

Al cuestionamiento " Realizamos nuestros procesos claves de forma eficiente", el 27% respondieron de acuerdo, 15 personas, mientras que 21 personas, 38% seleccionaron la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otra parte, 13 personas, 24% dicen estar en desacuerdo, 6 personas, 11% afirman estar en desacuerdo y ninguno afirmó estar totalmente de acuerdo. Se determina una media de 3,81 y una desviación de 0.97. Esto se puede observar en la figura 30.

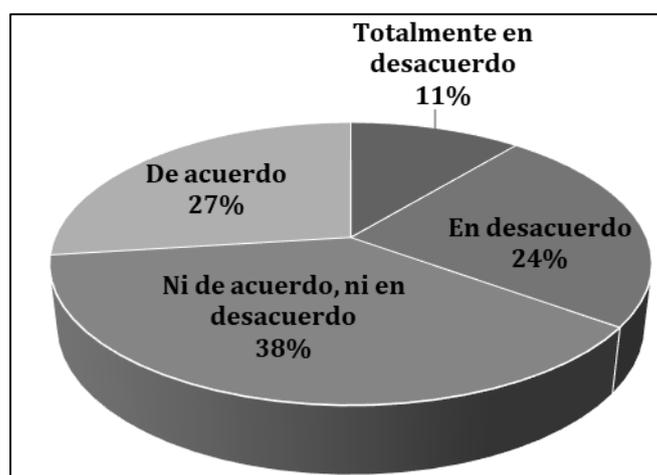


Figura 30. Los procesos claven se realizan de forma eficiente

Al cuestionamiento " Nuestros procesos claves son difíciles de copiar", el 16% respondieron la opción totalmente de acuerdo, 9 personas, mientras que veintiséis 2 personas, 3% indicaron estar de acuerdo. Por otra parte, el 35 %, once 19 personas dicen estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 9 personas, 16% afirman estar en desacuerdo y un 3 %, 2 personas, manifestaron estar totalmente en desacuerdo. Se determina una media de 3,41 y una desviación de 1.04. Esto se puede observar en la figura 31.

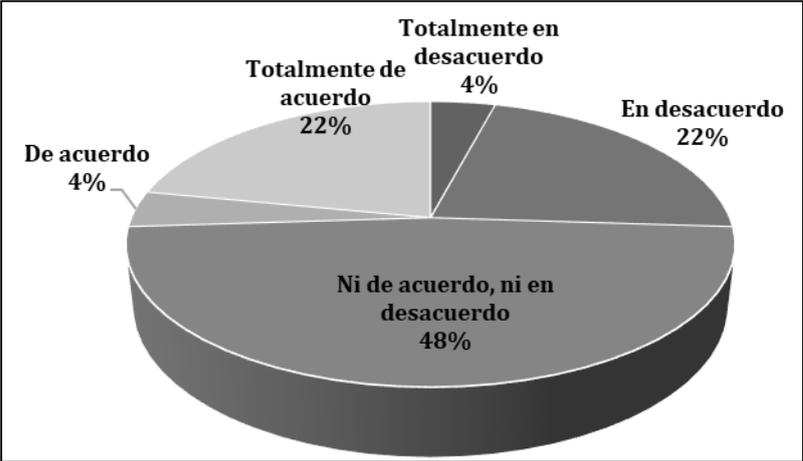


Figura 31. Nuestros procesos claves son difíciles de copiar

Al cuestionamiento " La ejecución de los procesos claves es de alta calidad", el 27 % indicaron estar de acuerdo, 15 personas, mientras que 21 personas, 38% seleccionaron la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otra parte, 2 personas, 3% dicen estar en desacuerdo, 3 personas, 5 % afirman estar en total desacuerdo y ninguno afirmó estar totalmente de acuerdo. Se determina una media de 3,86 y una desviación de 0.89. Esto se puede observar en la figura 32.

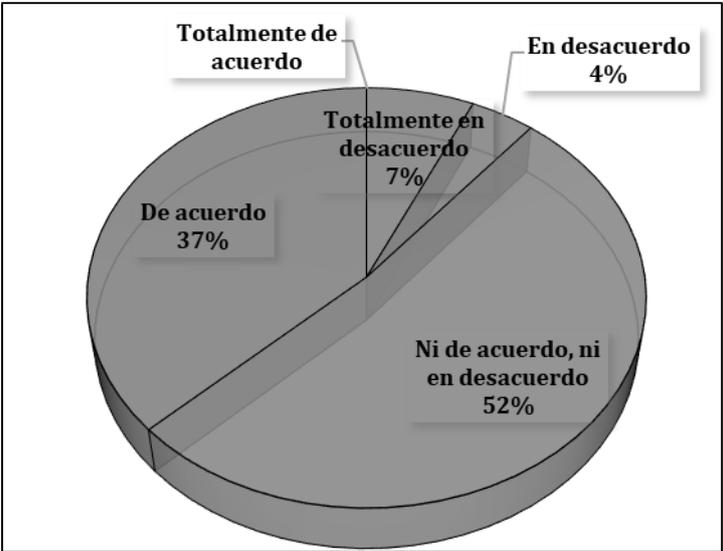


Figura 32. La ejecución de los procesos claves es de alta calidad

Al cuestionamiento " El equilibrio entre el trabajo interno y la colaboración externa es el ideal", el 19 % indicaron estar de acuerdo, 10 personas, mientras que 24 personas, 43% seleccionaron la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otra parte 15 personas, 27% dicen estar en desacuerdo, 6 personas, 11% afirman estar en total desacuerdo y ninguno afirmó estar totalmente de acuerdo. Se determina una media de 3.7 y una desviación de 0.91. Esto se puede observar en la figura 33.



Figura 33. El equilibrio entre el trabajo interno y la colaboración externa es el ideal

Al cuestionamiento " Nuestro trabajo es especializado y recurrimos a aliados clave cuando es necesario", 19 % indicaron estar de acuerdo, 10 personas, mientras que 24, 43% seleccionaron la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otra parte, 18 personas, 32% dicen estar en desacuerdo, 3 personas, 5% afirman estar totalmente en desacuerdo y ninguno dijo estar totalmente de acuerdo. Se determina una media de 3,73 y una desviación de 0.86. Esto se puede observar en la figura 34.

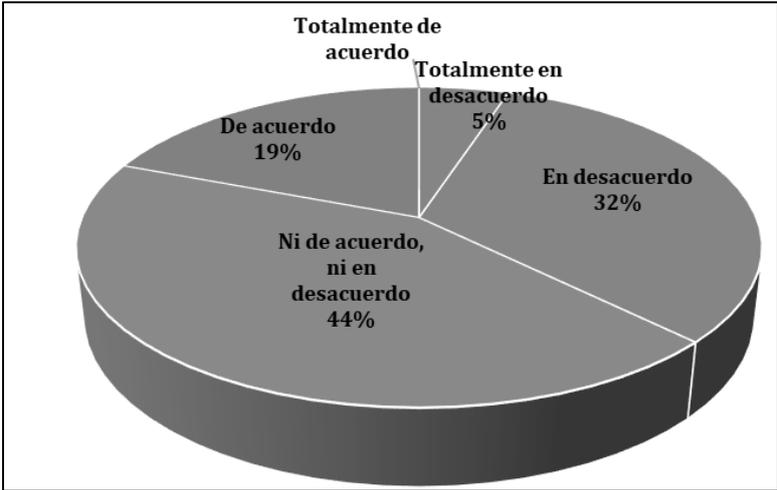


Figura 34. Trabajo es especializado y recurrimos a aliados clave cuando es necesario

Al cuestionamiento " Tenemos buenas relaciones con los aliados claves", el 27% indicaron estar de acuerdo, 18 personas, mientras que 21 personas, 38% seleccionaron la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otra parte, 2 personas, 3 % dicen estar en desacuerdo, 3 personas, 5% afirman estar totalmente en desacuerdo y ninguno afirmó estar totalmente de acuerdo. Se determina una media de 3,86 y una desviación de 0.89. Esto se puede observar en la figura 35.

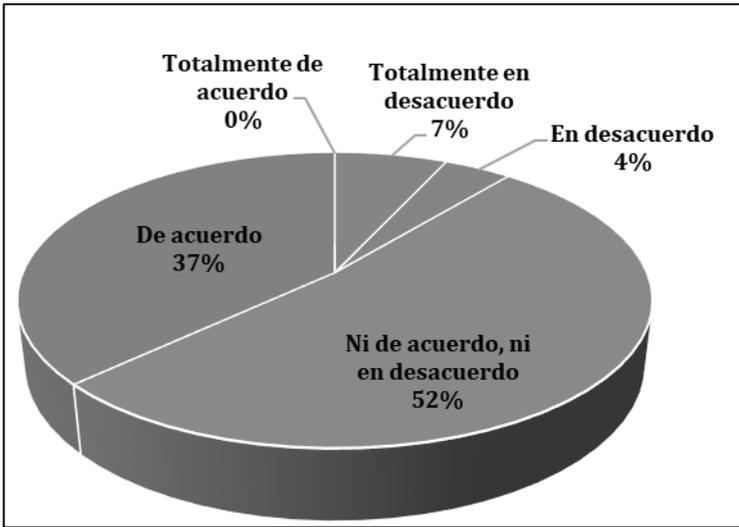


Figura 35. Tenemos buenas relaciones con los aliados claves

En la variable infraestructura, en síntesis, se observa que los constructos de la variable infraestructura tienen variaciones de media desde 3,4 hasta 3.93 con tendencia marcada hacia estar de acuerdo. Esto se puede observar en la figura 36.

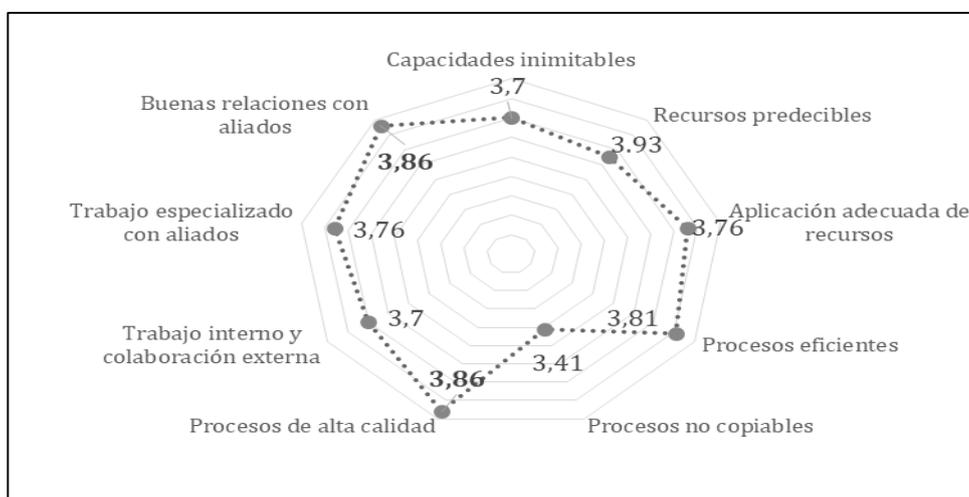


Figura 36. Variable de la infraestructura

### Resultados de la variable Viabilidad Financiera

Finalmente, en cuanto a los indicadores correspondientes a la variable viabilidad financiera, se aprecian los siguientes resultados referentes a la frecuencia, media y desviación estándar de cada uno de ellos: (ver tabla 40).

Tabla 36. Resultados Variable de la viabilidad financiera

N°	Variable propuesta de valor		% por indicadores				
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
28	Obtenemos altos márgenes	Alta rentabilidad	11	5	43	32	8
29	Nuestros ingresos son predecibles	Ingresos predecibles	11	5	35	32	16
30	Tenemos flujos de ingresos constantes	Ingresos constantes	8	8	51	32	0
31	Tenemos fuentes de ingresos diversificadas	Ingresos diversificados	3	16	43	32	5
32	Nuestras fuentes de ingresos son fijas	Ingresos fijos	3	3	51	32	11
33	Obtenemos ingresos antes de que se cubran los costos	Ingresos cubren costos	3	11	54	14	19
34	Cobramos a nuestros clientes el precio que queremos	Precio según el cliente	19	14	3	32	5
35	Nuestros mecanismos de control de costos son efectivos	Mecanismos de control de costos	8	8	22	41	22
36	Nuestros costos son predecibles	Costos predecibles	11	3	24	51	11
37	Nuestra estructura de costos es simple	Costos y modo de producción	8	22	51	19	0
38	Nuestras operaciones son sencillas	Operaciones sencillas	8	43	32	16	0
39	Tenemos altos niveles de eficiencia	Altos niveles de eficiencia	5	54	3	11	0

A la pregunta obtenemos altos márgenes de rentabilidad de los servicios educativos que ofrecemos”, el 8%, 4 personas manifestaron estar totalmente de acuerdo, mientras que 18 personas, 32% indicaron estar de acuerdo. Por otra parte 24 personas, 43% dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo, 3 personas, 5% afirman estar en desacuerdo y otro 11%, 6 personas, manifestaron estar totalmente en desacuerdo. Se determina una media de 3,22 y una desviación de 1.06. Esto se puede observar en la figura 37.

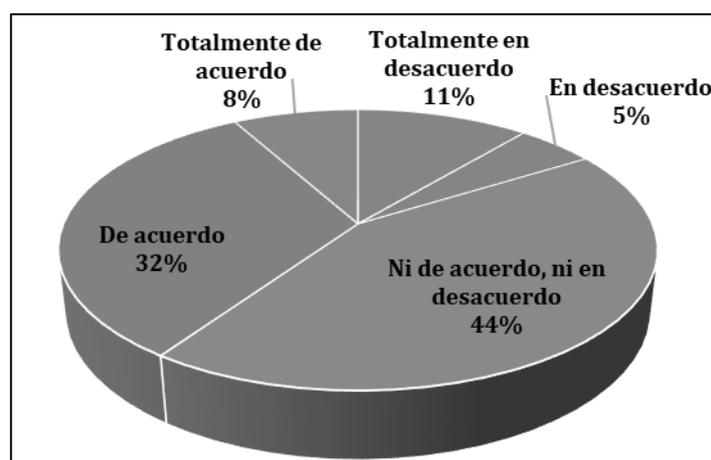


Figura 37. Rentabilidad de los servicios educativos que se ofrecen

A la pregunta " Nuestros ingresos son predecibles”, el 16%, 9 personas manifestaron estar totalmente de acuerdo, mientras que 18 personas, 32% indicaron estar de acuerdo. Por otra parte, 19 personas, 35% dicen estar de acuerdo, 3 personas, 5% afirman estar en desacuerdo y otro 11 %, 6 personas, manifestaron estar totalmente en desacuerdo. determina una media de 3,38 y una desviación de 1.16. Esto se puede observar en la figura 38.

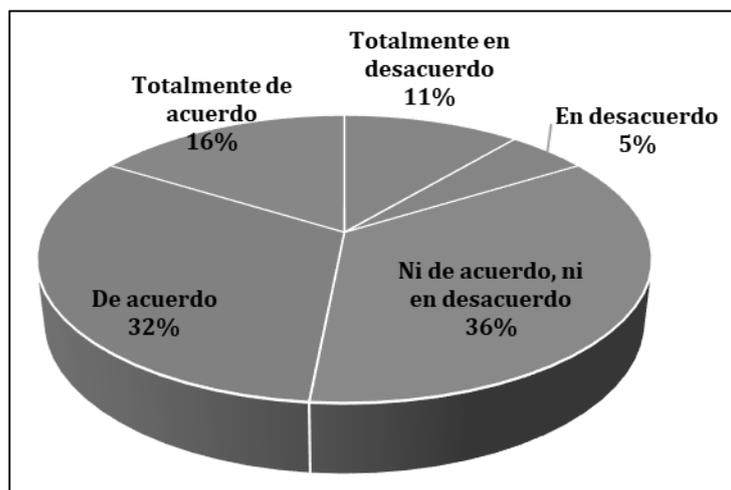


Figura 38.. Los ingresos son predecibles.

A la pregunta " Tenemos otras fuentes de ingresos además de los procesos académicos", el 32%, 18 personas manifestaron estar de acuerdo, mientras que catorce 28 personas, 51% indicaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Por otra parte, 4 personas, 8% dicen estar en desacuerdo y otras once 4 personas, 8% afirman estar en total desacuerdo y ninguno afirmó estar totalmente de acuerdo. Se determina una media de 3,08 y una desviación de 0.86. Esto se puede observar en la figura 39.

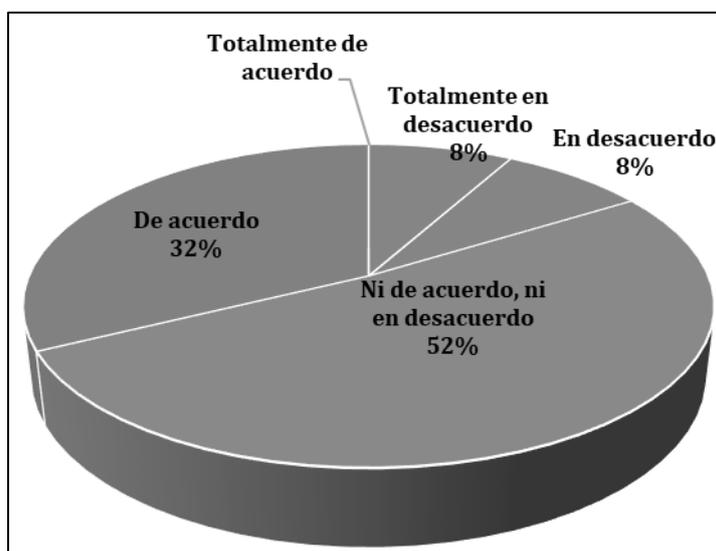


Figura 39. Hay otras fuentes de ingresos además de los procesos académicos

A la pregunta " Tenemos otras fuentes de ingresos además de los procesos académicos", el 5%, 3 personas manifestaron estar totalmente de acuerdo, mientras que 18 personas, 32% indicaron estar de acuerdo. Por otra parte, 24 personas, 43% dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo, 9 personas, 16% afirman estar en desacuerdo y otro 3 %, 2 personas, manifestaron estar totalmente en desacuerdo. Se determina una media de 3.22 y una desviación de 0.89. Esto se puede observar en la figura 40.

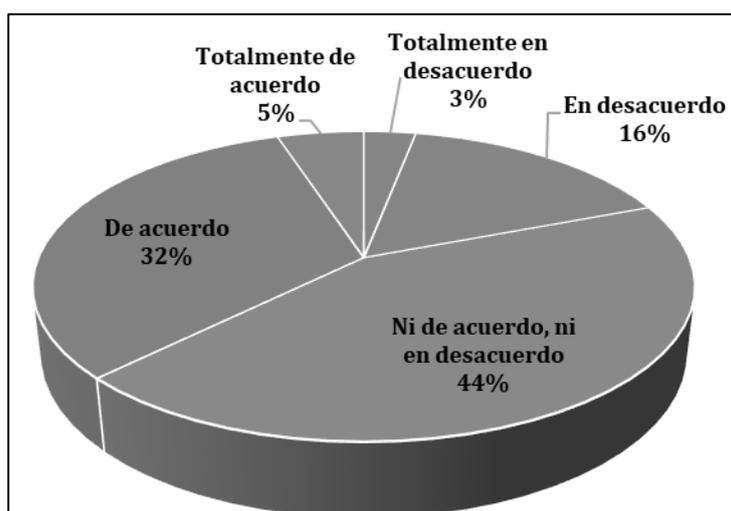


Figura 40. Fuente de ingresos

A la pregunta " Nuestras fuentes de ingresos son fijas y sostenibles", el 11%, 6 personas manifestaron estar totalmente de acuerdo, mientras que 18 personas, 32% indicaron estar de acuerdo. Por otra parte, 28 personas, 51% dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo, 2 personas, 3% afirman estar en desacuerdo y otro 3 %, 2 personas, manifestaron estar totalmente en desacuerdo. Se determina una media de 3,46 y una desviación de 0.84. . Esto se puede observar en la figura 41.

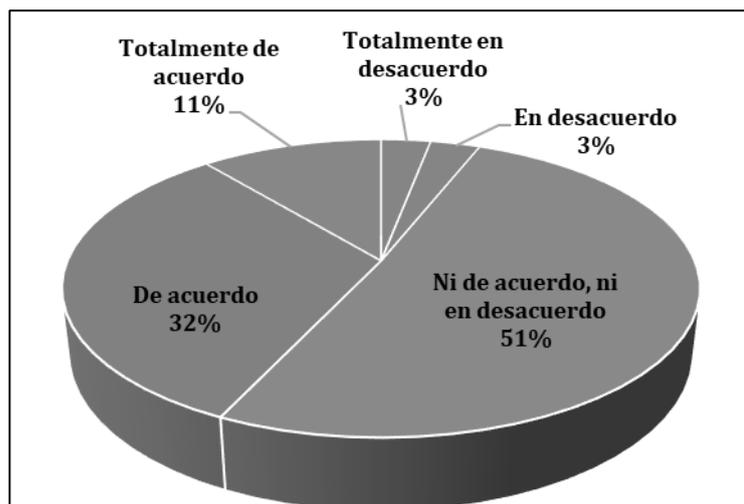


Figura 41. Nuestras fuentes de ingresos son fijas y sostenibles

## Modelo de servicio

### Formato del modelo de servicio

En el formato de modelo de servicio está representada la siguiente información:

Muestra la red de aliados que tiene la institución entre los que se encuentra IADPA que hace parte de la iglesia Adventista del Séptimo día de Colombia; muestra la gestión organizacional y cuáles son los agentes principales. En cuanto a la capacidad organizacional, muestra cuántos maestros hay por género, pero no se identifica qué materia de clase enseñan cada uno ni su nivel de educación; muestra algunos recursos tecnológicos con los que cuenta la institución, pero no su condición actual (si está en buen estado o no) y también los recursos bibliográficos. En cuanto a la propuesta de servicio, se ve los grados que ofrece a sus clientes y cuántos son actualmente, no muestra el promedio de las edades ni a qué estratos pertenecen cada uno. Por último y no menos importante, está la estructura de costos y el modelo de resultado de la institución. Ver tabla (37).

Tabla 37. *Formato modelo de servicio*

<p><b>Red de Aliados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-CEA Cábmulos para educación Media</li> <li>-IADPA</li> <li>-Iglesia Adventista del Séptimo Día</li> <li>-Editoriales de textos académicos (Líderes,)</li> <li>-Proveedor de uniformes escolares, y Confeunac</li> </ul>	<p><b>Gestión organizacional</b></p> <p><b>-Manual de convivencia:</b> Se ejecutan Procesos de dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar</p> <p><b>-PEI,</b> sistema institucional de evaluación de estudiantes</p> <p><b>-SIEE:</b> manual de funciones.</p> <p><b>-AWA</b> para contabilidad, políticas financieras</p>	<p><b>Propuesta de Servicio</b></p> <p><b>Servicios académicos</b></p> <p><b>- Preescolar</b> Prejardín Jardín Tranciión</p> <p><b>- Básica primaria</b> Primero Segundo Tercero Cuarto Quinto</p> <p><b>- Básica secundaria</b> Sexto Séptimo Octavo Noveno</p> <p><b>- Media Vocacional</b> Décimo Undécimo</p> <p><b>Otros servicios</b></p>	<p><b>Estrategia de Comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web: <a href="http://coadvil.com/">http://coadvil.com/</a></li> <li>-Aula Virtual</li> <li>-Correo electrónico institucional.</li> <li>- Servicio telefónico</li> <li>- Facebook</li> <li>-cronograma de actividades</li> <li>- Zoom</li> </ul>	<p><b>Públicos</b></p> <p>Estudiantes (277)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preescolar (15)</li> <li>- Básica primaria (62)</li> <li>- Básica secundaria (127)</li> <li>- Media Vocacional (53)</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p><b>Cuentas por pagar: 10.90%</b> Gastos de personal: Honorarios: Impuestos: Seguros: Servicios: Gastos legales: Mantenimiento y reparaciones: Adecuación e instalación: Depreciaciones ) Amortizaciones: Ayudas universitarias: Diversos: Provisiones:</p> <p><b>Obligaciones laborales: 1,39%</b></p> <p><b>Diferidos: 87.71</b></p>		<p><b>Modelo de Resultados</b></p> <p><b>Ingresos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades Relacionadas Con La Educación: \$626.553.331 (84,2%)</li> <li>- Operacionales: 618.260.031 (83,1%)</li> <li>- No Operacionales: \$125.759.766,47 (16,9%)</li> </ul> <p><b>Resultado</b> Utilidades: 12,32%</p>		

**Reformulación estratégica**

**Reformulación del modelo de servicio**

Tabla 38. *Reformulación del modelo de servicio*

<p><b>Red de Aliado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Convenio con la alcaldía de Villavicencio.</li> <li>-Alianza con la Unac para tener acceso a fuentes Bibliográficas Digitales.</li> </ul>	<p><b>Gestión organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitar a los docentes con nuevas metodologías.</li> <li>-Evaluar a los docentes de forma constante.</li> <li>-Motivar la planta de docentes con incentivos a los mejores.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Servicio</b></p> <p><b>Servicios académicos presenciales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Materias básicas.</li> <li>-Metodología teórica.</li> <li>-Especialización en materias de idiomas como inglés, Francés y mandarín.</li> <li>- Estudios técnicos para padres de familia certificados por el SENA</li> </ul> <p><b>Servicios académicos virtuales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Clases Virtuales</li> <li>-Utilización de herramientas tecnológicas para la educación. (gamificaciones)</li> </ul> <p><b>Programas de prevención:</b> Respetar y Proteger, Convivencia Escolar y sexualidad</p>	<p><b>Estrategia de Comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad por medio del marketing digital.</li> <li>- Ferias nacionales para captar clientes potenciales.</li> <li>.-Página web con más contenido publicitario.</li> </ul>	<p><b>Públicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-conocer a los públicos de interés:</li> <li>*Número de estudiantes por aula.</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gasto de personal (70%)</li> <li>- Servicios (5%)</li> </ul>		<p><b>Modelo de Resultados</b></p> <p><b>Ingresos</b> Aumenta la inversión en la propuesta de servicio, aumentan los ingresos. Enseñanza (90%)</p> <p><b>Utilidades</b></p>		

## **Análisis del entorno**

### **Fuerza de la industria**

El colegio COADVIL cuenta con una serie de proveedores que le ayudan para poder brindar el mejor servicio a sus clientes como lo es: Directamente la Iglesia Adventista, este les apoya en todos los programas espirituales, les apoya de manera financiera y dándoles a conocer a sus feligreses de los servicios que prestan y en qué lugar lo hacen. IADPA les provee materiales educativos para el apoyo de algunas de sus clases. Algunas empresas textiles les proveen los uniformes escolares. Entre otros. Esta es una oportunidad de crecimiento que la institución puede ir aprovechando a lo largo de su fecha escolar.

Con otra de las cosas que cuenta la institución es con una serie de inversores como lo es la Iglesia Adventista de Colombia, es uno de los grandes inversores de los colegios de su misma denominación, así como patrocinadores a nivel internacional que apoyan a estudiantes de bajos recursos brindándoles una oportunidad educativa y en ocasiones donan equipos de apoyo tecnológicos.

La educación actualmente tiene dos sectores que son privados y públicos, son también fuertes competidores de COADVIL, como son los colegios:

### **Colegio departamental de la esperanza (Público)**

Institución Educativa de carácter Oficial Mixta de alta calidad que presta sus servicios a estudiantes, Sordos y Oyentes, en los niveles de preescolar, básica y media, formándose integralmente en las dimensiones Humanas, Científica, Cultural, Deportiva y Tecnológica a través de una práctica educativa centrada en el respeto a los derechos humanos y la pedagogía activa que les permita la construcción del conocimiento y la consolidación de valores de participación, tolerancia, democracia, justicia, convivencia social y conservación

del medio ambiente, proyectándose hacia la educación superior y mejoramiento del entorno en el que se desempeñe.

Como currículo, proyectos escolares y plan de estudio se basan en: Especialidad:

- ✓ Clases de Estudios Pedagógicos
- ✓ Clases de Especialidades Comerciales
- ✓ Clases de Especialidades Académicas

La jornada educativa es en la mañana y tarde; el nivel de inglés es académico y técnico, el modelo de educación integral es tradicional. La institución trabaja con una serie de proyectos educativos como el proyecto AGORA, el cual está orientado a que sus estudiantes tengan conocimiento sobre el proceso de paz, la convivencia ciudadana, dignidad humana, liderazgo juvenil y cómo los jóvenes perciben las problemáticas sociales.

Sus niveles de grados van de primaria (primero a Quinto), de secundaria (sexto a noveno) y educación media (décimo y undécimo)

### **1. Colegio Francisco Arango (público)**

La Institución Educativa Francisco Arango como política de calidad ofrece una educación coherente, comprometida con la formación de la primera infancia, niños, niñas, adolescentes y adultos, competentes en lo humano, científico, laboral y ciudadano, mediante servicios educativos y tecnológicos de calidad en ambientes escolares favorables con el apoyo de convenios interinstitucionales y el compromiso de la comunidad educativa, esperando satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros usuarios a través de procesos innovadores, transformadores y pertinentes.

El modelo pedagógico que utilizan es el tradicional, pero a su vez han implementado la tecnología para otros aprendizajes avanzados. La consecuencia pedagógica es que la

intervención del maestro está determinada por el desarrollo intelectual del estudiante y a la vez el aprendizaje está regulado por una secuencia de momentos de desequilibrio y equilibración. El maestro crea ambientes de aprendizaje en los cuales se favorece la relación del niño con ciertos problemas, situaciones, dilemas, experimentos, entre otros y ajusta su intervención, favoreciendo la actividad del niño de manera que en la observación de los resultados de su actividad pueda asimilar nuevos aprendizajes y acomodar sus estructuras mentales de manera cada vez más flexible y amplia.

**Perfil del estudiante:** El estudiante Aranguista es líder, emprendedor, investigativo e innovador, reflexivo, capaz de transformar su entorno con responsabilidad social. Interactúa en los procesos académicos, pedagógicos; construyendo hipótesis, tomando decisiones con base en su estructura cognitiva, defendiendo así sus ideas.

**Perfil del maestro:** Es un mediador que genera procesos de construcción facilitando el desarrollo del aprendizaje del educando. Investiga, innova, orienta, es reflexivo e impulsa la autonomía y las iniciativas de la comunidad educativa.

La institución es de calendario A, y tiene jornada diurna. Cuenta con los grados primaria (primero a quinto), secundaria (sexto a noveno) y media (décimo y undécimo).

## 2. Colegio Liceo Los Nogales, Villavicencio (privado)

La institución tiene como principios el amor y disciplina para la excelencia. Su jornada es diurna y también manejan jornadas únicas. Su enfoque está en el aprovechamiento del tiempo en la formación deportiva, fortalecimiento de la cultura y en idiomas. Énfasis en metacognición, cocinarte y gestión empresarial. Es también resaltado por su orientación a ser un colegio bilingüe.

Los grados que tienen son: Preescolar (transición, párvulos, jardín) Primaria (primero a quinto), Secundaria (sexto a noveno) Bachillerato (décimo y undécimo)

La institución está orientada a los idiomas: inglés - español - Bilingüe

Jornada: Completa - Genero: Mixto

Así como en otros sectores, el de la educación también se enfrenta a productos o servicios sustitutos que hace que sus clientes potenciales los tengan como preferencia. El ejército puede entrar a ser un sustituto para los hombres ya que pueden realizar otras actividades a parte de la educativa, en algunos casos puede ser obligatorio, pero aun así puede suplir a los colegios. Otro sustituto puede ser el deporte, ya que muchos jóvenes se inclinan únicamente a reforzar su habilidad deportiva y en pocos casos reciben clases extras. También hay preferencias por maestros asignados, estos con el fin de educarlos dentro de casa y que el joven no tenga la necesidad de ir a un aula de clase.

## **Tendencias claves**

### **Tendencia tecnológica**

Tener conocimiento de las tendencias tecnológicas en educación permite estar un paso adelante. Así se puede tener un uso, apropiación y cobertura de la tecnología para la enseñanza, y tener un cambio en la forma en la que se entiende y se presta el servicio de la educación.

Por lo anterior es importante que el Colegio COADVIL tenga uso constante de esas tendencias tecnológicas como es:

### **Gamificación**

La Gamificación es una técnica de aprendizaje que traslada la mecánica de los juegos al ámbito educativo-profesional con el fin de conseguir mejores resultados, ya sea para

absorber mejor algunos conocimientos, mejorar alguna habilidad, o bien recompensar acciones concretas, entre otros muchos objetivos.

Este tipo de aprendizaje gana terreno en las metodologías de formación debido a su carácter lúdico, que facilita la interiorización de conocimientos de una forma más divertida, generando una experiencia positiva en el usuario.

La idea de la Gamificación no es crear un juego, sino valernos de los sistemas de puntuación-recompensa-objetivo que normalmente componen a los mismos.

#### **Ventajas en la Gamificación en la perspectiva del estudiante:**

- Busca premiar y reconocer el empeño académico que pone el estudiante durante el abordaje de su proceso formativo.
- El uso de la gamificación en la clase universitaria le ayuda al estudiante a identificar fácilmente sus avances y progresos de su propio aprendizaje.

#### **Ventajas en la Gamificación en la perspectiva del docente:**

- Estimula la implementación del trabajo en equipo y de un aprendizaje colectivo que busca mejorar la dinámica de aprendizaje en el interior del aula.
- La gamificación dosifica el aprendizaje con gran efectividad y motiva al estudiante a esforzarse más por sus resultados académicos.

### **STEM**

La Educación STEM combina las áreas de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas, creando un método integrador e ilustrativo que facilita el aprendizaje en estas disciplinas desde la propia experiencia.

STEM también hace referencia a una serie de habilidades relacionadas al uso y desarrollo de tecnologías. Aunque la concepción de habilidades STEM está más ligada a aspectos prácticos como la programación o el pensamiento computacional, el concepto también engloba aptitudes socioemocionales como la colaboración, la adaptabilidad y la resiliencia.

Otro de las herramientas tecnológicas que son muy útiles para esta época de clases totalmente virtuales son: Zoom y Microsoft Teams son plataformas facilitadoras del profesor hacia el estudiante ya que está presentando en tiempo real lo que el profesor quiere mostrar y la comunicación es directa con todos los participantes que estén en ese momento.

### **Tendencias sociales y culturales/socioeconómico**

Partiendo de la definición del término "sociocultural" que hace referencia a la realidad construida por el hombre que tiene que ver en la manera como este interacciona con las personas, con el ambiente y sociedad que lo rodea. Ahora bien, en cuanto a tendencias sociales que afectan a la enseñanza en los colegios hay varios factores. Uno de estos a señalar, consta en la manera en que los alumnos se ven impactados en la manera que emplean para comenzar a interactuar con sus compañeros, al mismo tiempo que empieza su acercamiento con las jerarquías, como lo son rectores, maestros, entre otros, esto más adelante puede afectar la manera en que respeten dichos puestos y el modo en que lleguen a relacionarse con las personas que conforman la sociedad; otra de las cosas que llegan a ser afectadas socialmente en la enseñanza, es la capacidad de trabajo en grupo, esto altera en su futuro a la hora de aplicar a un puesto laboral, ya que desde pequeños se le intenta inculcar en los colegios dichas habilidades que luego serán de utilidad a la hora de desenvolverse en su entorno social.

(DefiniciónABC,2009)

Otro de los aspectos socioculturales que los alumnos empiezan a identificar indirectamente, luego de entrar a ser parte activa de la sociedad en la que viven, es el hecho de obtener reconocimientos por buen desempeño y notas dependiendo de su resultado, en consecuencia, el alumnado relaciona su buena ejecución de actividades con la satisfacción de reconocimiento o esperando obtener un incentivo positivo para dicho trabajo. En sí mismo la educación es uno de los puntos claves en las personas que logran afectar en mayor medida el ser del individuo y su percepción dentro de la sociedad en la que vive, siendo así que los mismos factores que lo afectan logren variar de un país a otro, dependiendo de lo que se espera en cierto lugar.

Siguiendo con los demás aspectos que pueden impactar a los alumnos, es en referencia a las estructuras construidas mediante el proceso de crecimiento, el cual, está influenciado por la educación en los colegios, podemos encontrar el descubrimiento de las cosas o materias por las cuales la persona se inclina con mayor facilidad de desarrollo a la hora de realizar sus actividades. Por ejemplo, el alumno a medida que va escalando en los grados trazados por el colegio, empieza a darse cuenta de su habilidad para realizar problemas matemáticos y sus relacionados, sin embargo en cuanto a su aprendizaje enfocado en humanidades tiende a ser más pausado, el alumno se da cuenta que en música se desenvuelve de mejor manera que en educación, y en química, esto ayuda a que el alumno se haga una idea de las habilidades que posee, e inicie un proceso con mayor enfoque en estas áreas y que gracias a esto más adelante tome parte activa con un empleo donde pueda desarrollar de manera más efectiva estas habilidades, que, gracias a este proceso de aprendizaje ha podido descubrir y adquirir. (Unesdoc,2014).

Para este proyecto se han elegido 2 colegios que se encuentran entre los estratos 1 al 3, si tomamos en cuenta un aspecto que anteriormente ha sido mencionado referente a la

diferencia que puede haber en el impacto que tienen la educación entre los colegios de “x” país a la educación de un colegio de “y” país, podemos decir que este punto puede ser un factor que también llega a influir al alumnado en cuanto su crecimiento personal, partiendo externamente de la cuestión de que los alumnos llegan con una educación distinta desde su hogar al colegio, el currículo de estos colegios tiene a variar de un colegio de mayor estrato, donde se inclinan a realizar actividades extracurriculares, formar clubes, añadir materias, entre otras cosas, que a la final influyen en el alumnado de manera significativa para desarrollar o enseñar nuevas habilidades que terminan impactando en lo que en un futuro se llegan a convertir basado en dicha educación, y que logran compartir en la sociedad que los rodea.

En ese mismo contexto y añadiendo ahora el concepto del factor socioeconómico que rodea este proyecto, es posible relacionar 3 ámbitos que logran afectar dicho factor, los cuales son:

- El entorno biofísico, es decir los recursos, materias y procesos que posibilitan el sostenimiento vital y los productos iniciales del proceso de transformación, que en este caso llegaría a ser tanto el ambiente en el que se desenvuelven los alumnos, como también las estructuras planteadas por los colegios para que sean desarrollados de la mejor manera las habilidades del alumnado.
- El sistema de producción y consumo, transacciones económicas y comerciales, que se pueden mencionar en este proyecto como la capacidad económica que tienen las familias de las personas que conforman el alumnado de dichos colegios.
- El entorno cultural, que son conformados por valores y un sistema de creencias, que supone, modelan estilos de vida y una serie de determinadas aspiraciones sociales; este aspecto es en este caso el de mayor relevancia o que mayor se ve resaltado, ya que los

colegios elegidos para este proyecto son de índole adventista, por lo tanto este aspecto en especial tiende a ser de vital importancia, ya que se busca influir en los alumnos de manera particular, inculcando valores y principios que resalten la religión adventista o el cristianismo y se vean más adelante influenciados para un desarrollo ético en la sociedad de la que hacen parte.

La relación que hay entre estos tres ámbitos logra dar un soporte firme a todo el sistema y se llega a dotar de su propia coherencia interna. Todos estos factores y ámbitos logran hacer un “ecosistema” equilibrado que visto de manera micro influye desde el ser del individuo, que va creciendo e impactando de manera macro hasta llegar a impactar y construir los aspectos más relevantes e importantes de una sociedad; vale mencionar que todo lo anterior logra desarrollar una identidad y un sentido de pertenencia en las personas involucradas, en este caso el alumnado.

### **Colegios públicos en Colombia**

El ministerio de educación de Colombia (Mineducación), define la iniciativa de la creación de los colegios públicos como “una estrategia que contribuye a generar condiciones favorables para la protección, permanencia, continuidad y mejoramiento de la calidad educativa de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, con la generación de actividades pedagógicas y lúdicas que permiten usar el tiempo libre, las cuales están distribuidas en las siguientes modalidades: artística y cultural, medioambiente, formación deportiva, ciencia y tecnología y fortalecimiento de áreas obligatorias y fundamentales. Siendo así una estrategia que fortalece la transición gradual hacia la Jornada Única” (Mineducación,2020).

Dentro de los lineamientos que el gobierno nacional colombiano, en relación al modelo de educación se encuentran:

- **Transporte escolar:** Apoyado por la secretaria de educación, los cuales contratan prestaciones de servicio para: Aporte de recursos del Sistema General de participaciones -SGP- Participación para educación, La gestión de recursos del Sistema General de Regalías – SGR, Recursos provenientes del sector solidario, Los recursos propios de las Entidades Territoriales.
- **Alimentación escolar:** Lo que busca el “Pae” (Programa de alimentación escolar), es garantizar la permanencia de niños, niñas y adolescentes que se encuentran en edad escolar, brindándoles un buen complemento alimenticio, promoviendo los hábitos saludables que les ayudarán a captar los conceptos escolares de la mejor manera.
- **Atención a la población de los programas de Prosperidad Social:** El objetivo de este programa, es encontrar aquellos niños y adolescentes que no se encuentran matriculados en una institución escolar, para de esta manera, vincularlos, y así, darles la oportunidad de tener una educación digna, escolarizando así, a personas con pobreza y extrema pobreza.

El espectador registro la lista de colegios que hay en Colombia, con un total de 12.600 colegios en el 2013, de los cuales, 8.200 son públicos, siendo una cifra alta para el apoyo de la educación en el país, representando en parte una desventaja frente a los colegios públicos, puesto que estos ofrecen mayor preparación para el aspirante en la transición a su ciclo de universitarios, muchos de los estudiantes de las instituciones públicas desisten en continuar, debido a la poca oportunidad que tienen de pasar. (Elespectador,2013).

### **Colegios Privados**

Como base para el análisis de instituciones educativas, se tomará el Colegio Bilingüe Diana Oese, el cual, ocupo el puesto número 1 según la revista dinero, de los mejores colegios

de Colombia. En una entrevista realizada por la revista Dinero, aseguran que su secreto para ser excelentes, se debe a que estos tienen un sistema sensorial de aprendizaje, con énfasis en inglés, en donde el infante desde la edad de 2 años, aprende mediante el tacto, la visualización de contenido audiovisual, y escrito, todos los temas; otro factor que favorece a la institución es que estos constantemente están renovando los conocimientos, debido a los cambios socioculturales, las tecnologías y métodos. (Dinero,2019).

Por lo que prima en los colegios privados, sobre los públicos, el hecho de que los primeros hacen énfasis en una segunda lengua, cuentan con personal altamente preparado, y cuyos valores intentan inculcar en la educación de sus alumnos, además de la infraestructura y herramientas que facilitan el aprendizaje de los alumnos.

### **Tendencias normalizadoras**

Una serie de medidas, desde la prestación de educación pública gratuita hasta grandes inversiones en infraestructura y recursos educativos, han permitido incrementar en un tiempo relativamente corto la cobertura de educación secundaria, lo cual ha permitido disminuir la deserción escolar y aumentar el número de estudiantes en los diferentes sectores del país. Actualmente uno de cada diez estudiantes que terminan la educación primaria no siguen estudiando la secundaria, situación que limita el mejoramiento de la calidad de vida de estos adolescentes y en el futuro de sus familias (Ministerio de Educación Nacional, 2016)

En Colombia se encuentra actualmente vigente el Plan Nacional Decenal de Educación, que rige y regirá la educación en Colombia durante los 10 años que comprende. El alcance de la formulación del PNDE 2016-2026 consiste en contar con un plan innovador, incluyente, de construcción colectiva y regional, que plantee los fundamentos necesarios para que Colombia tenga más y mejores oportunidades en 2026. De tal manera, se generará un gran acuerdo nacional que comprometa al gobierno, los diferentes sectores de la sociedad y la

ciudadanía, para avanzar en las transformaciones que Colombia requiere desde la educación (Ministerio de Educación Nacional, 2016).

Su construcción parte de una amplia participación municipal, departamental, regional y nacional, en la cual los colombianos, incluyendo los que hacen parte de la base piramidal, expertos reconocidos en materia de educación, niños, jóvenes, adultos, mujeres, hombres, quienes viven en las ciudades, en zonas rurales, en condición de discapacidad, afrodescendientes, raizales, palenqueros, indígenas, campesinos, Rom, inmigrantes, colombianos en el exterior e iglesias, lo construirá desde su diseño hasta su redacción final. Como toda política pública, debe tener un sustento jurídico, y éste recae sobre el artículo 72 de la Ley 115 de 1994, Ley General de Educación. El PNDE se puede definir como el conjunto de propósitos, objetivos y metas que expresan la voluntad del país en materia educativa. Así, el objetivo de la formulación es generar un gran acuerdo nacional que comprometa al gobierno, los diferentes sectores de la sociedad y la ciudadanía en general, para avanzar en las transformaciones que la educación colombiana necesita (Ministerio de Educación Nacional, 2016).

### **Fuerzas del mercado**

El Colegio COADVIL de Villavicencio tiene como segmento de mercado principalmente a los jóvenes procedentes de familias Adventistas. A padres de niños y niñas que crean en la educación por medio de la orientación cristiana, con principios y valores que le ayuden a fortalecer su vida. Que sean de estratos 1, 2 y 3.

Todas las personas comparten la necesidad de recibir cierta educación por docentes capacitados, esto es a través de la transferencia de conocimiento maestro-alumno en un aula de clase, la cual empieza por aprender a leer, escribir, contar, sumar, restar, entre otra, esta se denominan como necesidades más comunes en primaria. Las necesidades en secundaria más

comunes son: aprender a realizar redacciones, a resolver problemas, a realizar algoritmos, entre otros.

Al ser una necesidad de autorrealización (realización integral del potencial propio) desde pequeños a las personas se les orientará hacia la educación y que deben ingresar a una institución educativa para poder recibir una buena preparación. La demanda de las instituciones educativas está en constante crecimiento, ya es trabajo de cada una de ellas de como atraer a su público mediante una serie de estrategias que sean atractivas para el.

Por otro lado, el mercado tiene una serie de características el cual la institución debe tener en cuenta para identificar con mayor facilidad a su público, estas son:

- Identificar cuál es su cliente ideal, ya que no todas las personas que tengan la necesidad de educarse su prioridad sea estudiar en un colegio privado, que tenga principios religiosos, que tengan la posibilidad de salir con una técnica o no, entre otras cosas.
- Qué tan preparados están los docentes. Es muy importante que el mercado vea la calidad del servicio que le ofrecen y que las personas encargadas de transmitirlo puedan hacerlo de la mejor manera.
- La capacidad de pago
- Ubicación, teniendo en cuenta que accederán con facilidad a los servicios.

Para la institución el coste de cambio que está atravesando en este momento es pasar de lo presencial a lo virtual; aprender nuevas herramientas tecnológicas para facilitar el ofrecimiento de los servicios a los estudiantes. Puede resultar ser un método de fácil adaptación, pero también entra en juego el tiempo que se debe invertir para aprender a manejarlas, no todas las personas tendrán la misma rapidez debido a eso puede retrasar un

poco la continuidad de las clases teniendo en cuenta que el cambio a lo virtual es repentino y no hubo una preparación con anterioridad.

Así mismo, la institución debe buscar constantemente el bienestar de sus estudiantes, debe asegurarse que si están ofreciendo lo que ellos están dispuestos a pagar e incluso si se puede mejorar en algunos aspectos por el bienestar de los estudiantes ellos serán los primeros en notarlo.

Al público no siempre le va atraer el precio (si en otra institución es más económico que en esa) sino también que el servicio que está recibiendo vaya complementado con atributos que le ayuden a su crecimiento personal y académico. Es así como la institución va a mantener sus ingresos y los actuales clientes al estar a gusto harán la recomendación a otras personas y esto incrementará exponencialmente sus ingresos.

### **Fuerzas macroeconómicas**

Una de las condiciones que se presenta a nivel global en cuanto a la educación es la necesidad de conseguir maestros capacitados para brindar una buena educación a sus estudiantes y niños que deseen recibir esta educación. Se habla de que la educación privada permite que haya un nivel de conocimiento más alto, ya que se cuentan con los recursos necesarios para incentivar a los estudiantes a la innovación y a un cambio verdadero en la educación.

Colombia ha logrado mejorar la educación en relación a los años anteriores, esto ha permitido profesionalizar a nuestros docentes, brindarles las herramientas necesarias para poder enfrentarse a nuevas tendencias y así mismo poder llegar a los estudiantes y que sean ellos quienes reciban el producto final que es una enseñanza de calidad.

Otro elemento a tener en cuenta es el mercado de capitales, es al que acuden los agentes del mercado tanto para financiarse a medio y largo plazo (superior a 18 meses) como para realizar inversiones. El colegio COADVIL tiene una muy buena participación en este mercado ya que no acude a los agentes para financiarse, si no que para realizar inversiones que le favorecerá en el futuro, este cuenta con tres cuentas de ahorros y un CDT.

EL colegio COADVIL cuenta con una infraestructura económica estable; sus deudas no son tan altas que le den inestabilidad y como se mencionó anteriormente, este cuenta con cuentas de ahorro el cual tiene la flexibilidad de poder cubrir eventualidades que se presenten a lo largo del año escolar y también cuenta con un CDT que va creciendo de una forma buena para la institución

Actualmente la institución no está utilizando recursos como la energía eléctrica, agua potable, insumos básicos como papel para los baños, bolsas de basura para las canecas, entre otras cosas, debido a que sus clases se están ofreciendo de manera virtual. Lo que sí está manejando es un personal minoritario que pueda mantener las instalaciones o aulas de clase limpias (que no afecte el polvo para evitar que se deteriore con mayor rapidez), los profesores quizá puedan utilizar materiales desde sus casas para el apoyo a la enseñanza (esto es más en los grados bajos)

### **Innovación incremental**

El colegio COADVIL tiene algunos temas a mejorar como es su estructura de comunicación, no cuentan con una página web construida, ya que no contiene toda la información que un cliente potencial desearía encontrar. Su infraestructura es otra de las cosas que debe mejorar, ya que solo algunas aulas de clases están adecuadas para estudiantes con

discapacidad, algunas aulas no cuentan con equipos para consulta ni comunicación, con un mobiliario flexible, no cuentan con un buen acondicionamiento acústico, entre otras cosas.

Muchos de los equipos tecnológicos de la institución no se encuentran en perfecto estado o no funcionan en su totalidad, esto limita en un porcentaje la institución para realizar con eficiencia algunas actividades. El colegio COADVIL no cuenta con un manual de proceso, ya que esto es muy necesario, se recomienda que la institución pueda elaborar uno o hacerlo público. En cuestión de lo financiero, cuenta con tres cuentas de ahorro y un CDT, sus deudas no superan los \$7.000.000 de pesos y el flujo de pago de sus clientes es bueno y no llegan a deber muchas mensualidades.

### **Innovación en valor o Curva de valor**

Se analizan las variables que representan la curva de valor en la institución COADVIL de Villavicencio, con el fin de detallar qué variables debe eliminar o reducir, buscando la optimización de los costos y qué variables debe crear o incrementar para que su valor crezca. Se calificará de 1 a 10 teniendo en cuenta el cumplimiento de las variables.

Variable precio. Las instituciones públicas son diferenciadoras en costo, ya que son apoyados por recursos del gobierno y no es reconocido por ofrecer servicios especializados, en cuanto a las instituciones privadas son líderes en diferenciación ya que estas ofrecen servicios especializados, tienen programas de bilingüismo, y tiene acceso a otras servicios que hacen que su precio sea mayor.

Variable infraestructura física. Se le dio una puntuación de 5, ya que la institución cuenta con algunas de sus aulas no aptas para personas con discapacidad y el ambiente de trabajo no es muy adecuado para sus estudiantes tanto el ambiente como la movilidad de sus pupitres.

Variable Sala de informática. En esta variable se le dio una puntuación de 3, debido a que algunos de los equipos no están en buenas condiciones, se vuelve un costo para la institución al utilizar ese espacio y no darle paso a otro que sí pueda estar al 100%.

Variable laboratorio. Obtuvo un puntaje de 2, esto quiere decir que hay cosas que no se le está dando su mayor capacidad y esto ya se vuelve un costo para la institución,

Variable estructura de comunicación. En esta variable le dimos un puntaje de 2 ya que no hace uso de una buena página web, no se encuentra en ella toda la información que un cliente potencial desearía, se debe reducir información que no es necesaria y tratar de comunicar lo más relevante para la institución.

Variable planta de docentes. se le dio un puntaje de 6, debido a que la institución cuenta con una cartera de docentes necesaria para la cantidad de alumnos que tiene en este momento, en cuanto vayan aumentando debe incrementar sus docentes.

Variable ubicación del colegio. Obtuvo un puntaje de 4, la institución se encuentra ubicada en una parte central junto a otros colegios reconocidos en la ciudad y a el centro comercial Unicentro; esto puede incrementar un poco más los costos.

Variable jornada académica. Se le dio un puntaje de 4 ya que la institución solo ofrece una jornada académica (mañana).

Variable Bilingüismo. En esta variable se le dio una puntuación de 2, ya que la institución no es 100% bilingüe, solo le ofrece a sus estudiantes la materia de inglés con el fin de que puedan tener las bases, pero esto se puede llegar a incrementar para el bienestar de sus estudiantes.

Variable arte, cultura y deporte. Se le dio un puntaje de 5 ya que la institución si hace algunos espacios de deportes entre los mismos estudiantes, pero no promueve la integración

con otros colegios y le da la oportunidad a sus estudiantes a que puedan desarrollarse un poco más en el deporte y ser premiados por esto.

Variable actividades extracurriculares. Obtuvo un puntaje de 4, debido a que la institución debe incrementar el apoyo en sus estudiantes para que puedan realizar actividades extracurriculares con el fin de reforzar sus habilidades.

Variable clases virtuales. Se le dio una puntuación de 8; para la mayoría de las instituciones este ha sido un reto debido a la situación en la que se está viviendo y es una nueva modalidad que les toca adoptar y aprender a manejar recursos que le ayuden a facilitar el cumplimiento de esta.

Variable Media técnica vocacional. Obtuvo un puntaje de 10, debido a que la institución no ofrece programas técnicos a sus estudiantes. Ya está buscando la forma de tener una conexión con el sena y eso es uno de los pasos para lograr ser un colegio normalista.

Variable investigación. se le dio un puntaje de 10, debido a que la institución promueve la investigación en los estudiantes, hace que sus profesores lo ofrezcan dentro de sus contenidos de clase y que puedan fortalecer este hábito constantemente.

Variable programas de prevención. La institución recibe un puntaje de 10 ya que realiza estas actividades de una manera frecuente por medio de enseñanzas que nutran su vida personal como es integraciones espirituales, integraciones lúdicas, entre otras.

Variable herramientas de variables inteligente. Se le dio una puntuación de 10 debido a que la institución debe implementarlo totalmente ya que es una nueva alternativa de enseñanza y le permite a sus estudiantes explorar cosas nuevas. Esto se puede observar en la figura 42.

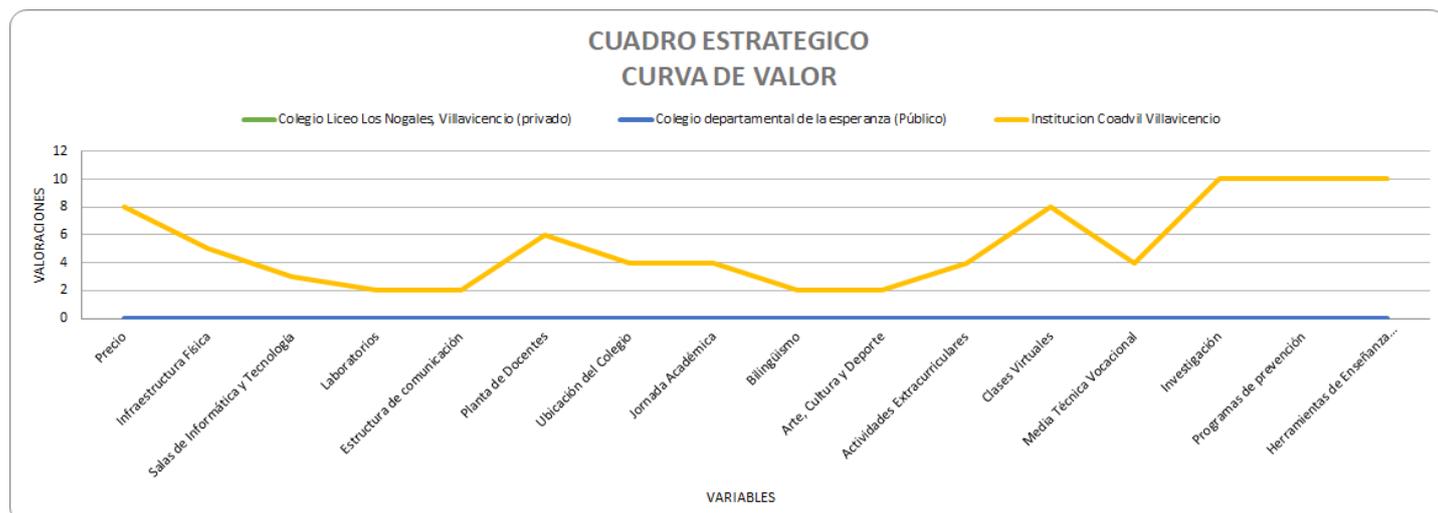


Figura 42. Cuadro estratégico curva de valor

### Diagnóstico o Análisis Institución CADES de Sogamoso.

#### Análisis de propósito Institución Educativa CADES de Sogamoso

Para el análisis del propósito de la institución, se dan a conocer en resumen las respuestas de la comunidad educativa de la institución CADES-Sogamoso.

La primera pregunta es ¿Como institución educativa ¿Quiénes Somos? para la cual se dio la siguiente respuesta: Es una Instrumentos en las manos de Dios para impartir educación de calidad, fortaleciendo la calidad de vida de nuestros estudiantes y sus familias a través del conocimiento de Dios.

La segunda pregunta es: ¿Como institución educativa ¿Para qué existimos? a la cual se le respondió de la siguiente manera: Formación de estudiantes cristianos: espiritual, académica, física, que sirvan a Dios y a la sociedad.

La tercera pregunta se define como institución educativa ¿Qué sabemos hacer? ¿Cuáles son nuestras capacidades claves? ¿Cómo lo hacemos? la cual se respondió de la siguiente manera: Impartir y educar en conocimiento promoviendo el desarrollo equilibrado de nuestros estudiantes, Filosofía y procesos inclusivos que usan el método de Cristo, que se basa en el amor, Educación basada en valores morales y espirituales que atiende las necesidades particulares de los estudiantes, Cátedra en Educación sexual y salud, Media técnica en Comercial, Feria empresarial y Proyecto de grado basado en un producto.

La cuarta pregunta señala como institución educativa ¿Cómo servimos? ¿Cuáles son los productos y servicios más relevantes que generamos? de la que en general se respondió de la siguiente manera: servimos dando Cátedra en Educación sexual y salud, Media técnica en Comercial, Feria empresarial, Proyecto de grado basado en un producto y Participación en eventos especiales: expo-salud, expo-kids.

La quinta pregunta define como institución educativa ¿A quiénes servimos? ¿Para quienes trabajamos? ¿Quiénes son nuestros interesados, nuestros públicos? y se respondió de manera que primero Dios, a la comunidad educativa del Colegio CADES y a la iglesia Adventista del Séptimo Día. Segundo a la Iglesia Adventista del Séptimo día, estudiantes, maestros y como tercero a los niños y jóvenes en edad escolar que deseen una educación diferente, de calidad y con valores.

La sexta pregunta define como institución educativa ¿Qué principios nos mueven a actuar? a la cual se le dio respuesta que con los principios cristianos, sabiduría, direccionados por el Plan Maestro de Desarrollo Espiritual elaborado por la Comisión Espiritual del Colegio.

La séptima pregunta define como institución educativa ¿Cómo nos perciben nuestros públicos? ¿Nuestra imagen corporativa refleja el propósito? ¿Cómo deseamos ser vistos? se

da respuesta señalando que el público nos percibe como una institución de valores espirituales y sociales en el medio en que nos desenvolvemos. Nuestra imagen corporativa refleja el propósito para el cual se creó. Deseamos ser vistos como Dios desea que seamos testigos de él por precepto y ejemplo.

La octava pregunta define como institución educativa ¿Cómo es percibida nuestra experiencia de servicio? ¿Cómo esperamos que sea la experiencia de servicio? se percibe mediante el reconocimiento de nuestros egresados, Impacto sobre la comunidad circundante y el Servicio educativo excelente.

La novena pregunta define como institución educativa ¿Con qué tipo de colaboradores contamos? ¿Cómo están nuestros procesos y tecnología para llevar a cabo el propósito? la cual se responde de manera que se cuenta con personal en un 90% idóneo, calificado, titulado y trabajando en su área de acuerdo con su perfil. Nos falta mejorar en cuanto a la parte tecnológica con la adquisición de más equipos y modernización de la sala de sistemas, a causa de la pandemia Covid 19, se implementó una plataforma virtual y se está trabajando on line.

La décima y última pregunta se define como institución educativa ¿Cuáles son los valores que caracterizan a la institución actualmente? ¿Cuáles valores son deseables para el buen funcionamiento de la institución? valores como la Veracidad, cortesía, respeto, gratitud, perdón puntualidad, servicio, responsabilidad, obediencia, integridad, optimismo y bondad. Los valores deseables son los mismos más el amor.

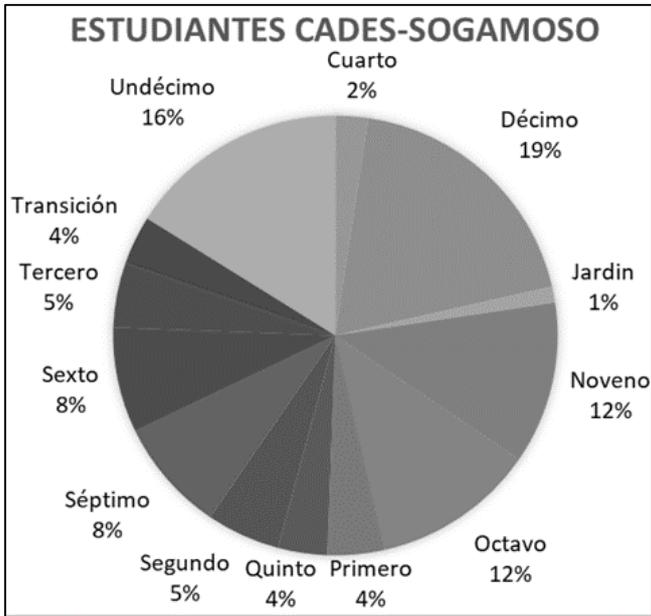
## **Actividad 2: Evaluación del modelo de servicio Institución CADES de Sogamoso**

En el presente análisis estadístico se examinan las características de los diferentes elementos del modelo de servicio del Colegio Comercial Adventista de Sogamoso CADES

**Reporte estudiantil**

El colegio CADES de Sogamoso cuenta con una comunidad estudiantil de 168 estudiantes de los cuales el 19% son de grado décimo, el 16% son de grado undécimo, y con un 12% los grados noveno y octavo, estos cuatro grados suman un 59% de la comunidad estudiantil del colegio, mostrando que la gran mayoría de los estudiantes son de grados superiores, como se muestra en la siguiente gráfica.

**Docentes y Acudientes CADES-Sogamoso**



*Figura 43. Estudiantes CADES Sogamoso*

También se tiene una comunidad de docentes de 16 docentes de los cuales se dividen para los diferentes cursos de la institución, también se tienen 14 representantes de la comunidad de padres de familia de la institución CADES de Sogamoso.

**Organigrama**

El organigrama de la institución CADES –Sogamoso se compone principalmente por una Junta directiva iglesia adventista del séptimo día sección, es la superior en jerarquía, luego está la junta directiva de la institución CADES, seguido de la administración de CADES, de la cual pertenece la secretaría de educación. Luego está la rectoría general de la nación, el cual se apoya de la asociación de padres, el consejo directivo, asesor contable, auditor, personero, consejo estudiantil y consejo académico. Más abajo y no menos importante está la Comisión de evaluación y promoción, también está la tesorería, el bienestar estudiantil, entre otras áreas, finalizando con los estudiantes. Esto se puede observar en la figura 44.

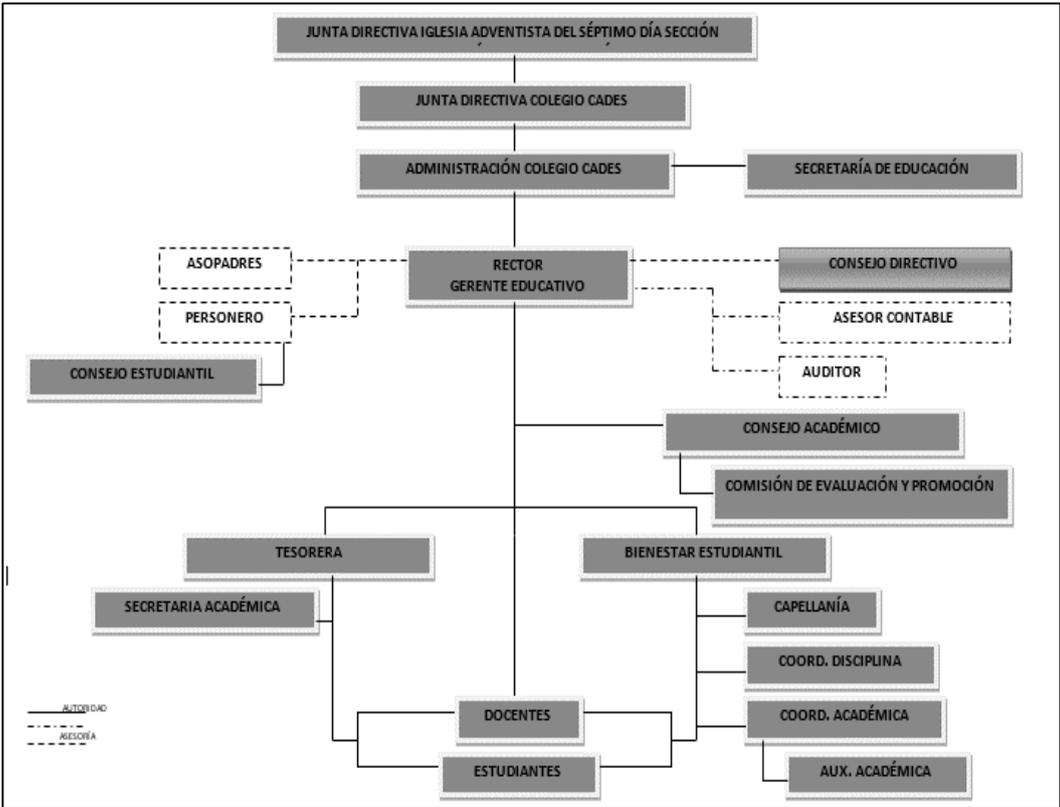


Figura 44. Organigrama de la institución CADES- Sogamoso

### Análisis de Informes Financieros Institución CADES de Sogamoso del 2017, 2018 y 2019

A continuación, se realiza el análisis financiero de la Institución CADES de Sogamoso, en este se analizan el análisis horizontal, análisis vertical y algunos indicadores económicos, como se muestra a continuación:

### Análisis Horizontal de la Institución CADES de Sogamoso años 2018 y 2019.

#### Análisis Horizontal de los Activos.

Con respecto a los activos de la institución Educativa CADES de Sogamoso, nos damos cuenta que estos tuvieron un porcentaje negativo de -4% lo cual representa a -\$5.055.759,96 donde las cuentas que decrecieron fueron la de Deudores en un 20% y la de clientes en un 22%, las cuentas que creció fue la de Anticipos y Avances en un 1135% equivalentes a \$3.405.502,00. Como se muestra en la tabla 39.

Tabla 39. Activos. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2018 y 2019

ACTIVO				
CONCEPTOS	2018	2019	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
DISPONIBLE	\$ 71,749.00	\$ 2,414,414.64	\$ 2,342,665.64	3265%
BANCOS	\$ 71,749.00	\$ 2,414,414.64	\$ 2,342,665.64	3265%
DEUDORES	\$ 36,897,263.00	\$ 29,523,588.00	-\$ 7,373,675.00	-20%
CLIENTES	\$ 49,673,562.00	\$ 38,894,388.00	-\$ 10,779,174.00	-22%
ANTICIPOS Y AVANCES	\$ 300,000.00	\$ 3,705,502.00	\$ 3,405,502.00	1135%
PROVISIONES	-\$ 13,076,299.00	-\$ 13,076,302.00	-\$ 3.00	0%
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 82,134,707.00	\$ 82,109,957.00	-\$ 24,750.00	0%
CONSTRUCCIONES EN CURSO	\$ 82,109,957.00	\$ 82,109,957.00	\$ -	0%
EQUIPO DE OFICINA	\$ 12,968,000.00	\$ 12,968,000.00	\$ -	0%
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 26,654,901.00	\$ 26,654,901.00	\$ -	0%
DEPRECIACION ACUMULADA	-\$ 39,598,151.00	-\$ 39,622,901.00	-\$ 24,750.00	0%
TOTAL ACTIVO	\$ 119,103,719.60	\$ 114,047,959.64	-\$ 5,055,759.96	-4%

#### Análisis Horizontal de los Pasivos.

Con respecto a los activos de la institución Educativa CADES de Sogamoso, nos damos cuenta que estos tuvieron un porcentaje positivo de un 4% equivalentes a

\$5.529.804,58 lo cual significa que la institución incremento en las cuentas por pagar en un 26% Como se muestra en la tabla 40.

Tabla 40. *Pasivos. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2018 y 2019.*

PASIVO				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 37,538,400.00	\$ 31,096,799.00	-\$ 6,441,601.00	-17%
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 37,538,400.00	\$ 31,096,799.00	-\$ 6,441,601.00	-17%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 63,086,877.51	\$ 79,416,455.09	\$ 16,329,577.58	26%
A CASA MATRIZ	\$ 63,086,877.51	\$ 79,416,455.09	\$ 16,329,577.58	26%
RETENCION EN LA FUENTE	\$ 35,000.00	\$ -	-\$ 35,000.00	-100%
OBLIGACIONES LABORALES	\$ 4,298,371.00	\$ 2,576,000.00	-\$ 1,722,371.00	-40%
SALARIOS POR PAGAR	\$ 854,831.00	\$ -	-\$ 854,831.00	-100%
CESANTIAS CONSOLIDADAS	\$ 1,508,358.00	\$ 2,300,000.00	\$ 791,642.00	52%
INTERESES SOBRE CESANTIAS	\$ 181,003.00	\$ 276,000.00	\$ 94,997.00	52%
PRIMA DE SERVICIOS	\$ 1,754,179.00	\$ -	-\$ 1,754,179.00	-100%
DIFERIDOS	\$ 23,251,440.00	\$ 20,615,639.00	-\$ 2,635,801.00	-11%
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	\$ 23,251,440.00	\$ 20,615,639.00	-\$ 2,635,801.00	-11%
TOTAL PASIVO	\$ 128,175,088.51	\$ 133,704,893.09	\$ 5,529,804.58	4%

### Análisis Horizontal del Patrimonio.

Con respecto a los activos de la Institución Educativa CADES de Sogamoso, nos damos cuenta que estos tuvieron un porcentaje negativo de -4% donde la institución presentó pérdidas acumuladas de -\$35.167.644,17 entre los dos años evaluados. Como se muestra en la Tabla 41.

Tabla 41. *Patrimonio. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2018 y 2019.*

PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	\$ 18,835,923.03	\$ 18,835,923.03	\$ -	0%
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$ 18,835,923.03	\$ 18,835,923.03	\$ -	0%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-\$ 27,907,291.94	-\$ 10,585,564.54	\$ 17,321,727.40	-62%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 7,260,352.23	\$ -	-\$ 7,260,352.23	-100%
PERDIDA DEL EJERCICIO	-\$ 35,167,644.17	-\$ 10,585,564.54	\$ 24,582,079.63	-70%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ -	-\$ 27,907,291.94	-\$ 27,907,291.94	#  DIV/0!
UTILIDADES O EXCEDENTES	\$ -	\$ 7,260,352.23	\$ 7,260,352.23	#  DIV/0!
PERDIDAS ACUMULADAS	\$ -	-\$ 35,167,644.17	-\$ 35,167,644.17	#  DIV/0!
TOTAL PATRIMONIO	-\$ 9,071,368.91	-\$ 19,656,933.45	-\$ 10,585,564.54	117%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 119,103,719.60	\$ 114,047,959.64	-\$ 5,055,759.96	-4%

**Análisis Vertical de la Institución Educativa CADES de Sogamoso años 2017, 2018 y 2019.**

A continuación, se realiza el análisis vertical de la Institución Educativa CADES de Sogamoso años 2017, 2018 y 2019 teniendo en cuenta cómo influyó cada cuenta del balance general en el total de los activos, pasivos y patrimonio de cada año mencionado de la institución.

**Análisis Vertical Activos año 2017.**

La Institución en el 2017 presentó unos activos de \$53.101.600,90 donde la cuenta que más aportó a este fue la de deudores en un 74,85% y la que obtuvo un porcentaje negativo fue la de depreciaciones acumuladas en un -73,69%. Como se muestra en la tabla 42.

Tabla 42. *Activos. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2017.*

CONCEPTOS	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
<b>ACTIVO 2017</b>		
<b>DISPONIBLE</b>	<b>\$ 12,679,736.68</b>	<b>23.88%</b>
CAJA	\$ 9,074,112.34	17.09%
BANCOS	\$ 3,490,620.34	6.57%
CUENTAS DE AHORRO	\$ 115,004.00	0.22%
<b>DEUDORES</b>	<b>\$ 39,744,728.22</b>	<b>74.85%</b>
CLIENTES	\$ 37,680,046.00	70.96%
CUENTAS POR COBRAR A CASA MATRIZ	\$ 1,716,310.00	3.23%
ANTICIPOS Y AVANCES	\$ 240,000.00	0.45%
CUENTAS POR COBRAR A	\$ 108,372.22	0.20%
<b>INVENTARIOS</b>	<b>\$ 134,675.00</b>	<b>0.25%</b>
MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA	\$ 134,675.00	0.25%
<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>\$ 490,561.00</b>	<b>0.92%</b>
EQUIPO DE OFICINA	\$ 12,968,000.00	24.42%
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 26,654,901.00	50.20%
DEPRECIACION ACUMULADA	-\$ 39,132,340.00	-73.69%
OTROS ACTIVOS	\$ 51,900.00	0.10%
MATERIALES DE APOYO	\$ 51,900.00	0.10%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 53,101,600.90</b>	<b>100.00%</b>

**Análisis Vertical Pasivos año 2017**

La Institución en el 2017 presentó unos Pasivos de \$27.005.325,64 donde la cuenta que más aportó fue la de diferidos en un 97.71% y la que obtuvo un porcentaje negativo mayor fue la de pagos a casa matriz en un -10.79%. Como se muestra en la tabla 43.

Tabla 43. *Pasivos. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2017*

CONCEPTOS	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
<b>PASIVO 2017</b>		
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>\$ 644,098.00</b>	<b>2.39%</b>
OBLIGACIONES GUBERNAMENTALES	\$ 644,098.00	2.39%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>-\$ 1,977,747.57</b>	<b>-7.32%</b>
A CASA MATRIZ	-\$ 2,914,687.57	-10.79%
RETENCION EN LA FUENTE	\$ 54,056.00	0.20%
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	\$ 882,884.00	3.27%
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	<b>\$ 1,748,165.21</b>	<b>6.47%</b>
SALARIOS POR PAGAR	\$ 4,853,096.21	17.97%
CESANTIAS CONSOLIDADAS	-\$ 1,553,751.00	-5.75%
INTERESES SOBRE CESANTIAS	-\$ 162,585.00	-0.60%
PRIMA DE SERVICIOS	-\$ 1,244,220.00	-4.61%
VACACIONES CONSOLIDADAS	-\$ 144,375.00	-0.53%
<b>DIFERIDOS</b>	<b>\$ 26,386,018.00</b>	<b>97.71%</b>
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	\$ 26,386,018.00	97.71%
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>\$ 204,792.00</b>	<b>0.76%</b>
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	\$ 204,792.00	0.76%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 27,005,325.64</b>	<b>100.00%</b>

### **Análisis Vertical Patrimonio año 2017**

La Institución en el 2017 presentó un Patrimonio de \$53.101.600,90 donde la cuenta que más aportó fue la de Capital social en un 72.18% y la que obtuvo un menor porcentaje fue la de utilidades del ejercicio en un 27.82%. Como se muestra en la tabla 44.

Tabla 44. *Patrimonio. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2017*

CONCEPTOS	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
<b>PATRIMONIO 2017</b>		
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 18,835,923.03</b>	<b>72.18%</b>
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$ 18,835,923.03	72.18%
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 7,260,352.23</b>	<b>27.82%</b>
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 7,260,352.23	27.82%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 26,096,275.26</b>	<b>100.00%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 53,101,600.90</b>	<b>100.00%</b>

### **Análisis Vertical Activos año 2018**

La Institución en el 2018 presentó unos activos de \$119.103.719,60 donde la cuenta que más aportó a este fue la de construcciones en curso en un 68,96% y la que obtuvo un

porcentaje negativo fue la de depreciación acumulada en un -33,25%. Como se muestra en la tabla 45.

Tabla 45. *Institución Educativa CADES de Sogamoso 2018*

CONCEPTOS	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
<b>ACTIVO 2018</b>		
<b>DISPONIBLE</b>	<b>\$ 71,749.00</b>	<b>0.06%</b>
BANCOS	\$ 71,749.00	0.06%
<b>DEUDORES</b>	<b>\$ 36,897,263.00</b>	<b>30.98%</b>
CLIENTES	\$ 49,673,562.00	41.71%
ANTICIPOS Y AVANCES	\$ 300,000.00	0.25%
PROVISIONES	-\$ 13,076,299.00	-10.98%
<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>\$ 82,134,707.00</b>	<b>68.96%</b>
CONSTRUCCIONES EN CURSO	\$ 82,109,957.00	68.94%
EQUIPO DE OFICINA	\$ 12,968,000.00	10.89%
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 26,654,901.00	22.38%
DEPRECIACION ACUMULADA	-\$ 39,598,151.00	-33.25%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 119,103,719.60</b>	<b>100.00%</b>

### Análisis Vertical Pasivos año 2018

La Institución en el 2018 presentó unos Pasivos de \$128.175.088,51 donde la cuenta que más aportó fue la de cuentas por pagar en un 49.22% y la que obtuvo un porcentaje menor fue la de retención en la fuente en un 0.03%. Como se muestra en la tabla 46.

Tabla 46. *Pasivos. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2018*

CONCEPTOS	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
<b>PASIVO 2018</b>		
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>\$ 37,538,400.00</b>	<b>29.29%</b>
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 37,538,400.00	29.29%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>\$ 63,086,877.51</b>	<b>49.22%</b>
A CASA MATRIZ	\$ 63,086,877.51	49.22%
RETENCION EN LA FUENTE	\$ 35,000.00	0.03%
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	<b>\$ 4,298,371.00</b>	<b>3.35%</b>
SALARIOS POR PAGAR	\$ 854,831.00	0.67%
CESANTIAS CONSOLIDADAS	\$ 1,508,358.00	1.18%
INTERESES SOBRE CESANTIAS	\$ 181,003.00	0.14%
PRIMA DE SERVICIOS	\$ 1,754,179.00	1.37%
<b>DIFERIDOS</b>	<b>\$ 23,251,440.00</b>	<b>18.14%</b>
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	\$ 23,251,440.00	18.14%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 128,175,088.51</b>	<b>100.00%</b>

### Análisis Vertical Patrimonio año 2018

La Institución en el 2018 presentó un patrimonio negativo de -\$9.071.368,91 presentando una pérdida de en el ejercicio de ese año de -\$27.907.291,94. Como se muestra en la tabla 47.

Tabla 47. *Patrimonio. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2018*

CONCEPTOS	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
<b>PATRIMONIO 2018</b>		
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 18,835,923.03</b>	<b>-207.64%</b>
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$ 18,835,923.03	-207.64%
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>-27,907,291.94</b>	<b>307.64%</b>
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 7,260,352.23	-80.04%
PERDIDA DEL EJERCICIO	-\$ 35,167,644.17	387.68%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 9,071,368.91</b>	<b>100.00%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 119,103,719.60</b>	<b>100.00%</b>

### Análisis Vertical Activos año 2019

La Institución en el 2019 presentó unos activos de \$119.103.719,60 donde la cuenta que más aportó a este fue la de construcciones en curso en un 72,00% y la que obtuvo un porcentaje negativo fue la de depreciación acumulada en un -34,74%. Como se muestra en la tabla 48.

Tabla 48. *Activos. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2019*

CONCEPTOS	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
<b>ACTIVO 2019</b>		
<b>DISPONIBLE</b>	<b>\$ 2,414,414.64</b>	<b>2.12%</b>
BANCOS	\$ 2,414,414.64	2.12%
<b>DEUDORES</b>	<b>\$ 29,523,588.00</b>	<b>25.89%</b>
CLIENTES	\$ 38,894,388.00	34.10%
ANTICIPOS Y AVANCES	\$ 3,705,502.00	3.25%
PROVISIONES	-\$ 13,076,302.00	-11.47%
<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>\$ 82,109,957.00</b>	<b>72.00%</b>
CONSTRUCCIONES EN CURSO	\$ 82,109,957.00	72.00%
EQUIPO DE OFICINA	\$ 12,968,000.00	11.37%
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 26,654,901.00	23.37%
DEPRECIACION ACUMULADA	-\$ 39,622,901.00	-34.74%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 114,047,959.64</b>	<b>100.00%</b>

### Análisis Vertical Pasivos año 2019

La Institución en el 2019 presentó unos Pasivos de \$133.704.893,09 donde la cuenta que más aportó fue la de cuentas por pagar en un 59.40% y la que obtuvo un porcentaje menor fue la de obligaciones laborales en un 1.93%. Como se muestra en la tabla 49.

Tabla 49. *Pasivos. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2019*

CONCEPTOS	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
<b>PASIVO 2019</b>		
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>\$ 31,096,799.00</b>	<b>23.26%</b>
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 31,096,799.00	23.26%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>\$ 79,416,455.09</b>	<b>59.40%</b>
A CASA MATRIZ	\$ 79,416,455.09	59.40%
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	<b>\$ 2,576,000.00</b>	<b>1.93%</b>
CESANTIAS CONSOLIDADAS	\$ 2,300,000.00	1.72%
INTERESES SOBRE CESANTIAS	\$ 276,000.00	0.21%
<b>DIFERIDOS</b>	<b>\$ 20,615,639.00</b>	<b>15.42%</b>
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	\$ 20,615,639.00	15.42%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 133,704,893.09</b>	<b>100.00%</b>

### Análisis Vertical Patrimonio año 2019

La Institución en el 2019 presentó un patrimonio negativo de -\$19.656.933,45 presentando una pérdida acumulada en el ejercicio de ese año de -\$10.585.564,54. Como se muestra en la tabla 50.

Tabla 50. *Patrimonio. Institución Educativa CADES de Sogamoso 2019*

CONCEPTOS	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
<b>PATRIMONIO 2019</b>		
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 18,835,923.03</b>	<b>-95.82%</b>
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$ 18,835,923.03	-95.82%
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>-\$ 10,585,564.54</b>	<b>53.85%</b>
PERDIDA DEL EJERCICIO	-\$ 10,585,564.54	53.85%
<b>RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	<b>-\$ 27,907,291.94</b>	<b>141.97%</b>
UTILIDADES O EXCEDENTES	\$ 7,260,352.23	-36.94%
PERDIDAS ACUMULADAS	-\$ 35,167,644.17	178.91%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 19,656,933.45</b>	<b>100.00%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 114,047,959.64</b>	<b>100.00%</b>

**Análisis de Indicador Financiero de la Institución Educativa CADES de Sogamoso años 2017, 2018 y 2019.**

A continuación, se analiza un indicador financiero teniendo en cuenta el balance general de los años 2017, 2018 y 2019 de la Institución Educativa CADES de Sogamoso, dichos años se analizaron teniendo en cuenta en nivel de endeudamiento de la institución en el transcurso de estos tres años. En el análisis muestra cómo los acreedores de la institución cada año tenían más poder sobre ella.

**Análisis de Indicador de Endeudamiento 2019**

Para el año 2019, el nivel de endeudamiento total de la institución es del 117,24%. Por consiguiente, los acreedores tienen derecho a más del 100% sobre los bienes de la institución. Como se muestra en la tabla 51.

Tabla 51. *Indicador de Endeudamiento Institución Educativa CADES de Sogamoso 2019*

<b>INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO 2019</b>	
<b>(Pasivo Total x 100)/Activo Total</b>	
TOTAL PASIVO	\$ 133,704,893.09
TOTAL ACTIVO	\$ 114,047,959.64
ENDEUDAMIENTO TOTAL	117.24%

Para el año 2018, el nivel de endeudamiento total de la institución era del 107,62%. Por consiguiente, los acreedores tenían derecho a más del 100% sobre los bienes. Como se muestra en la tabla 52.

Tabla 52. *Indicador de Endeudamiento Institución Educativa CADES de Sogamoso 2018.*

<b>INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO 2018</b>	
<b>(Pasivo Total x 100)/Activo Total</b>	
TOTAL PASIVO	\$ 128,175,088.51
TOTAL ACTIVO	\$ 119,103,719.60
ENDEUDAMIENTO TOTAL	107.62%

Para el año 2017, el nivel de endeudamiento total de la institución era del 50,86%.

Por consiguiente, los acreedores tenían derecho a más de la mitad de los bienes de la institución. Como se muestra en la tabla 53.

Tabla 53. *Indicador de Endeudamiento Institución*

<b>INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO 2017</b>	
<b>(Pasivo Total x 100)/Activo Total</b>	
TOTAL PASIVO	\$ 27,005,325.64
TOTAL ACTIVO	\$ 53,101,600.90
ENDEUDAMIENTO TOTAL	50.86%

### Descripción de la población observada

Tabla 54. *Nivel de participación.*

<b>Unidad observada</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Directivo de la institución educativa	4	5,71%
Estudiante de la institución educativa	45	64,29%
Acudiente del estudiante de la institución educativa	3	4,29%
Docente de la institución educativa	12	17,14%
Miembro de la Iglesia Adventista	4	5,71%
Miembro de la junta escolar de la institución educativa	2	2,86%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

La encuesta fue contestada por 70 participantes que cumplen diferentes roles en la institución de los cuales el 64,29% son estudiante de la institución educativa, el 17,14% son

docente de la institución educativa, el 5,71% son directivo de la institución educativa, el 5,71% son miembro de la Iglesia Adventista, el 4,29% son acudiente del estudiante de la institución educativa y por último el 2,86% son miembros de la junta escolar de la institución educativa. Esto se puede observar en la tabla 54.

En la figura 17, se puede observar el nivel de participación.

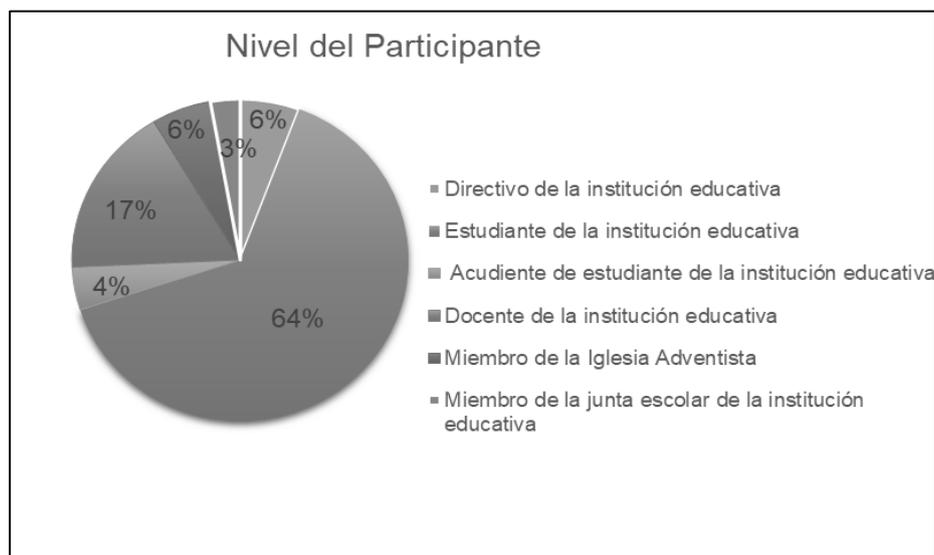


Figura 45. Nivel de participación.

### Resultados de las variables de estudio

El análisis estadístico de las variables se encuentra registrado en forma de tabla para cada una de las preguntas, por cada variable. Se presentan las frecuencias en porcentajes, así como la media y la desviación estándar para cada uno de los extractores de las variables: propuesta de valor (ver tabla 55), Clientes (ver tabla 56), infraestructura (ver tabla 57) y viabilidad financiera (ver tabla 58).

### Variable Propuesta de valor

Se observa en primera instancia, los constructos de la variable propuesta de valor.

Tabla 55. Variable propuesta de valor.

N	Propuesta de Valor	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	D.E
1	Productos y servicios con base a clientes	10	8	18	51	13	3,5
2	Organización forma red con clientes	6	8	14	53	18	3,7
3	Participación conjunta en desarrollo	8	8	28	44	12	3,4
4	Clientes satisfechos	12	6	26	45	10	3,4

Al interrogante " Nuestros servicios educativos toman en cuenta las necesidades de los estudiantes y sus acudientes", el 51% equivalente a 36 personas respondieron que estaban de acuerdo, el 18% equivalente a 13 personas respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% de la población equivalente a 9 personas respondieron estar totalmente de acuerdo, el 10% de la población correspondientes a 7 personas respondieron estar totalmente en desacuerdo y por último en un 8% de la población equivalentes a 6 personas respondieron estar en desacuerdo. Ver figura 46.

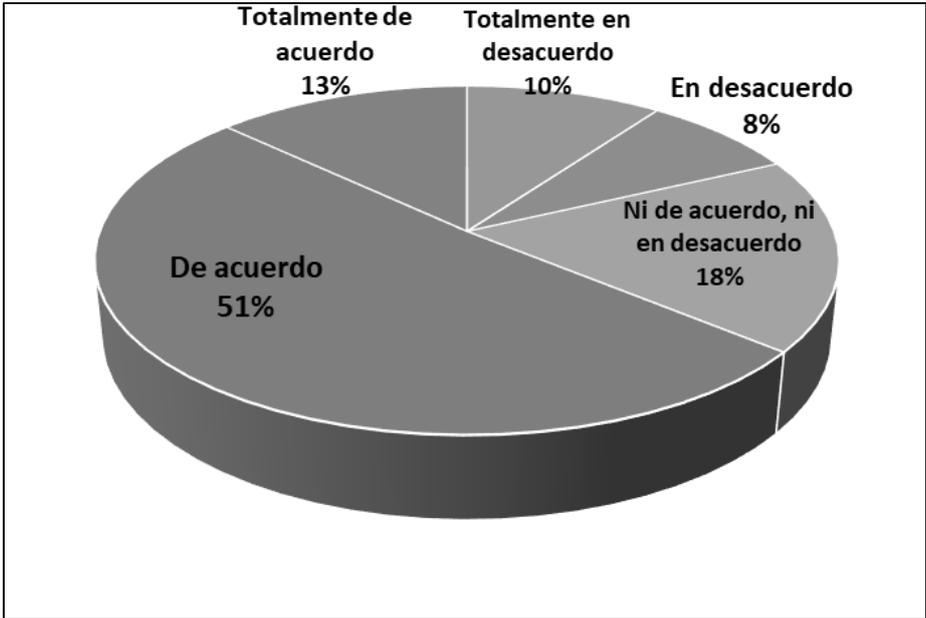
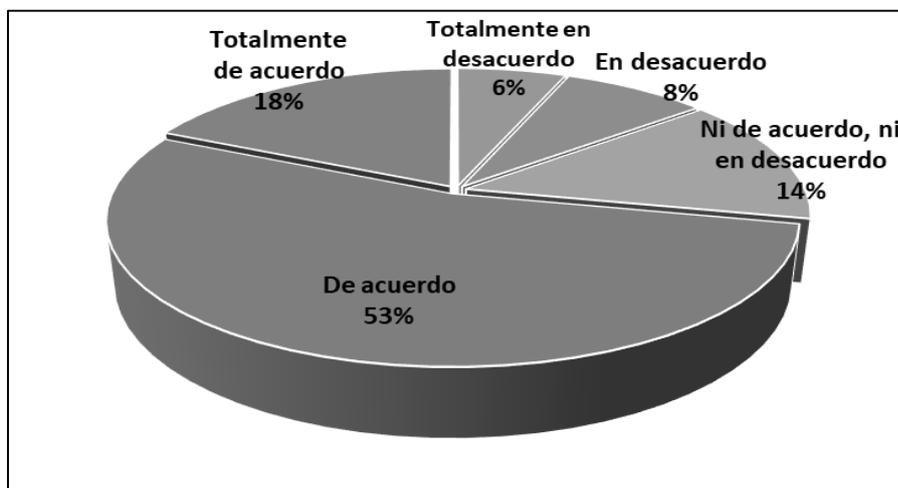


Figura 46. Nuestros servicios educativos toman en cuenta las necesidades de los estudiantes y sus acudientes.

A la pregunta " Nuestra institución educativa tiende a formar una red de relaciones con los estudiantes y sus acudientes", el 53% respondieron estar de acuerdo, equivalentes a 37 personas, el 18% manifestaron estar totalmente de acuerdo, equivalentes a 13 personas, el 14% manifestaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, equivalentes a 10 personas, 8% manifestaron estar en desacuerdo esto equivale a 6 personas y por último un 6% de la población participante respondió manifestó estar totalmente en desacuerdo equivalentes a 4 personas, con y una desviación de 3,69, donde muestra una alta dispersión. Ver la figura 47.



*Figura 47. Nuestra institución educativa tiende a formar una red de relaciones con los estudiantes y sus acudientes.*

Al cuestionamiento "Existe una fuerte participación entre la institución y los acudientes en el desarrollo de nuestros diferentes servicios educativos.", el 48% de la población correspondiente a 34 personas respondieron están de acuerdo, el 30% de la población equivalente a 21 personas respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% de la población equivalente a 9 personas respondieron estar totalmente de acuerdo y por último un 9% de la población equivalente a 6 personas respondieron estar en desacuerdo. Ver figura 48.

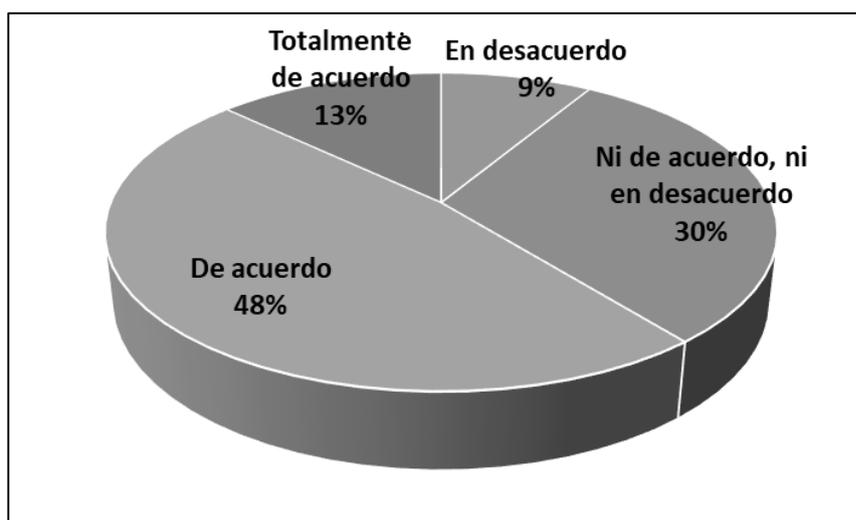


Figura 48. Existe una fuerte participación entre la institución y los acudientes en el desarrollo de nuestros diferentes servicios educativos

Finalmente, a la pregunta "Nuestros estudiantes y acudientes están muy satisfechos con los servicios de la institución.", un 46% de la población equivalente a 32 personas respondieron estar de acuerdo, un 26% de la población equivalente a 18 personas respondieron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, un 12% de la población equivalentes a 8 personas respondieron estar totalmente en desacuerdo, un 10% de la población equivalentes a 7 personas respondieron estar totalmente de acuerdo y por último un 6% de la población equivalentes a 4 personas respondieron estar desacuerdo. Ver figura 49.

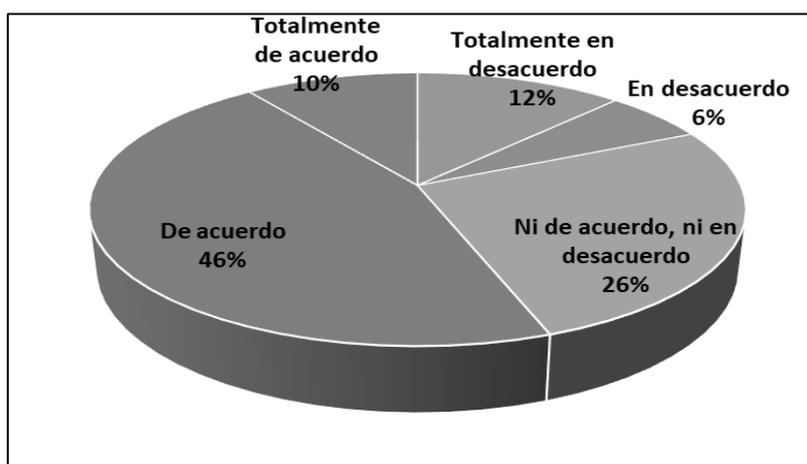
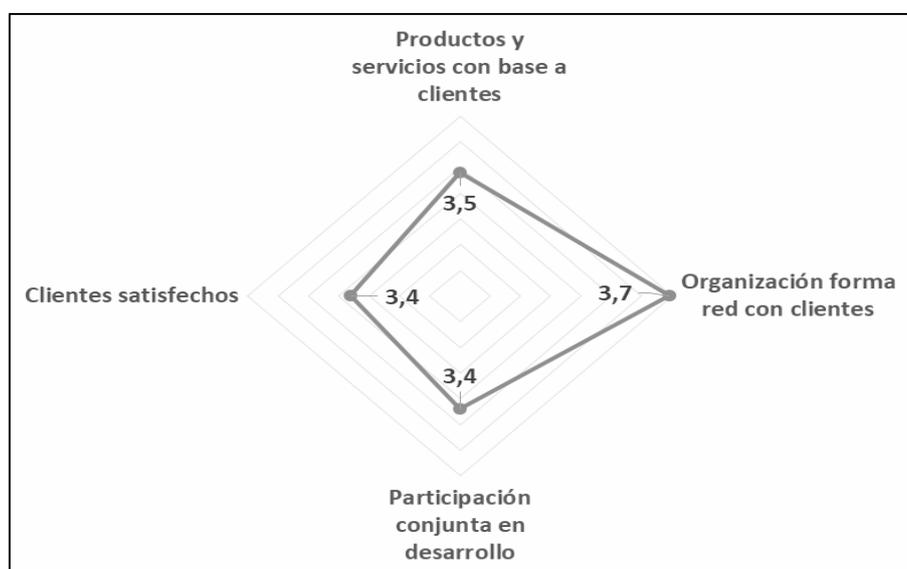


Figura 49. Satisfacción de estudiantes y acudientes.

En síntesis, se observa que la variable propuesta de valor, en conjunto tiene una alta dispersión en sus constructos, con unas medias que varían entre 3.4 y 3.7. Los constructos claves con igual variación en sus medias son clientes satisfechos con 3,4%, servicios educativos con base a clientes y red entre institución y clientes. Igual la participación conjunta en desarrollo tiene un 3,4%. Los productos y servicios con base a clientes tiene un 3,5% y finalmente el más alto de todos es que la organización forma red con los clientes. Ver figura 50.

**Análisis Variable clientes.**



*Figura 50. Resumen variable propuesta de valor*

En relación con los extractores correspondientes a la variable clientes, se notan los siguientes resultados referentes a la frecuencia, media y desviación estándar de cada uno de ellos. Ver tabla 56.

Tabla 56. Variable clientes.

Variable propuesta de valor		% por indicadores					Media	Desviación estándar
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
Indice de rotación	30	8	19	29	35	9	3,18	1,1
Cartera de clientes	30	9	9	12	43	27	3,70	1,23
Nuevos clientes	30	9	22	31	34	4	3,01	1,04
Canales eficientes	30	25	36	22	16	1	2,32	1,06
Canales contacto clientes	30	12	8	26	42	13	3,36	1,17
Canales eficaces	30	16	24	32	23	4	2,75	1,1
Acceso a canales	30	23	27	26	21	3	2,52	1,14
Canales integrados	30	8	6	16	52	18	3,66	1,1
Canales reducen costos	30	12	17	35	29	8	3,04	1,12
Canales y segmentos de mercado	30	9	16	25	36	14	3,31	1,17
Relación con clientes	30	9	4	22	45	19	3,62	1,12
La calidad de la relación con los clientes es orientada según sea el segmento de mercado.	30	1	9	3	35	16		
							3,36	1,17
Alta fidelidad clientes	30	13	22	31	31	3	2,88	1,08
Marca fuerte	30	1	22	22	39	6	3,09	1,14

Al interrogante " En esta institución el retiro de estudiantes es bajo", el 35% respondieron estar de acuerdo, 25 personas, 29% que equivalen a 20 personas respondieron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 13 personas equivalentes a un 19% respondieron estar en desacuerdo, 6 personas equivalentes a un 9% respondieron estar totalmente de acuerdo y por último a este interrogante 6 personas equivalentes a un 8% respondieron estar totalmente en desacuerdo. Ver figura 51.

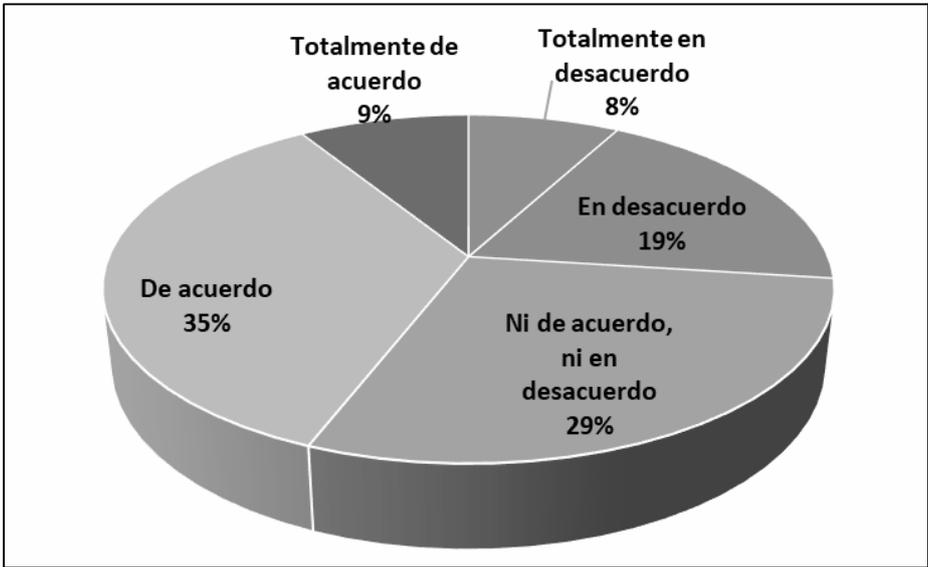
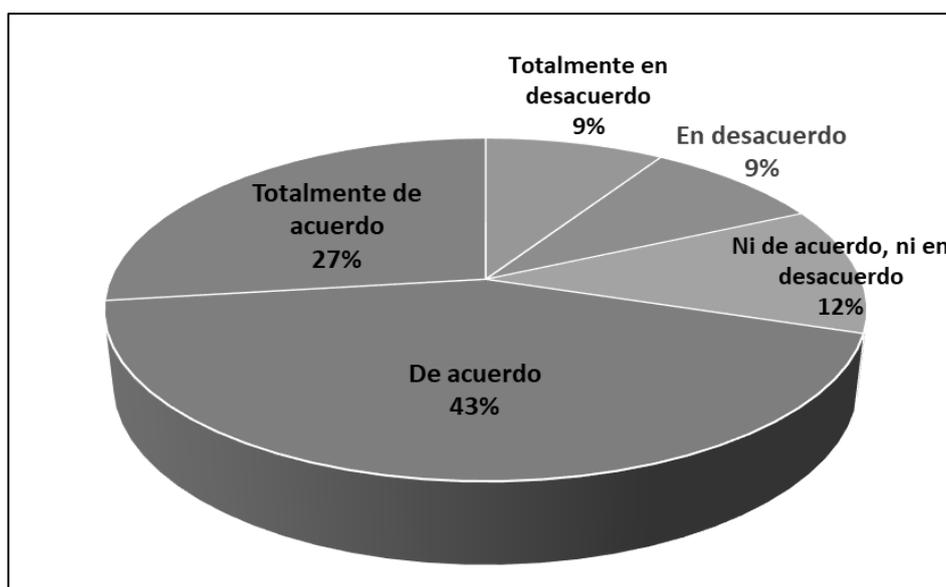


Figura 51. Retiro de estudiantes

Al cuestionamiento "Los estudiantes de la institución proceden de diversos niveles sociales de la ciudad", 30 personas equivalentes a un 43% respondieron estar de acuerdo, 19 personas equivalentes a un 27% respondieron estar totalmente de acuerdo, 8 personas equivalentes a un 12% respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y 6 personas equivalente a un 9% respondieron estar totalmente en desacuerdo y por último también 6 personas equivalentes a un 9% respondieron estar en desacuerdo. Ver figura 52.



*Figura 52. Niveles sociales de estudiantes.*

A la pregunta "Cada año, una gran cantidad de nuevos estudiantes se matriculan en la institución", el 34% respondieron estar de acuerdo y un 4% respondieron estar totalmente de acuerdo sumando así un 38% equivalentes a 27 personas de la población encuestada; por otra parte un 31% respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo equivalentes a 22 personas de la población encuestada por último un 22% respondieron estar en desacuerdo y un 9% respondieron estar totalmente en desacuerdo, equivalentes a 21 personas de la población encuestada. Ver figura 53.

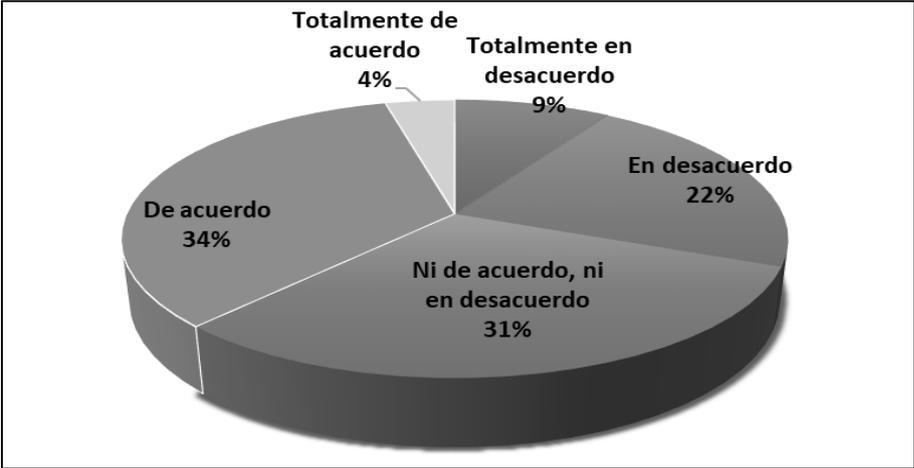


Figura 53. Nuevos estudiantes.

Al cuestionamiento " Nuestra infraestructura física y tecnológica es moderna", treinta (30) a esta pregunta respondieron un 36% de la población encuestada estar en desacuerdo y un 25% de la población está en totalmente en desacuerdo; los dos equivalen a un 61% de la población encuestada, es decir 43 personas, por otra parte un 22% de la población respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo equivalentes a 15 personas, finalmente un 16% respondió estar de acuerdo y un 1% respondió estar totalmente de acuerdo equivalentes a 17% es decir 12 personas de la población encuestada.. Ver figura 54.

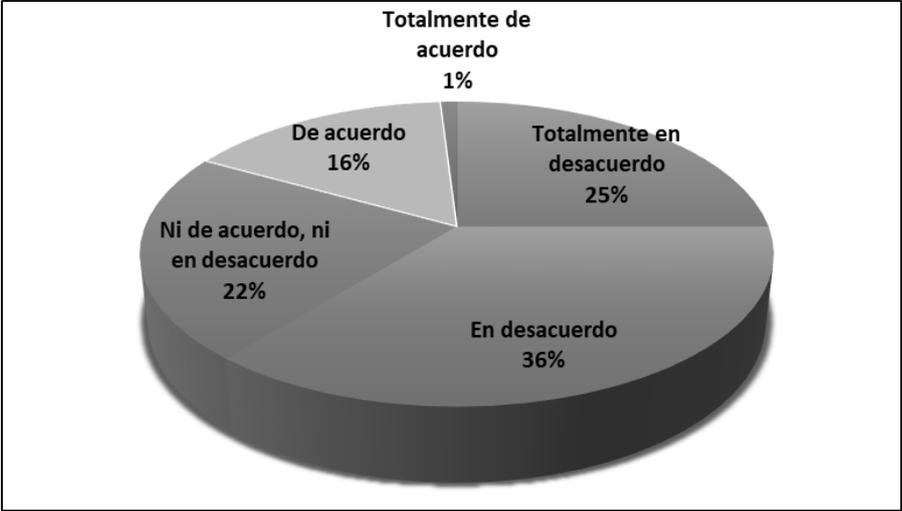


Figura 54. . Infraestructura física y tecnológica

Al ítem " Nuestros canales de comunicación facilitan un contacto estrecho con los estudiantes y acudientes", 29 personas equivalente a un 41% respondieron estar de acuerdo y un 13% (9 personas) respondió estar totalmente de acuerdo. De la población encuestada un 26% (18 personas) respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo están un 8% (6 personas) y totalmente en desacuerdo están 8 personas equivalentes a un 12% de la población. Ver figura 55.

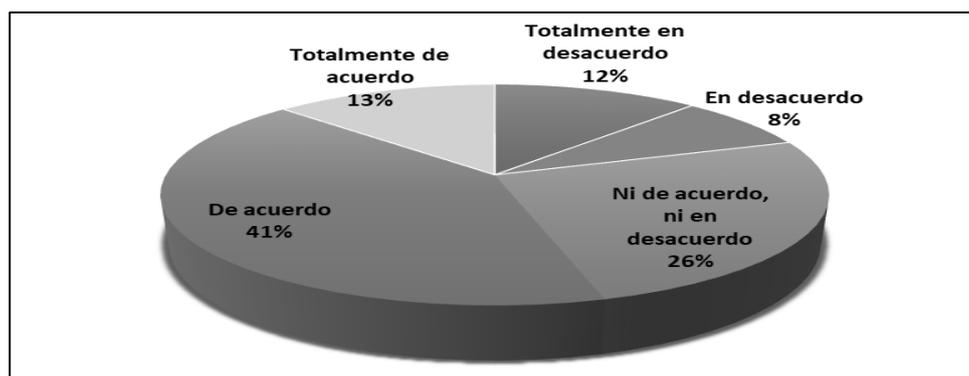


Figura 55. Canales de comunicación.

Al cuestionamiento " Nuestra infraestructura física y tecnológica facilita los procesos de aprendizaje de los estudiantes", a este interrogante un 33% respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo equivalentes a 23 personas, un 24% (17 personas) respondieron estar en desacuerdo, un 16% (11 personas) respondieron estar totalmente en desacuerdo, un 23% (16) personas respondieron estar de acuerdo y por último un 4% (3 personas) respondieron estar totalmente de acuerdo. Ver figura 56.

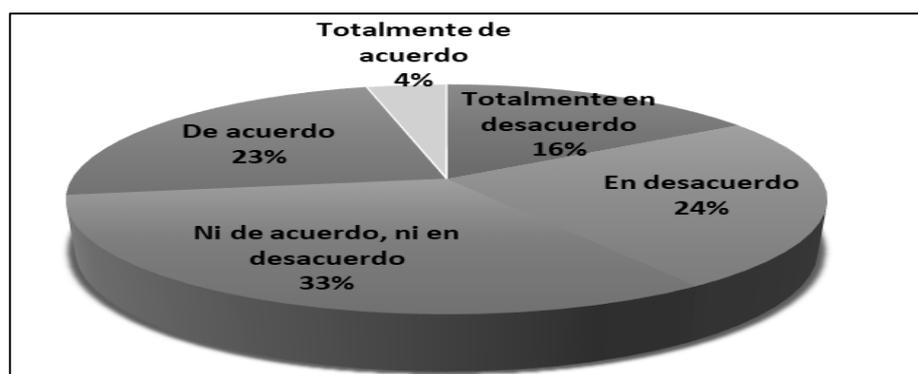
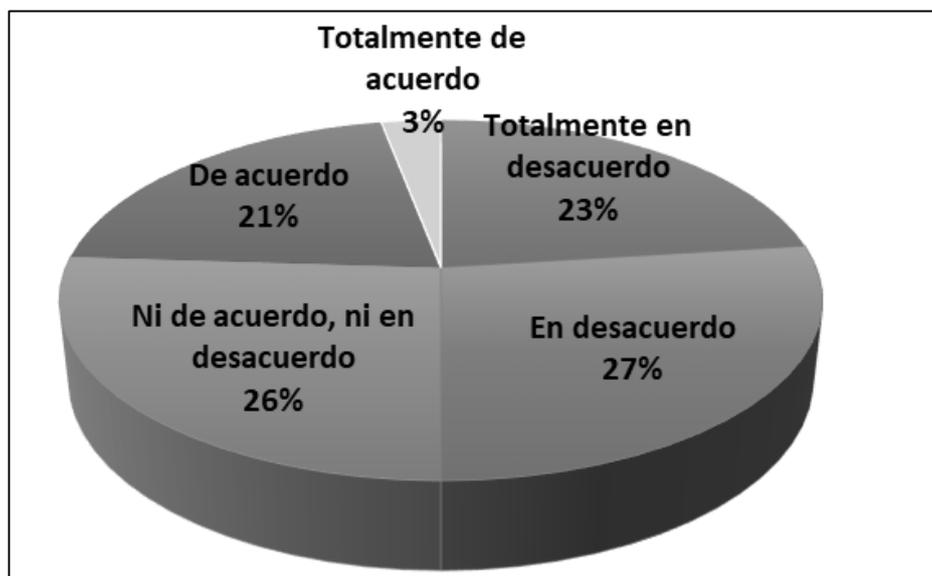


Figura 56. Procesos de aprendizaje.

Al cuestionamiento “Los estudiantes están satisfechos con la infraestructura física y tecnológica de la institución.”, el 27% (19 personas) respondieron estar en desacuerdo, un 26% equivalente a 18 personas respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 23% (16 personas) respondieron estar totalmente en desacuerdo, un 21% (15 personas) respondieron estar de acuerdo y un 3% (2 personas) respondió estar totalmente de acuerdo. Ver figura 57.



*Figura 57. Satisfacción infraestructura física y tecnológica.*

Al cuestionamiento “Nuestra institución está perfectamente integrada dentro del sistema educativo adventista”, un 52% (36 personas) más de la mitad de la población respondió estar de acuerdo y un 18% (13 personas) respondió estar totalmente de acuerdo, 16% (11 personas) respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo al interrogante, finalmente un 6% respondió estar en desacuerdo y un 8% respondió estar totalmente en desacuerdo sumando así las dos 10 personas. Ver figura 58.

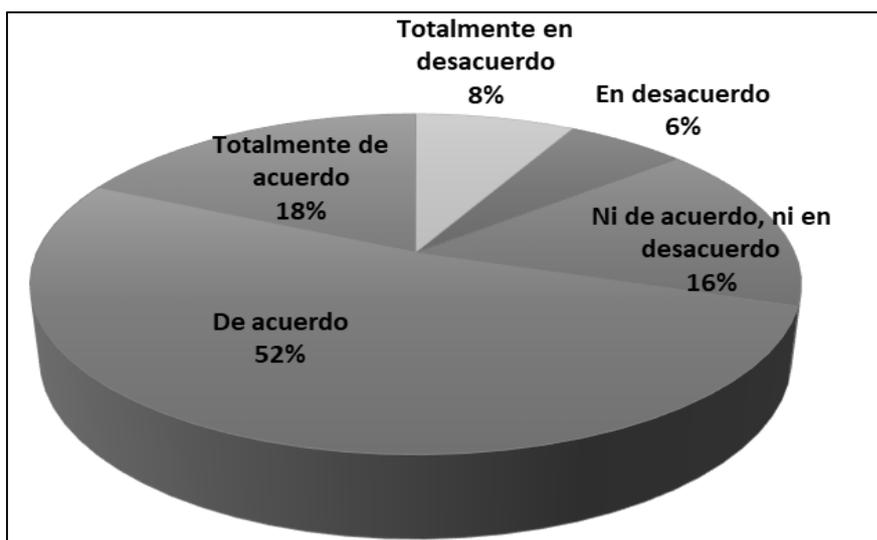


Figura 58. Institución está perfectamente integrada dentro del sistema educativo adventista”

A la pregunta " Nuestra institución genera reducción en los costos al integrar diversos procesos educativos ", en este interrogante las opiniones no están clara ya que un 34% (24 personas) de la población respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 29% (20 personas) respondieron estar de acuerdo y un 8% (6 personas) respondieron estar totalmente de acuerdo, finalmente 17% (12 personas) respondieron estar en desacuerdo y un 12% (8 personas) respondieron estar en total desacuerdo a que la institución genera reducción en los costos al integrar diversos procesos educativos. Ver figura 59.

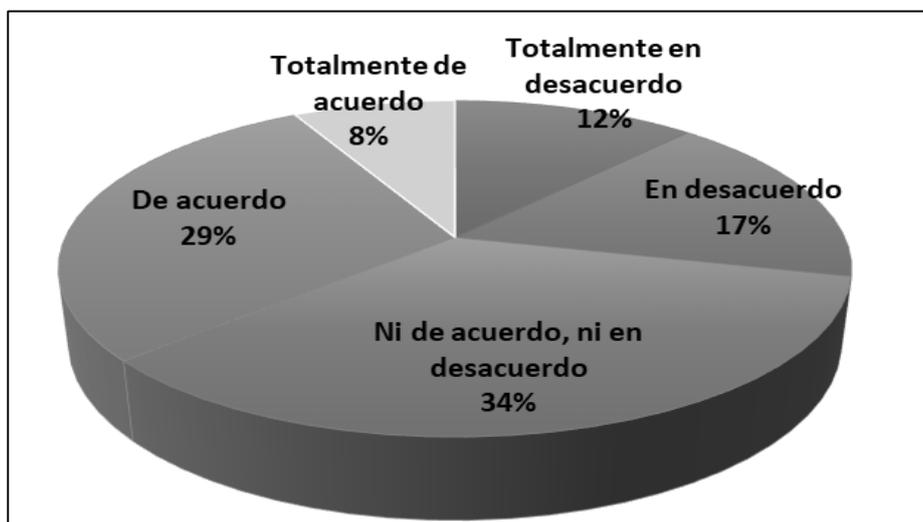


Figura 59. Reducción de costos por procesos educativos.

Al cuestionamiento "Nuestra institución se adecúa a los diferentes niveles sociales de la ciudad", un 36% (25 personas) respondieron estar de acuerdo y un 14% (10 personas) un poco más optimista respondieron estar totalmente, un 25% (18 personas) respondieron están ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 16% respondieron estar en desacuerdo y un 9% respondió estar en total desacuerdo sumando las dos 17 personas de la población. Ver figura 60.

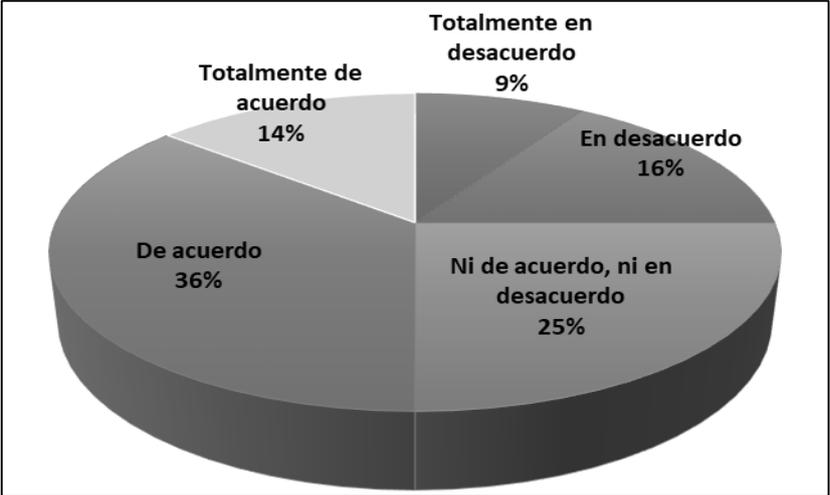


Figura 60. Adecuación a niveles sociales.

Al ítem "Nos relacionamos estrechamente con los estudiantes y acudientes", el 46% respondieron estar de acuerdo, un 22% respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 19% respondió estar totalmente de acuerdo y por otra parte un 4% respondió estar en desacuerdo y un 9% respondió estar totalmente en desacuerdo. Ver figura 61.

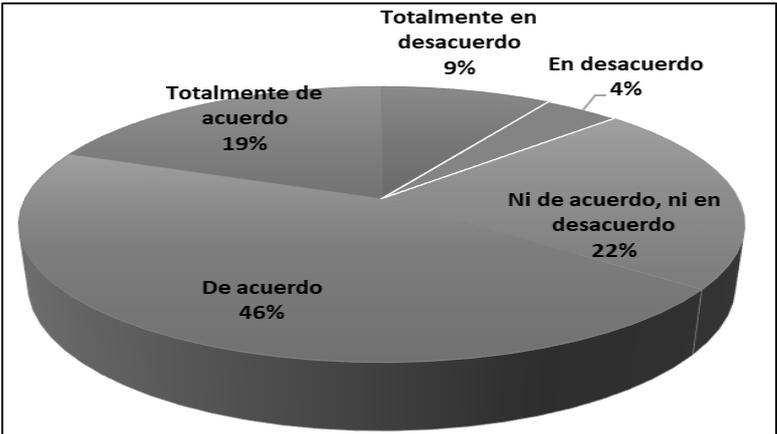


Figura 61. Relación con estudiantes y acudientes.

Al cuestionamiento “La calidad de la relación con los estudiantes y acudientes es orientada según las necesidades particulares de cada grupo social”, un 55% (39 personas) respondieron estar de acuerdo y un 25% (18 personas) están totalmente de acuerdo a la calidad de la relación con los estudiantes y acudientes es orientada según las necesidades particulares de cada grupo social el resto está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Ver figura 62.

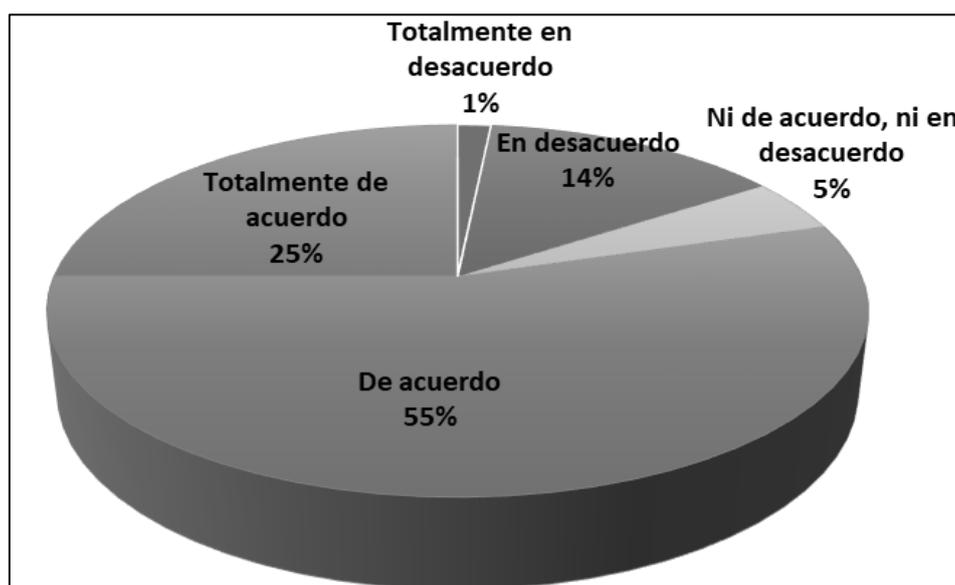
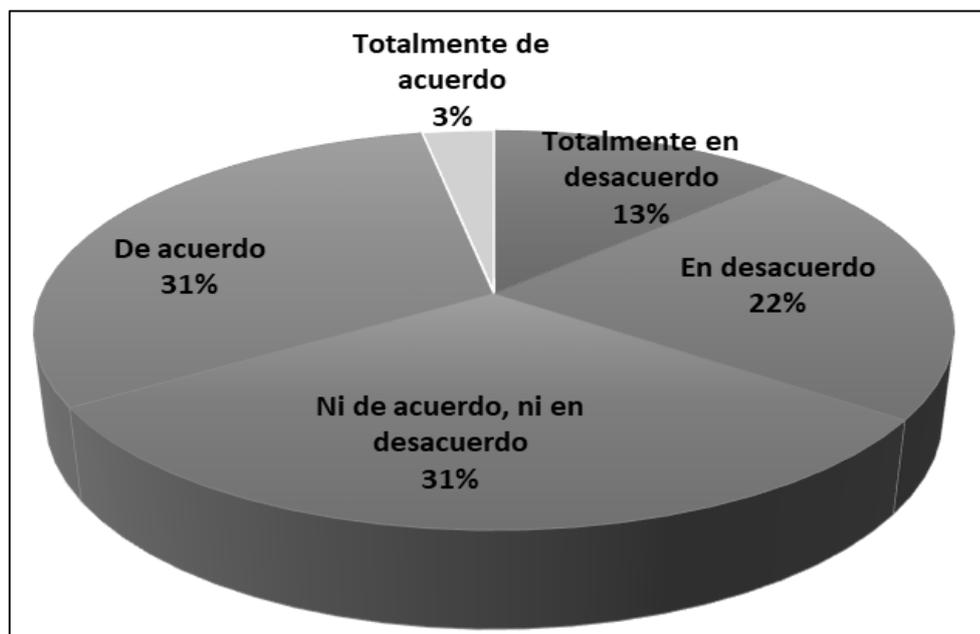


Figura 62. Calidad de la relación con los estudiantes y acudientes.

A la pregunta "Se logra una alta fidelidad de los estudiantes porque les es costoso dejar nuestra institución", un 31% (22 personas) están de acuerdo al igual contestaron un 31% estar ni de acuerdo ni en desacuerdo al interrogante, un 3% está totalmente de acuerdo y otros más escépticos en un 22% están en desacuerdo y un 13% está totalmente en desacuerdo a se logra una alta fidelidad de los estudiantes porque les es costoso dejar nuestra institución. Ver figura 63.



*Figura 63. Fidelidad de los estudiantes. Elaboración de los autores.*

Al cuestionamiento “Nuestro reconocimiento institucional es fuerte ”, un 43% (30 personas) respondieron estar de acuerdo y un 24% respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que unos más optimistas respondieron estar totalmente de acuerdo, finalmente un 25% está en desacuerdo y un 1% está totalmente en desacuerdo a que el reconocimiento de la institución es fuerte. Ver figura 64.

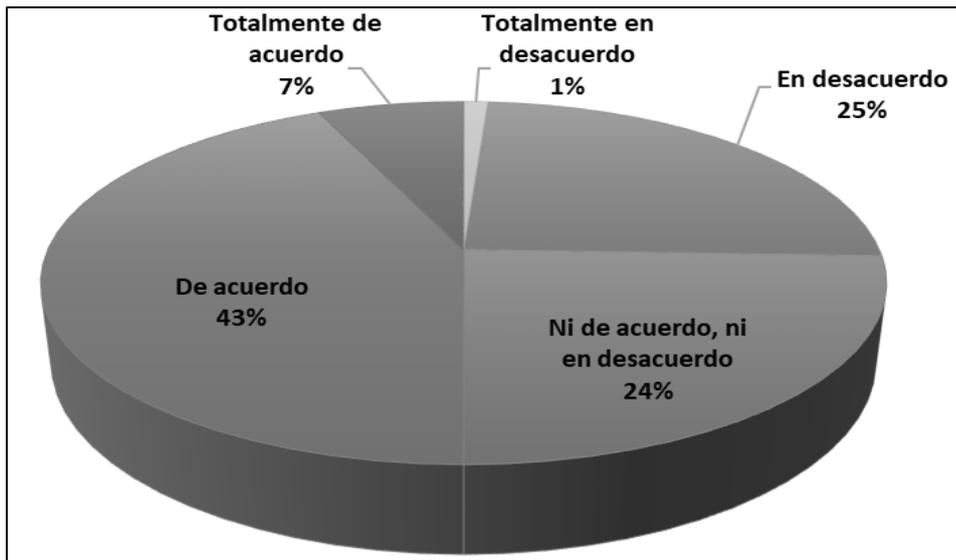


Figura 64. Reconocimiento institucional es fuerte

En resumen, se observa que, en su mayoría, los constructos de la variable clientes, presentan una tendencia inclinada hacia estar de acuerdo en un 3,70, igual que los canales integrados en un 3,66, mientras que los canales eficientes es el constructo en desacuerdo con un 3,04. Ver figura 65.

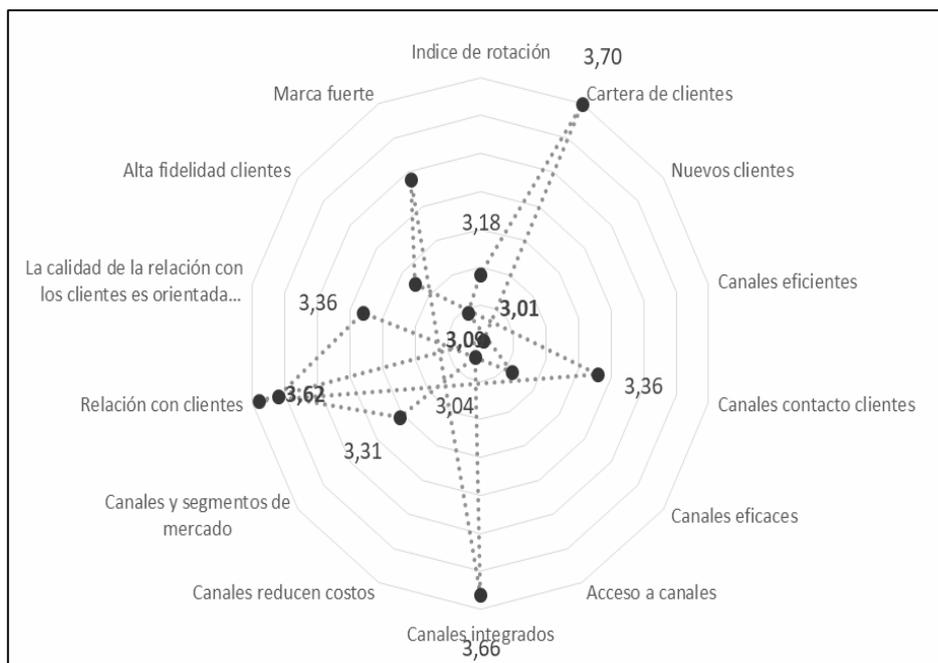


Figura 65. Resumen variable clientes.

**Variable Infraestructura**

En tabla 57, se presentan los resultados obtenidos de la variable infraestructura y cada uno de sus indicadores. Ver tabla 57.

Tabla 57. Variable infraestructura

N°	Variable propuesta de valor		% por indicadores					Media	Des-viación estándar
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
19	La competencia no puede imitar fácilmente nuestras capacidades clave.	Capacidades inimitables	8	19	39	27	6	3,1	1,0
20	Las necesidades de recursos son predecibles.	Recursos predecibles	12	1	26	44	8	3,3	1,1
21	Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado.	Aplicación adecuada de recursos	9	14	3	4	6	3,2	1,1
22	Realizamos nuestros procesos clave de forma eficiente.	Procesos eficientes	8	1	26	49	6	3,4	1,0
23	Nuestros procesos clave son difíciles de copiar.	Procesos no copiables	9	16	34	36	5	3,1	1,0
24	La ejecución de los procesos clave es de alta calidad.	Procesos de alta calidad	8	1	32	39	1	3,3	1,1
25	El equilibrio entre el trabajo interno y la colaboración externa es el ideal.	Trabajo interno y colaboración externa	9	14	23	48	5	3,3	1,1
26	Nuestro trabajo es especializado y recurrimos a aliados clave cuando es necesario.	Trabajo especializado con aliados	8	14	27	42	9	3,3	1,1
27	Tenemos buenas relaciones profesionales con los aliados clave.	Buenas relaciones con aliados	9	4	34	44	9	3,4	1,0

A la pregunta "La competencia no puede imitar fácilmente nuestras capacidades clave", el 40% (28 personas) respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 27% (19 personas) respondieron estar de acuerdo y un 6% respondieron estar totalmente de acuerdo; mientras que un 19% (13 personas) respondieron estar en desacuerdo y un 8% totalmente en desacuerdo sobre que la competencia no puede imitar fácilmente nuestras capacidades clave de la institución. Ver figura 66.

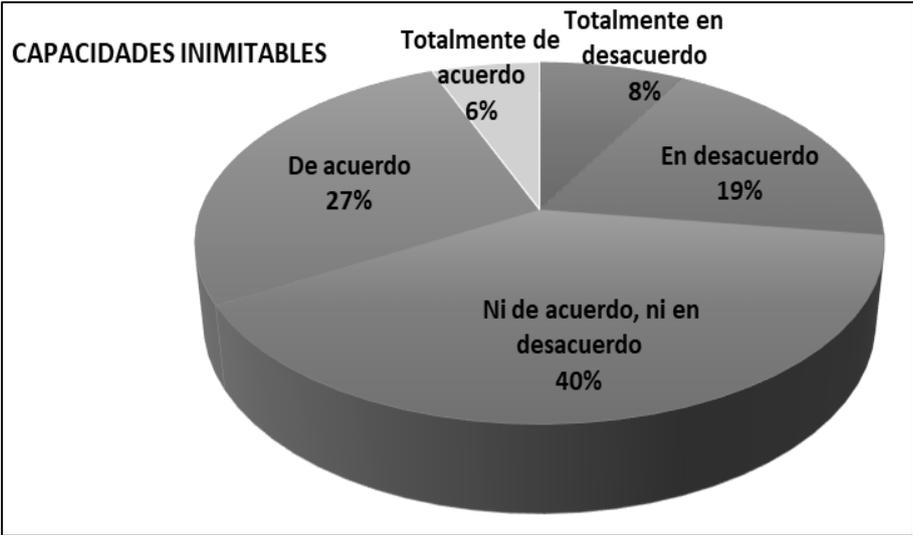


Figura 66. La competencia no puede imitar fácilmente nuestras capacidades clave

Al cuestionamiento "Las necesidades de recursos son predecibles", el 48% de la población (34 personas) respondieron estar de acuerdo, un 29% (20 personas) respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 9% está totalmente de acuerdo. Por otro lado, un 13% está totalmente en desacuerdo y un 1% está en desacuerdo. Ver figura 67.

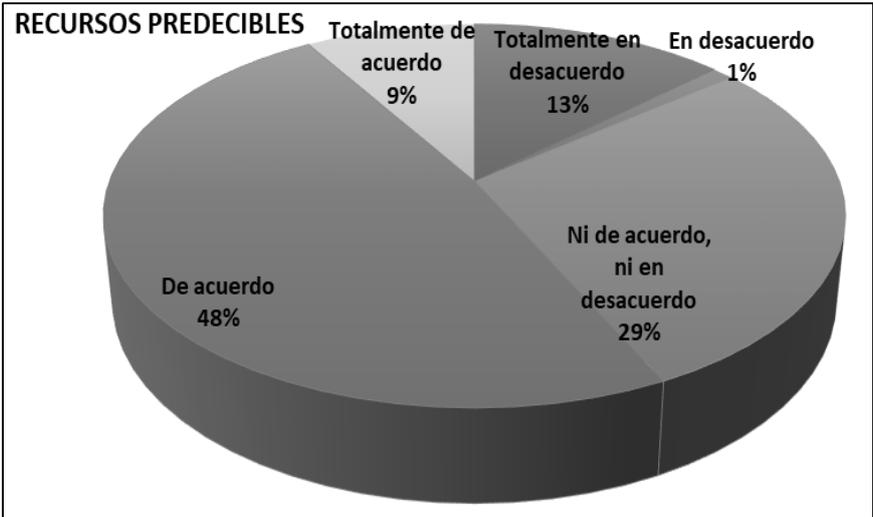


Figura 67. Recursos Predecibles.

Al cuestionamiento " Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado", un 39% (27 personas) respondió estar en desacuerdo, un 25% (18 personas) está totalmente en desacuerdo, un 17% está totalmente de acuerdo y un 11% está de acuerdo y un 8% está ni de acuerdo ni en desacuerdo teniendo una media de 3,2. Ver figura 68.



Figura 68. Aplicación Adecuada de Recursos.

Al cuestionamiento " Realizamos nuestros procesos claves de forma eficiente", respondieron 38 personas que equivalen a un 54% de la población respondieron estar de acuerdo, un 29% (20 personas) respondieron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, un 7% está totalmente de acuerdo, un 1% está en desacuerdo y un 9% está totalmente en desacuerdo. Ver figura 69.

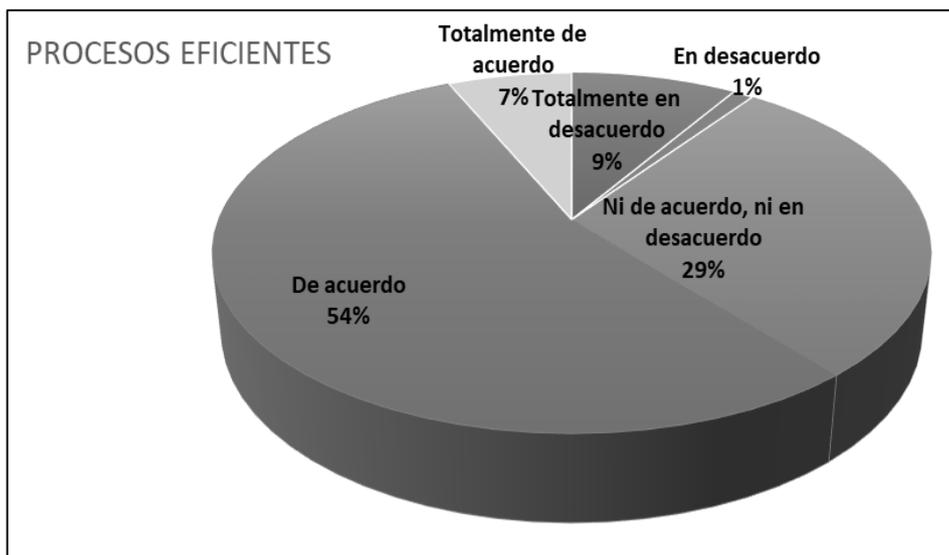


Figura 69. Procesos Eficientes.

Al cuestionamiento " Nuestros procesos claves son difíciles de copiar", un 36% (25 personas) están de acuerdo con que los procesos son difíciles de copiar, un 34% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo; dicho interrogante tiene una media de 3,1 y una desviación estándar de 1,0. Ver figura 70.

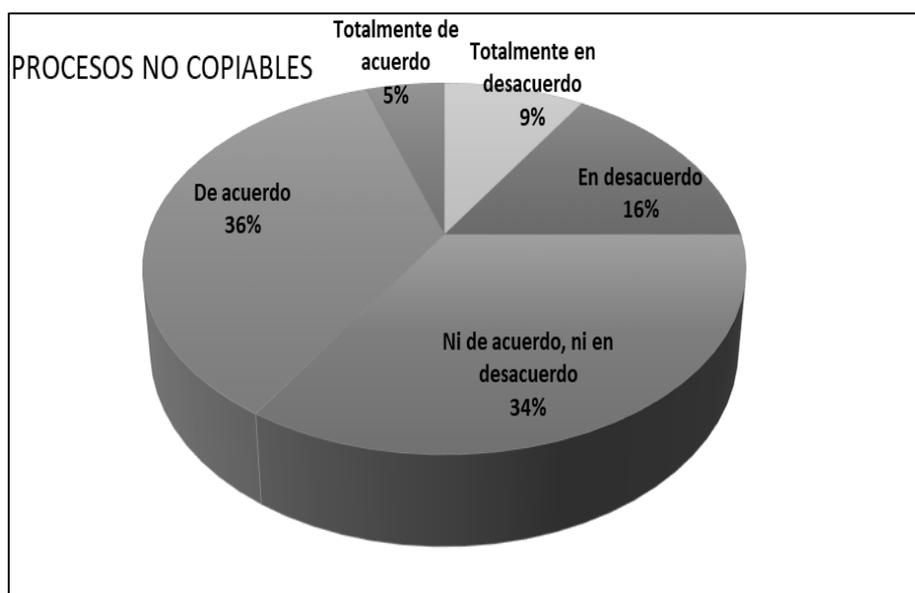


Figura 70. Procesos no Copiables.

Al cuestionamiento " La ejecución de los procesos claves es de alta calidad ", el 48% (34 personas) respondieron estar de acuerdo, un 40% (28 personas) respondieron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, un 10% está en total desacuerdo al cuestionamiento antes mencionado. La media fue de 3,3 y la desviación estándar es de 1.1. Ver figura 71.

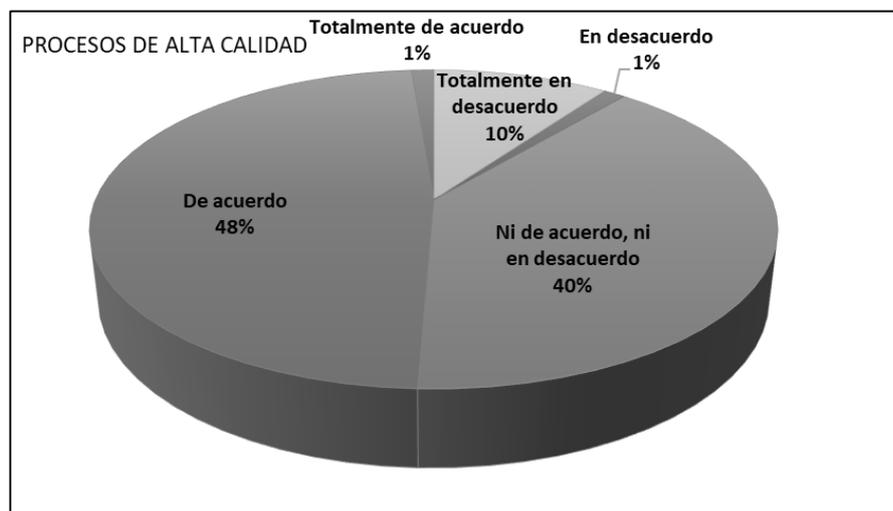


Figura 71. Procesos de Alta Calidad.

Al cuestionamiento " El equilibrio entre el trabajo interno y la colaboración externa es el ideal", el 49% indicaron estar de acuerdo, (34) personas, mientras que dieciséis (16) personas, 23% seleccionaron la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otra parte, cuatro (4) personas, 5% dicen estar totalmente de acuerdo, diez (10) personas, 14% afirman estar en desacuerdo y otro 9%, seis (6) personas, manifestaron estar totalmente en desacuerdo (ver figura 41). Se determina una media de 3,3 y una desviación de 1.1 observándose una alta dispersión. Ver figura 72.



Figura 72. Trabajo Interno y Colaboración Externa.

Al cuestionamiento " Nuestro trabajo es especializado y recurrimos a aliados clave cuando es necesario", el 42% indicaron estar de acuerdo, (29) personas, mientras que (19) personas, el 27% seleccionaron la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otra parte (6) personas, 9% dicen estar totalmente de acuerdo, (6) personas, el 8% afirman estar totalmente en desacuerdo y otro 14%, seis (10) personas, manifestaron estar en desacuerdo. Se determina una media de 3,3 y una desviación de 1.1 observándose una alta dispersión. Ver figura 73.



Figura 73. Trabajo Especializado con Aliados.

Al cuestionamiento "Tenemos buenas relaciones con los aliados claves", el 44% (31 personas) respondió estar de acuerdo, el 34% (24 personas) no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo un 9% está totalmente de acuerdo y un 13% (9 personas) está en desacuerdo y en total desacuerdo. Se determina una media de 3,4 y una desviación de 1.0 observándose una alta dispersión. Ver figura 74.



Figura 74. Buenas relaciones con aliados.

En la variable infraestructura en síntesis, se observa que los constructos de la variable infraestructura tienen variaciones de media desde 3,1 hasta 3.4 con tendencia marcada hacia estar de acuerdo. Ver figura 75.

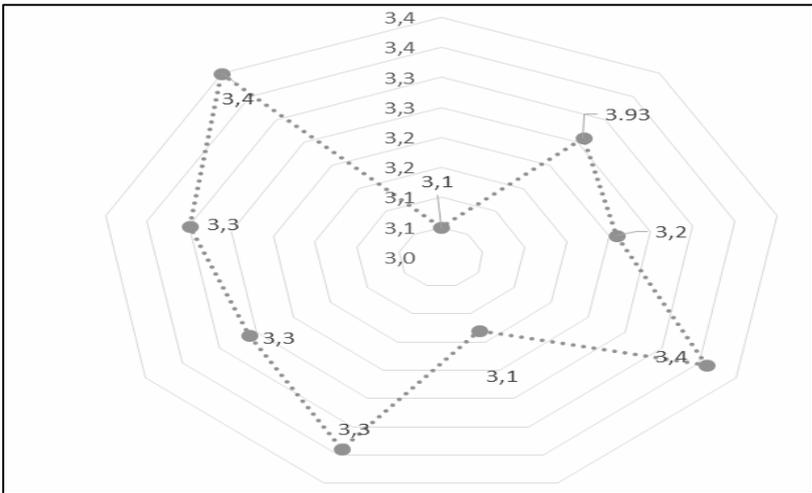


Figura 75. Resumen Variable Infraestructura

**Resultados de la variable Viabilidad Financiera**

Finalmente, en cuanto a los indicadores correspondientes a la variable viabilidad financiera, se aprecian los siguientes resultados referentes a la frecuencia, media y desviación estándar de cada uno de ellos, en la tabla

Tabla 58. *Resultados Viabilidad Financiera*

N°	Variable propuesta de valor		% por indicadores					Media	Des-viación estándar
			Totalmente en des acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
28	Obtenemos altos márgenes de rentabilidad de los productos y servicios que ofrecemos.	Alta rentabili	14	16	26	36	8	3,08	1,19
29	Nuestros ingresos son predecibles.	Ingresos pred	12	6	39	4	3	3,16	1,01
30	Tenemos flujos de ingresos continuos y clientes que realizan compras repetida y frecuentemente.	Ingresos conti	1	17	51	18	4	2,88	0,96
31	Tenemos fuentes de ingresos diversificadas.	Ingresos diver	14	18	45	17	5	2,81	1,05
32	Nuestras fuentes de ingresos son fijas y sostenibles.	Ingresos fijos	12	26	32	27	3	2,83	1,04
33	Obtenemos ingresos antes de incurrir en gastos.	Ingresos cubr	9	13	39	35	4	3,12	1
34	Cobramos a nuestros clientes tomando en cuenta lo que están dispuestos a pagar por los productos y servicios.	Precio según	9	27	25	32	6	3	1,11
35	Nuestros mecanismos de fijación de precios aseguran la voluntad de pago de los clientes.	Mecanismos	1	19	36	3	4	2,97	1,04
36	Nuestros costos son predecibles.	Costos preded	12	8	38	38	5	3,17	1,06
37	Nuestra estructura de costos se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio.	Costos y mode	16	8	32	38	6	3,12	1,16
38	Nuestras operaciones son rentables.	Operaciones	1	12	42	3	6	3,1	1,05
39	Tenemos altos niveles de productividad.	Altos niveles	14	9	32	35	9	3,16	1,17

A la pregunta " Obtenemos altos márgenes de rentabilidad de los servicios educativos que ofrecemos", el 36% (25 personas) respondieron estar de acuerdo, el 26% (18 personas) respondieron ni de acuerdo, ni en desacuerdo, un 8% más optimista respondieron estar totalmente de acuerdo y finalmente un 16% (11 personas) y un 14% (10 personas) respondieron estar en desacuerdo y total desacuerdo. Una media de 3,08 y una desviación estándar de 1,19. Ver figura 76.

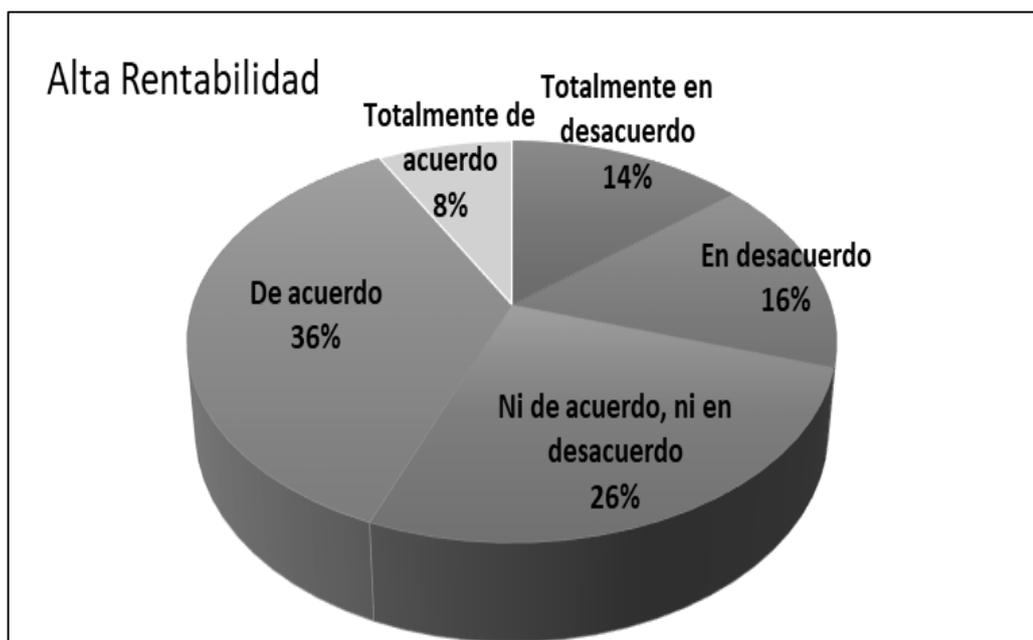


Figura 76. Alta rentabilidad.

A la pregunta " Nuestros ingresos son predecibles", el 61% (43 personas) respondieron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, un 6% está de acuerdo, un 5% está totalmente de acuerdo, un 9% está en desacuerdo y un 19% (13 personas) está totalmente en desacuerdo. Las preguntas sobre nuestros ingresos son predecibles se presentó una media de 3,16 y una desviación estándar de 1,01. Ver figura 77.

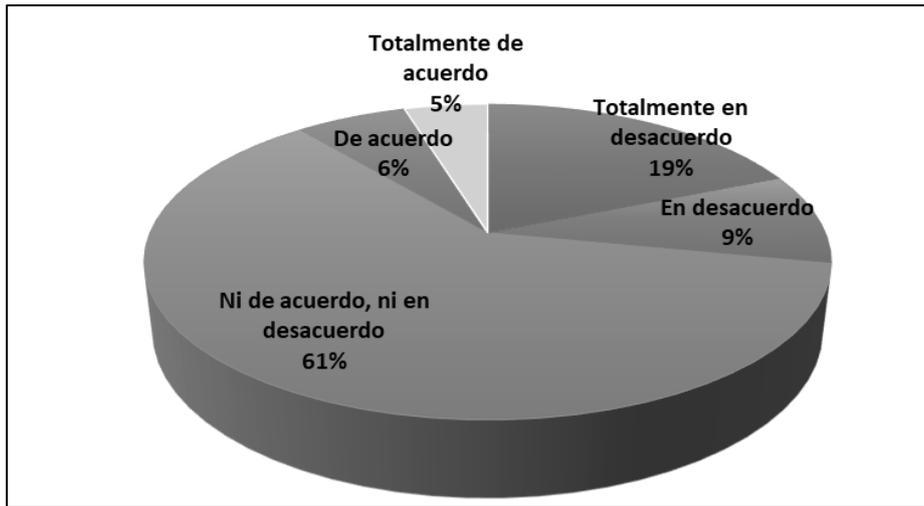


Figura 77. Ingresos Predecibles.

A la pregunta " Tenemos flujos de ingresos continuos y clientes que realizan compras repetida y frecuentemente", el 56%, 39 personas manifestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que 14 personas, 20% indicaron estar de acuerdo. Por otra parte, 3 personas, 4% dicen estar totalmente de acuerdo y otras 13 personas, 19% afirman estar en desacuerdo y otro 1%, (1 personas), manifestaron estar totalmente en desacuerdo. Se determina una media de 2,88 y una desviación de 0,96 observándose una alta dispersión. Ver figura 78.

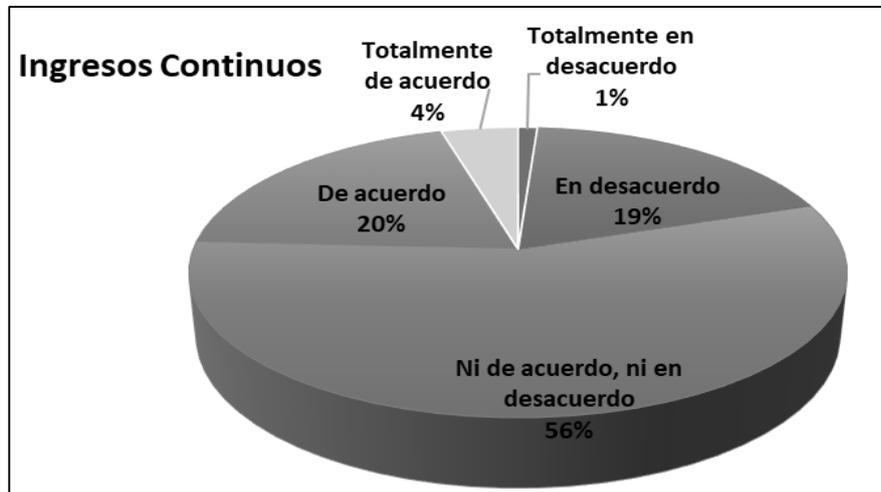


Figura 78. Ingresos Continuos.

A la pregunta " Tenemos otras fuentes de ingresos además de los procesos académicos", el 46% (32 personas) respondieron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, un 17% (12 personas) respondió estar de acuerdo y un 5% respondió estar totalmente de acuerdo. Por otra parte, el 18% respondió estar en desacuerdo y un 14% está totalmente en desacuerdo. Se determina una media de 2,81 y una desviación de 1,05 observándose una alta dispersión. Ver figura 79.

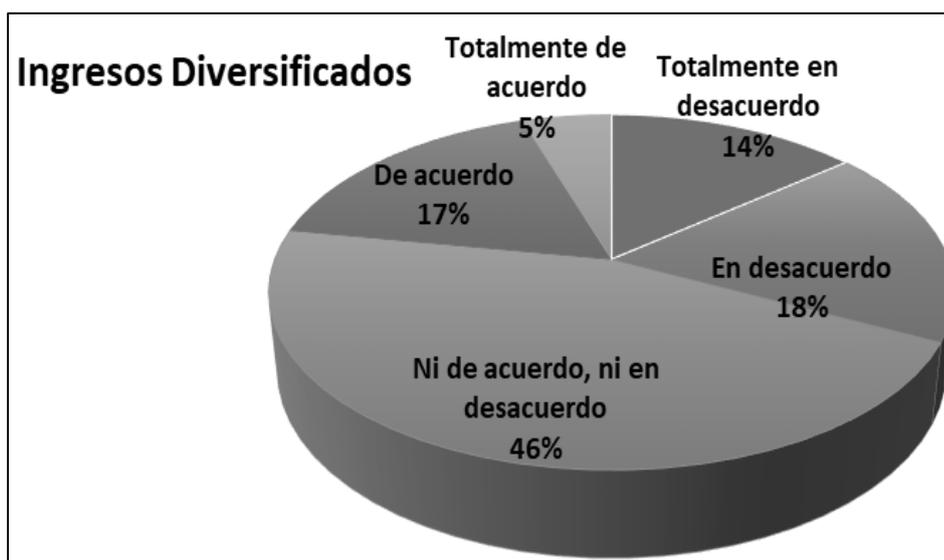


Figura 79. Ingresos Diversificados.

A la pregunta " Nuestras fuentes de ingresos son fijas y sostenible", el 32%, 22 personas manifestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que 15 personas, un 27% indicaron estar de acuerdo y un 3% mencionó estar totalmente de acuerdo. Por otra parte 18 personas un 26% manifestaron estar en desacuerdo y 8 personas un 12% manifestaron estar totalmente en desacuerdo. Se determina una media de 2,83 y una desviación de 1.04 observándose una alta dispersión de las opiniones. Ver figura 80.

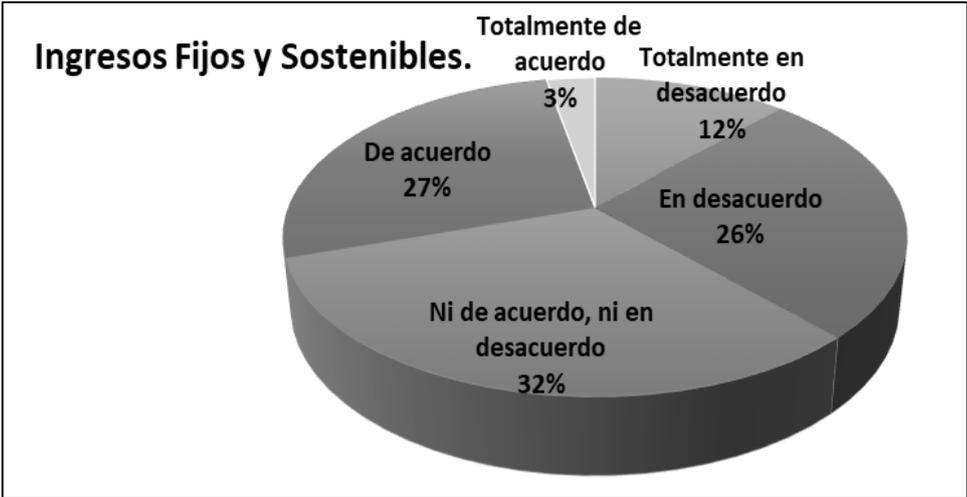


Figura 80. Ingreso fijos y sostenibles

A la pregunta " Obtenemos ingresos antes de incurrir en gasto", el 39%, 27 personas manifestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que 15 personas, 27% indicaron estar de acuerdo y un 4% mencionó estar totalmente de acuerdo. Por otra parte 9 personas un 13% manifestaron estar en desacuerdo y 6 personas un 9% manifestaron estar totalmente en desacuerdo. Se determina una media de 3,12 y una desviación de 1.00 observándose una alta dispersión de las opiniones. Ver figura 81.

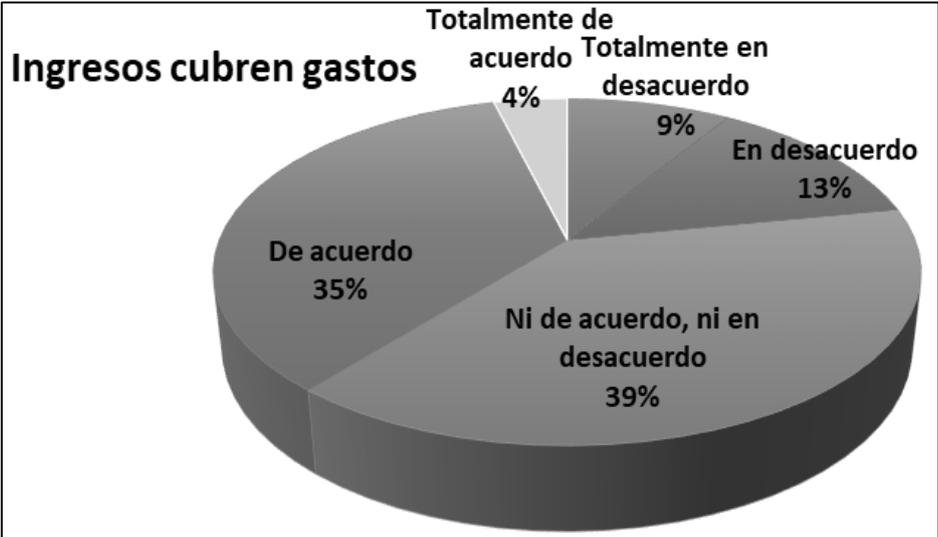


Figura 81. Ingresos cubren Gastos.

A la pregunta " Cobramos a nuestros estudiantes tomando en cuenta lo que están dispuestos a pagar por los servicios educativos", el 32% (22 personas) indicaron estar de acuerdo, otros más optimistas; un 6% mencionó estar totalmente de acuerdo. También un 25%, 18 personas manifestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otra parte 9 personas un 13% manifestaron estar en desacuerdo y 6 personas un 9% manifestaron estar totalmente en desacuerdo. Se determina una media de 3,00 y una desviación de 1.11 observándose una alta dispersión de las opiniones. Ver figura 82.

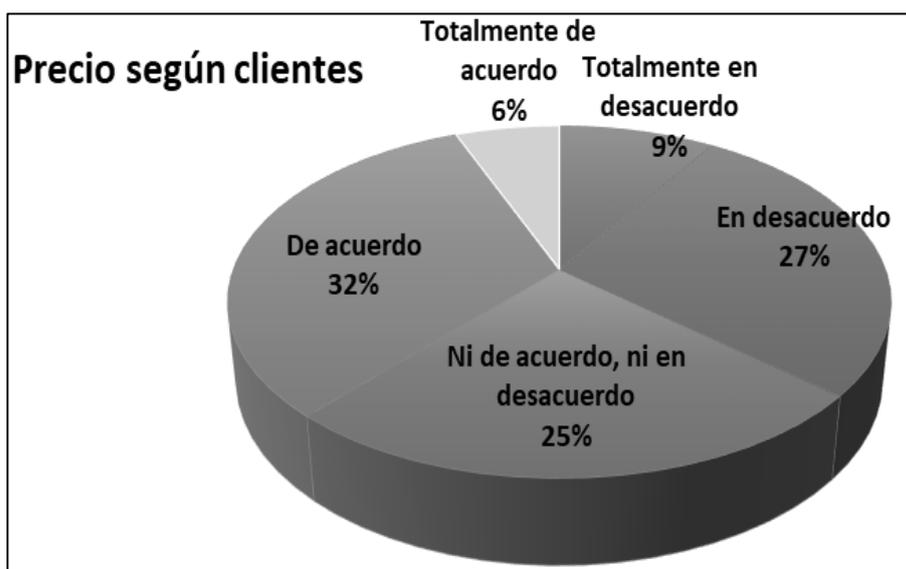


Figura 82. Precio según clientes.

A la pregunta " Nuestros mecanismos de fijación de precios aseguran la voluntad de pago de los acudientes", el 57%, 40 personas manifestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que 4 personas, 5% indicaron estar de acuerdo y un 6% mencionó estar totalmente de acuerdo. Por otra parte 21 personas un 30% manifestaron estar en desacuerdo y un 2% manifestaron estar totalmente en desacuerdo. (Ver figura). Se determina una media de 2,97 y una desviación de 1.04 observándose una alta incertidumbre en la fijación de precio que asegure el pago de los acudientes. Ver figura 83.

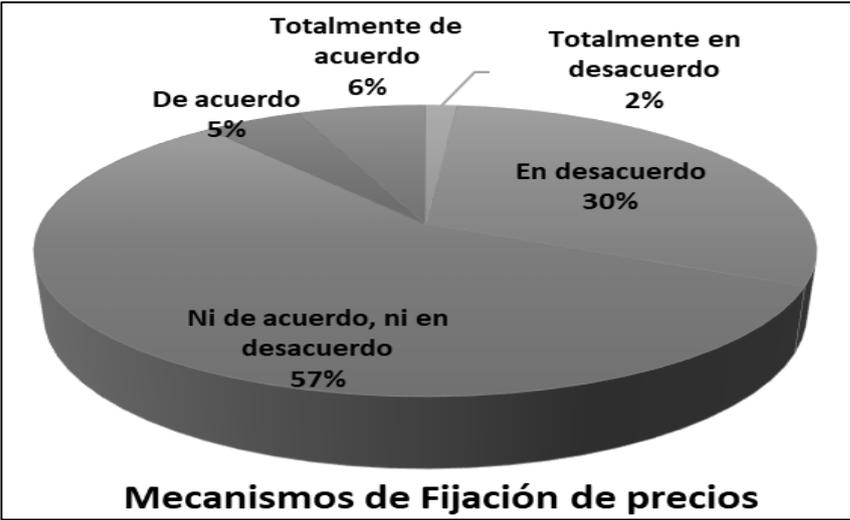


Figura 83. Mecanismos de fijación de precios.

A la pregunta " Nuestros costos son predecibles", el 38%, 27 personas manifestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que otras 27 personas, 38% indicaron estar de acuerdo y un 5% mencionó estar totalmente de acuerdo. Por otra parte 6 personas un 8% manifestaron estar en desacuerdo y un 12% manifestaron estar totalmente en desacuerdo. Se determina una media de 3,17 y una desviación de 1.06 observándose una alta incertidumbre con tendencia a ser positiva orientada a que los costos si son predecibles. Ver figura 84.

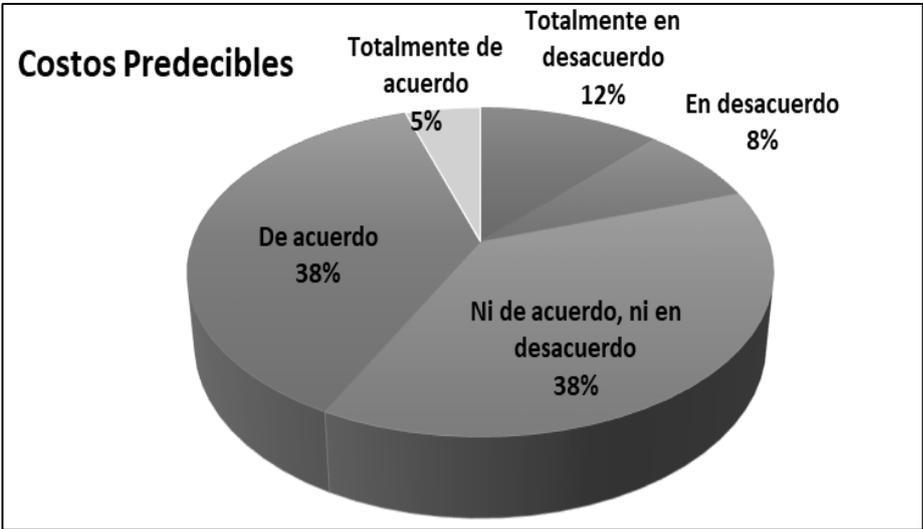


Figura 84. Costos Predecibles.

A la pregunta " Nuestra estructura de costos se adecuía perfectamente a nuestro modelo de servicio", el 38% (27 personas) indicaron estar de acuerdo, otros más optimistas; un 6% mencionó estar totalmente de acuerdo. También un 32%, 22 personas manifestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otra parte 6 personas un 8% manifestaron estar en desacuerdo y 11 personas un 16% manifestaron estar totalmente en desacuerdo. Se determina una media de 3,12 y una desviación de 1.16 observándose una alta dispersión de las opiniones con tendencia a estar de acuerdo. Ver figura 85.

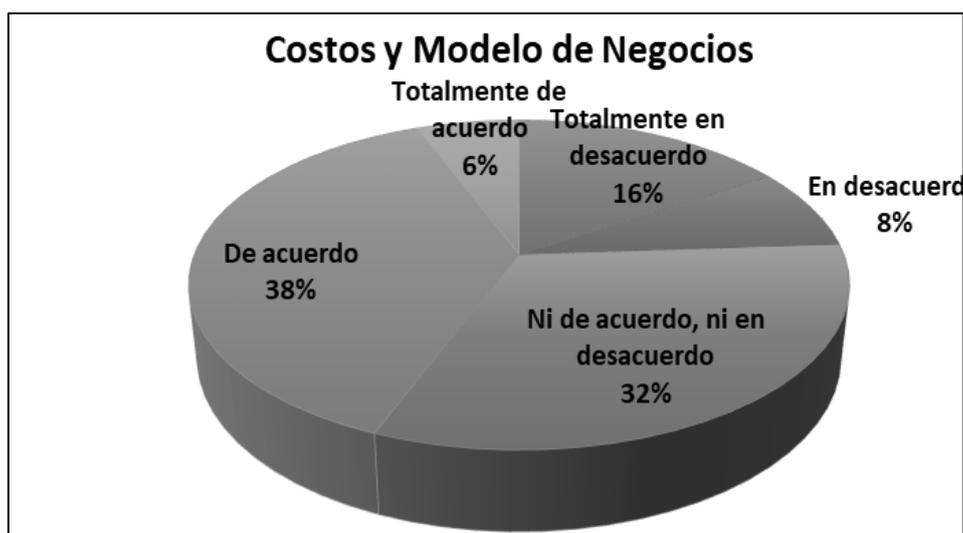


Figura 85. Costos y modelo de negocios.

A la pregunta " Nuestras operaciones son rentables", el 42%, 29 personas manifestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que otras 2 personas, 3% indicaron estar de acuerdo y un 6% mencionó estar totalmente de acuerdo. Por otra parte 8 personas un 12% manifestaron estar en desacuerdo y un 1% manifestaron estar totalmente en desacuerdo. Se determina una media de 3,10 y una desviación de 1.05 observándose una alta incertidumbre con tendencia a ser negativa al desacuerdo orientada a que las operaciones no son rentables. Ver Figura 86.

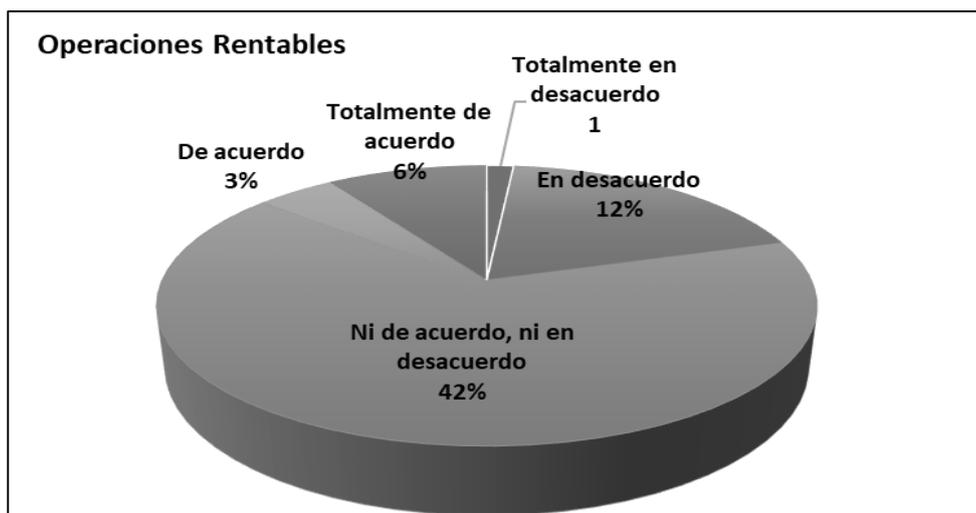


Figura 86. Operaciones Rentables.

A la pregunta " Tenemos altos niveles de productividad", el 35% (25 personas) indicaron estar de acuerdo, otros más optimistas; un 9% mencionó estar totalmente de acuerdo. También un 32%, 22 personas manifestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por último y no menos importante 6 personas un 9% manifestaron estar en desacuerdo y 10 personas un 14% manifestaron estar totalmente en desacuerdo. (Ver figura). Se determina una media de 3,16 y una desviación de 1.17 observándose una alta dispersión de las opiniones con tendencia a estar de acuerdo a que se tienen altos niveles de productividad. Ver figura 87.



Figura 87. Altos niveles de productividad

En resumen, se observa que los constructos de la variable viabilidad financiera, presentan una tendencia hacia estar de acuerdo, con variación en sus medias, desde 2.98 hasta 3,73. Ver figura 88.

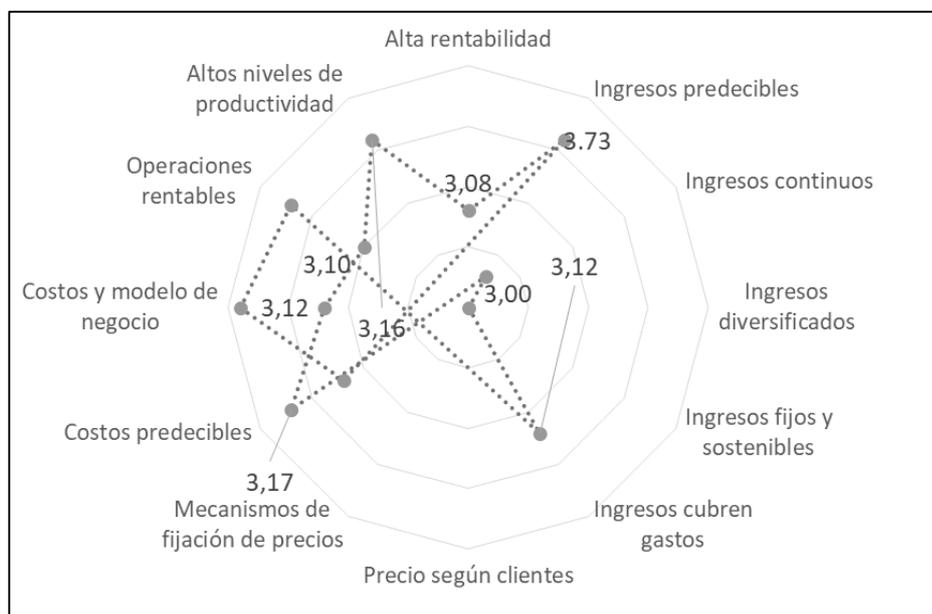


Figura 88. Resumen variable viabilidad financiera.

### Formato del modelo de servicio Institución CADES de Sogamoso

A continuación, se presenta el formato de servicio de la Institución CADES de Sogamoso, dando a conocer su red de aliados, sus públicos, la propuesta de servicio, la estrategia de comunicación, la gestión organizacional, sus capacidades organizacionales, sus canales de servicio, la estructura de costos y el modelo de resultado. Como se muestra en la tabla 59.

Tabla 59. Formato del modelo de servicio Institución CADES de Sogamoso

<p><b>Red de Aliados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alianza SENA.</li> <li>-La UNAC y Confe-unac</li> <li>-Iglesia Adventista.</li> <li>-La Unión Colombiana del Sur.</li> </ul>	<p><b>Gestión organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Manual de convivencia estudiantil.</li> <li>-Consejo estudiantil.</li> <li>-Capellanía</li> <li>-Gestión de la calidad de Docentes.</li> <li>-Gestión de la Calidad administrativos.</li> </ul> <p><b>Capacidades Organizacionales</b></p> <p><b>Docentes</b> Total: 19 - Hombres: (8) - Mujeres: (9)</p> <p>Recursos tecnológicos Recursos bibliográficos</p>	<p><b>Propuesta de Servicio</b></p> <p><b>Servicios académicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preescolar Jardín Transición</li> <li>- Básica primaria Primero Segundo Tercero Cuarto Quinto</li> <li>- Básica secundaria Sexto Séptimo Octavo Noveno</li> <li>- Media Vocacional Décimo Undécimo</li> </ul> <p><b>Otros servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Restaurante</li> <li>-Cafetería</li> <li>-Servicio psicología (núcleo familiar)</li> </ul>	<p><b>Estrategia de Comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web Institucional.</li> <li>-Página web de Gestión y Control Académico en Línea.</li> <li>-Aula Virtual</li> <li>-Correo electrónico institucional.</li> <li>- Servicio telefónico</li> <li>- Facebook</li> <li>-cronograma de actividades</li> <li>- Zoom</li> </ul> <p><b>Canales de Servicio</b></p> <p>Infraestructura física - Salones - Laboratorios</p> <p>Equipos</p>	<p><b>Públicos</b></p> <p><b>Estudiantes Total: (167)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombres (93)</li> <li>- Mujeres (74)</li> </ul> <p><b>Nivel socioeconómico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrato 0 (10)</li> <li>- Estrato 1 (3)</li> <li>- Estrato 2 (35)</li> <li>- Estrato 3 (2)</li> <li>- Sin definir (117)</li> </ul> <p><b>Servicios académicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preescolar (8)</li> <li>- Básica primaria (35)</li> <li>- Básica secundaria (86)</li> <li>- Media Vocacional (58)</li> </ul> <p><b>Edades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preescolar Menor: 4 años Mayor: 6 años</li> <li>- Básica primaria Menor: 6 años Mayor: 12 años</li> <li>- Básica secundaria Menor: 10 años Mayor: 17 años</li> <li>- Media Vocacional Menor: 13 años Mayor: 19 años</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Deudores (25.89%) Anticipos y Avances (3.25%) Provisiones (-11.47%) Propiedades Planta y Equipo (72.00%) Obligaciones Financieras 23.26% A Casa Matriz (59.40%) Obligaciones Laborales (1.93%) Ingresos Recibidos por Anticipado (15.42%)</p>		<p><b>Modelo de Resultados</b></p> <p><b>Ingresos</b></p> <p>Enseñanza 90% El colegio para el 2019 obtuvo unos activos de \$114.047.959, Los clientes aportaron un 34.10% en este valor</p> <p><b>-Utilidades</b></p> <p>La institución presentó utilidades de \$7.260.352,23 pero tiene una pérdida acumulada de \$35.167.644,17</p>		

Tabla 60. Reformulación del modelo de servicio Institución CADES de Sogamoso.

<p><b>Red de Aliado</b></p> <p><b>Incrementar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alianza estratégica con la UNAC.</li> </ul> <p><b>Incrementar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alianza con el SENA.</li> </ul> <p><b>Reducir:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pagos a casa matriz</li> </ul>	<p><b>Gestión organizacional</b></p> <p><b>Incrementar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La capacitación de los docentes con nuevas metodologías.</li> </ul> <p><b>Incrementar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluar a los docentes de forma constante.</li> </ul> <p><b>Crear:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de motivación a planta de docente.</li> </ul> <p><b>Capacidades Organizacionales</b></p> <p><b>Incrementar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión en infraestructura tecnológica.</li> </ul> <p><b>Crear:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Biblioteca Virtual</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Servicio</b></p> <p><b>Eliminar:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación del Colegio.</li> <li>2. Estrategias de comunicación.</li> </ol> <p><b>Reducir:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jornada Académica Presencial.</li> <li>2. Infraestructura física</li> </ol> <p><b>Incrementar:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planta de Docentes</li> <li>2. Bilingüismo</li> <li>3. Tecnología de apoyo a la educación</li> <li>4. Laboratorios</li> </ol> <p><b>Crear:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modalidad Virtual</li> <li>2. Variable Media técnica vocacional</li> <li>3. Investigación</li> <li>4. Formación en liderazgo y servicio</li> <li>5. Herramientas de Enseñanza Inteligentes</li> </ol>	<p><b>Estrategia de Comunicación</b></p> <p><b>Incrementar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad por medio del marketing digital.</li> </ul> <p><b>Incrementar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Páginas Web con más contenido Publicitario.</li> </ul> <p><b>Canales de Servicio</b></p> <p><b>Crear:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>inventario de la Infraestructura física:</li> </ul>	<p><b>Públicos</b></p> <p><b>Incrementar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar los estratos de los los públicos.</li> </ul> <p><b>Incrementar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Número de estudiantes por aula</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p><b>Reducir:</b></p> <p>Gastos de personal y costos de servicios</p>		<p><b>Modelo de Resultados</b></p> <p><b>Incrementar:</b></p> <p>Ingresos invertir en la propuesta de servicio para que aumenten los ingresos de la institución. Incrementar la inversión en un 30%</p>		

## **Análisis del entorno**

### **Fuerza de la industria**

La Institución CADES de Sogamoso cuenta con una serie de proveedores que le ayudan para poder brindar el mejor servicio a sus clientes como lo es: Directamente la Iglesia Adventista, este les apoya en todos los programas espirituales, les apoya de manera financiera y dándoles a conocer a sus feligreses. IADPA les provee materiales educativos para el apoyo de algunas de sus clases. Algunas empresas textiles les proveen los uniformes escolares. Entre otros.

Con otra de las cosas que cuenta la institución es con una serie de inversores como lo es la Iglesia Adventista de Colombia, es uno de los grandes inversores de los colegios de su misma denominación, así como patrocinadores a nivel internacional que apoyan a estudiantes de bajos recursos brindándoles una oportunidad educativa y en ocasiones donan equipos de apoyo tecnológicos.

La educación actualmente tiene dos sectores que son privados y públicos, son también fuertes competidores del colegio CADES, como son los colegios:

### **Públicos:**

#### **Institución Educativa el Crucero**

El colegio cuenta con un grado de calidad en el nivel educativo ya que proporciona una educación técnica con valores íntegros que contribuyan a la educación de líderes y agentes de progreso en medios sociales, culturales y ambientales con proyectos pedagógicos productivos, contando con las siguientes especialidades:

- ❖ Clases con especialidades industriales
- ❖ Clases con especialidades académicas

- ❖ Clases con especialidades agropecuarias
- ❖ Clases de otros estudios

Las jornadas de enseñanza con las que cuenta este colegio son diurnas (mañana y tarde), nocturnas y fines de semana, permitiendo que se pueda cumplir con las especialidades que se brindan, el crecimiento de este colegio ha requerido el apoyo de municipio para poder contar con nuevas aulas y remodelaciones dentro de la institución. Los docentes son capacitados en lectura crítica y en la estructura de los planes de estudio para poder brindar a los estudiantes una clase bien preparada.

Como apoyo de materiales educativos, el colegio brinda a sus estudiantes y al personal docente una biblioteca virtual y se trabaja como proyecto para los grados 11 el lanzamiento de una empresa didáctica, donde ellos mismos puedan realizar sus prácticas antes de salir de su bachillerato.

### **Institución Educativa Gustavo Jimenez**

Para el mejoramiento de la calidad de la educación, implementan una serie de objetivos como: “fortalecer la gestión de los establecimientos educativos rurales para alcanzar resultados mejores y más equitativos en acceso, terminación y calidad del aprendizaje” el cual van trabajando con una guía que tiene como objetivo proporcionar una serie de estrategias para utilizar en clase con los estudiantes. Esta institución busca mejorar el aprendizaje de los estudiantes, la manera de cómo los educadores están preparando o planificando sus clases, orientar a los estudiantes a tener un buen diálogo tanto con ellos mismos como con los educadores, que las competencias que puedan aprender sean de calidad y transmisibles con la sociedad.

La institución cuenta con una especialización, brindando un bachillerato industrial desde el grado 6, también están al tanto de evaluar el desempeño de los estudiantes, por esta razón el colegio está realizando un artículo donde puedan calificar por medio de encuestas el desempeño actual y cómo pueden seguir mejorando para poder brindar una educación de mejor calidad.

La jornada de estudio con la cual cuenta esta institución son la diurna (mañana y tarde), nocturna y fines de semana, aunque no es un colegio bilingüe se cuenta con material de inglés para apoyar en la implementación de otro idioma dentro de la institución.

## **Privado**

### **Institución Educativa Jose Acevedo y Gómez**

La Institución Educativa Técnica José Acevedo y Gómez se destaca por su excelente calidad educativa y por liderar procesos construidos de la mano con la comunidad.

Cuenta con los grados desde preescolar, educación básica, ciclo de primaria y secundaria y la media técnica con especialidad en Comercio en convenio con el Sena con los programas de nómina y prestación social, contando con las jornadas de estudio diurna (mañana, tarde), nocturna y fin de semana.

Como prácticas evaluativas, cuenta con cuadros de honor, participación en actividades del colegio, empresas didácticas donde se realizan prácticas importantes para los estudiantes, estas empresas didácticas son proyectos de los estudiantes de grado 11 para enfrentarse desde su bachillerato a lo que va hacer la realidad en su proyecto de vida laboral.

Así como en otros sectores, el de la educación también se enfrenta a productos o servicios sustitutos que hace que sus clientes potenciales los tengan como preferencia. El ejército puede entrar a ser un sustituto para los hombres ya que pueden realizar otras

actividades a parte de la educativa, en algunos casos puede ser obligatorio, pero aun así puede suplir a los colegios. Otro sustituto puede ser el deporte, ya que muchos jóvenes se inclinan únicamente a reforzar su habilidad deportiva y en pocos casos reciben clases extras. También hay preferencias por maestros asignados, estos con el fin de educarlos dentro de casa y que el joven no tenga la necesidad de ir a un aula de clase.

## **Tendencias claves**

### **Tendencia tecnológica**

Tener conocimiento de las tendencias tecnológicas en educación permite estar un paso adelante. Así se puede tener un uso, apropiación y cobertura de la tecnología para la enseñanza, y tener un cambio en la forma en la que se entiende y se presta el servicio de la educación.

Por lo anterior es importante que el Colegio CADES tenga uso constante de esas tendencias tecnológicas como es:

### **Gamificación**

La Gamificación es una técnica de aprendizaje que traslada la mecánica de los juegos al ámbito educativo-profesional con el fin de conseguir mejores resultados, ya sea para absorber mejor algunos conocimientos, mejorar alguna habilidad, o bien recompensar acciones concretas, entre otros muchos objetivos.

Este tipo de aprendizaje gana terreno en las metodologías de formación debido a su carácter lúdico, que facilita la interiorización de conocimientos de una forma más divertida, generando una experiencia positiva en el usuario.

La idea de la Gamificación no es crear un juego, sino valernos de los sistemas de puntuación-recompensa-objetivo que normalmente componen a los mismos.

**Ventajas en la Gamificación en la perspectiva del estudiante:**

- Busca premiar y reconocer el empeño académico que pone el estudiante durante el abordaje de su proceso formativo.
- El uso de la gamificación en la clase universitaria le ayuda al estudiante a identificar fácilmente sus avances y progresos de su propio aprendizaje.

**Ventajas en la Gamificación en la perspectiva del docente:**

- Estimula la implementación del trabajo en equipo y de un aprendizaje colectivo que busca mejorar la dinámica de aprendizaje en el interior del aula.
- La gamificación dosifica el aprendizaje con gran efectividad y motiva al estudiante a esforzarse más por sus resultados académicos.

**STEM**

La Educación STEM combina las áreas de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas, creando un método integrador e ilustrativo que facilita el aprendizaje en estas disciplinas desde la propia experiencia.

STEM también hace referencia a una serie de habilidades relacionadas al uso y desarrollo de tecnologías. Aunque la concepción de habilidades STEM está más ligada a aspectos prácticos como la programación o el pensamiento computacional, el concepto también engloba aptitudes socioemocionales como la colaboración, la adaptabilidad y la resiliencia.

Otro de las herramientas tecnológicas que son muy útiles para esta época de clases totalmente virtuales son: Zoom y Microsoft, Teams son plataformas facilitadoras del profesor hacia el estudiante ya que está presentando en tiempo real lo que el profesor quiere mostrar y la comunicación es directa con todos los participantes que estén en ese momento.

### **Tendencias sociales y culturales/socioeconómico**

Partiendo de la definición del término "sociocultural" que hace referencia a la realidad construida por el hombre que tiene que ver en la manera como este interacciona con las personas, con el ambiente y sociedad que lo rodea. Ahora bien, en cuanto a tendencias sociales que afectan a la enseñanza en los colegios hay varios factores. Uno de estos a señalar, consta en la manera en que los alumnos se ven impactados en la manera que emplean para comenzar a interactuar con sus compañeros, al mismo tiempo que empieza su acercamiento con las jerarquías, como lo son rectores, maestros, entre otros, esto más adelante puede afectar la manera en que respeten dichos puestos y el modo en que lleguen a relacionarse con las personas que conforman la sociedad; otra de las cosas que llegan a ser afectadas socialmente en la enseñanza, es la capacidad de trabajo en grupo, esto altera en su futuro a la hora de aplicar a un puesto laboral, ya que desde pequeños se le intenta inculcar en los colegios dichas habilidades que luego serán de utilidad a la hora de desenvolverse en su entorno social.

(DefiniciónABC, 2009)

Otro de los aspectos socioculturales que los alumnos empiezan a identificar indirectamente, luego de entrar a ser parte activa de la sociedad en la que viven, es el hecho de obtener reconocimientos por buen desempeño y notas dependiendo de su resultado, en consecuencia, el alumnado relaciona su buena ejecución de actividades con la satisfacción de reconocimiento o esperando obtener un incentivo positivo para dicho trabajo. En sí mismo la educación es uno de los puntos claves en las personas que logran afectar en mayor medida el ser del individuo y su percepción dentro de la sociedad en la que vive, siendo así que los mismos factores que lo afectan logren variar de un país a otro, dependiendo de lo que se espera en cierto lugar.

Siguiendo con los demás aspectos que pueden impactar a los alumnos, es en referencia a las estructuras construidas mediante el proceso de crecimiento, el cual, está influenciado por la educación en los colegios, podemos encontrar el descubrimiento de las cosas o materias por las cuales la persona se inclina con mayor facilidad de desarrollo a la hora de realizar sus actividades. Por ejemplo, el alumno a medida que va escalando en los grados trazados por el colegio, empieza a darse cuenta de su habilidad para realizar problemas matemáticos y sus relacionados, sin embargo en cuanto a su aprendizaje enfocado en humanidades tiende a ser más pausado, el alumno se da cuenta que en música se desenvuelve de mejor manera que en educación, y en química, esto ayuda a que el alumno se haga una idea de las habilidades que posee, e inicie un proceso con mayor enfoque en estas áreas y que gracias a esto más adelante tome parte activa con un empleo donde pueda desarrollar de manera más efectiva estas habilidades, que, gracias a este proceso de aprendizaje ha podido descubrir y adquirir. (Unesdoc, 2014).

Para este proyecto se han elegido 2 colegios que se encuentran entre los estratos 1 al 3, si tomamos en cuenta un aspecto que anteriormente ha sido mencionado referente a la diferencia que puede haber en el impacto que tienen la educación entre los colegios de “x” país a la educación de un colegio de “y” país, podemos decir que este punto puede ser un factor que también llega a influir al alumnado en cuanto su crecimiento personal, partiendo externamente de la cuestión de que los alumnos llegan con una educación distinta desde su hogar al colegio, el currículo de estos colegios tiene a variar de un colegio de mayor estrato, donde se inclinan a realizar actividades extracurriculares, formar clubes, añadir materias, entre otras cosas, que a la final influyen en el alumnado de manera significativa para desarrollar o enseñar nuevas habilidades que terminan impactando en lo que en un futuro se

llegan a convertir basado en dicha educación, y que logran compartir en la sociedad que los rodea.

En ese mismo contexto y añadiendo ahora el concepto del factor socioeconómico que rodea este proyecto, es posible relacionar 3 ámbitos que logran afectar dicho factor, los cuales son:

- El entorno biofísico, es decir los recursos, materias y procesos que posibilitan el sostenimiento vital y los productos iniciales del proceso de transformación, que en este caso llegaría a ser tanto el ambiente en el que se desenvuelven los alumnos, como también las estructuras planteadas por los colegios para que sean desarrollados de la mejor manera las habilidades del alumnado.
- El sistema de producción y consumo, transacciones económicas y comerciales, que se pueden mencionar en este proyecto como la capacidad económica que tienen las familias de las personas que conforman el alumnado de dichos colegios.
- El entorno cultural, que son conformados por valores y un sistema de creencias, que supone, modelan estilos de vida y una serie de determinadas aspiraciones sociales; este aspecto es en este caso el de mayor relevancia o que mayor se ve resaltado, ya que los colegios elegidos para este proyecto son de índole adventista, por lo tanto este aspecto en especial tiende a ser de vital importancia, ya que se busca influir en los alumnos de manera particular, inculcando valores y principios que resaltan la religión adventista o el cristianismo y se vean más adelante influenciados para un desarrollo ético en la sociedad de la que hacen parte.

La relación que hay entre estos tres ámbitos logra dar un soporte firme a todo el sistema y se llega a dotar de su propia coherencia interna. Todos estos factores y ámbitos logran hacer un “ecosistema” equilibrado que visto de manera micro influye desde el ser del

individuo, que va creciendo e impactando de manera macro hasta llegar a impactar y construir los aspectos más relevantes e importantes de una sociedad; vale mencionar que todo lo anterior logra desarrollar una identidad y un sentido de pertenencia en las personas involucradas, en este caso el alumnado.

### **Colegios públicos en Colombia**

El ministerio de educación de Colombia (Mineducación), define la iniciativa de la creación de los colegios públicos como “una estrategia que contribuye a generar condiciones favorables para la protección, permanencia, continuidad y mejoramiento de la calidad educativa de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, con la generación de actividades pedagógicas y lúdicas que permiten usar el tiempo libre, las cuales están distribuidas en las siguientes modalidades: artística y cultural, medioambiente, formación deportiva, ciencia y tecnología y fortalecimiento de áreas obligatorias y fundamentales. Siendo así una estrategia que fortalece la transición gradual hacia la Jornada Única” (**Mineducación, 2020**).

Dentro de los lineamientos que el gobierno nacional colombiano, en relación al modelo de educación se encuentran:

**Transporte escolar:** Apoyado por la secretaría de educación, los cuales contratan prestaciones de servicio para: Aporte de recursos del Sistema General de participaciones - SGP- Participación para educación, La gestión de recursos del Sistema General de Regalías – SGR, Recursos provenientes del sector solidario, Los recursos propios de las Entidades Territoriales.

**Alimentación escolar:** Lo que busca el “Pae” (Programa de alimentación escolar), es garantizar la permanencia de niños, niñas y adolescentes que se encuentran en edad escolar,

brindándoles un buen complemento alimenticio, promoviendo los hábitos saludables que les ayudarán a captar los conceptos escolares de la mejor manera.

**Atención a la población de los programas de Prosperidad Social:** El objetivo de este programa, es encontrar aquellos niños y adolescentes que no se encuentran matriculados en una institución escolar, para de esta manera, vincularlos, y así, darles la oportunidad de tener una educación digna, escolarizando así, a personas con pobreza y extrema pobreza.

El espectador registro la lista de colegios que hay en Colombia, con un total de 12.600 colegios en el 2013, de los cuales, 8.200 son públicos, siendo una cifra alta para el apoyo de la educación en el país, representando en parte una desventaja frente a los colegios públicos, puesto que estos ofrecen mayor preparación para el aspirante en la transición a su ciclo de universitarios, muchos de los estudiantes de las instituciones públicas desisten en continuar, debido a la poca oportunidad que tienen de pasar. (Espectador, 2013).

### **Colegios Privados**

Como base para el análisis de instituciones educativas, se tomará el Colegio Bilingüe Diana Oese, el cual ocupó el puesto número 1 según la revista dinero, de los mejores colegios de Colombia. En una entrevista realizada por la revista Dinero, aseguran que su secreto para ser excelentes, se debe a que estos tienen un sistema sensorial de aprendizaje, con énfasis en inglés, en donde el infante desde la edad de 2 años, aprende mediante el tacto, la visualización de contenido audiovisual, y escrito, todos los temas; otro factor que favorece a la institución es que estos constantemente están renovando los conocimientos, debido a los cambios socioculturales, las tecnologías y métodos. (Dinero, 2019).

Por lo que prima en los colegios privados, sobre los públicos, el hecho de que los primeros hacen énfasis en una segunda lengua, cuentan con personal altamente preparado, y

cuyos valores intentan inculcar en la educación de sus alumnos, además de la infraestructura y herramientas que facilitan el aprendizaje de los alumnos.

### **Tendencias normalizadoras**

Una serie de medidas, desde la prestación de educación pública gratuita hasta grandes inversiones en infraestructura y recursos educativos, han permitido incrementar en un tiempo relativamente corto la cobertura de educación secundaria, lo cual ha permitido disminuir la deserción escolar y aumentar el número de estudiantes en los diferentes sectores del país. Actualmente uno de cada diez estudiantes que terminan la educación primaria no siguen estudiando la secundaria, situación que limita el mejoramiento de la calidad de vida de estos adolescentes y en el futuro de sus familias (Ministerio de Educación Nacional, 2016)

En Colombia se encuentra actualmente vigente el Plan Nacional Decenal de Educación, que rige y regirá la educación en Colombia durante los 10 años que comprende. El alcance de la formulación del PNDE 2016-2026 consiste en contar con un plan innovador, incluyente, de construcción colectiva y regional, que plantee los fundamentos necesarios para que Colombia tenga más y mejores oportunidades en 2026. De tal manera, se generará un gran acuerdo nacional que comprometa al gobierno, los diferentes sectores de la sociedad y la ciudadanía, para avanzar en las transformaciones que Colombia requiere desde la educación (Ministerio de Educación Nacional, 2016).

Su construcción parte de una amplia participación municipal, departamental, regional y nacional, en la cual los colombianos, incluyendo los que hacen parte de la base piramidal, expertos reconocidos en materia de educación, niños, jóvenes, adultos, mujeres, hombres, quienes viven en las ciudades, en zonas rurales, en condición de discapacidad, afrodescendientes, raizales, palanqueros, indígenas, campesinos, Rom, inmigrantes, colombianos en el exterior e iglesias, lo construirá desde su diseño hasta su redacción final.

Como toda política pública, debe tener un sustento jurídico, y éste recae sobre el artículo 72 de la Ley 115 de 1994, Ley General de Educación. El PNDE se puede definir como el conjunto de propósitos, objetivos y metas que expresan la voluntad del país en materia educativa. Así, el objetivo de la formulación es generar un gran acuerdo nacional que comprometa al gobierno, los diferentes sectores de la sociedad y la ciudadanía en general, para avanzar en las transformaciones que la educación colombiana necesita (Ministerio de Educación Nacional, 2016).

### **Fuerzas del mercado**

La Institución CADES de Sogamoso tiene como segmento de mercado principalmente a los jóvenes procedentes de familias adventistas. A padres de niños y niñas que crean en la educación por medio de la orientación cristiana, con principios y valores que le ayuden a fortalecer su vida. Que sean de estratos 1, 2 y 3.

Todas las personas comparten la necesidad de recibir cierta educación por docentes capacitados, esto es a través de la transferencia de conocimiento maestro-alumno en una aula de clase, la cual empieza por aprender a leer, escribir, contar, sumar, restar, entre otra, esta se denominan como necesidades más comunes en primaria. Las necesidades en secundaria más comunes son: aprender a realizar redacciones, a resolver problemas, a realizar algoritmos, entre otros.

Al ser una necesidad de autorrealización (realización integral del potencial propio) desde pequeños a las personas se les orientará hacia la educación y que deben ingresar a una institución educativa para poder recibir una buena preparación. La demanda de las instituciones educativas está en constante crecimiento, ya es trabajo de cada una de ellas de cómo atraer a su público mediante una serie de estrategias que sean atractivas para el.

El mercado tiene una serie de características el cual la institución debe tener en cuenta para identificar con mayor facilidad a su público, estas son:

- Identificar cuál es su cliente ideal, ya que no todas las personas que tengan la necesidad de educarse su prioridad sea estudiar en un colegio privado, que tenga principios religiosos, que tengan la posibilidad de salir con una técnica o no, entre otras cosas.
- Qué tan preparados están los docentes. Es muy importante que el mercado vea la calidad del servicio que le ofrecen y que las personas encargadas de transmitirlo puedan hacerlo de la mejor manera.
- La capacidad de pago
- Ubicación, teniendo en cuenta que accederán con facilidad a los servicios.

Para la institución el coste de cambio que está atravesando en este momento es pasar de lo presencial a lo virtual; aprender nuevas herramientas tecnológicas para facilitar el ofrecimiento de los servicios a los estudiantes. Puede resultar ser un método de fácil adaptación, pero también entra en juego el tiempo que se debe invertir para aprender a manejarlas, no todas las personas tendrán la misma rapidez debido a eso puede retrasar un poco la continuidad de las clases teniendo en cuenta que el cambio a lo virtual es repentino y no hubo una preparación con anterioridad.

La institución debe buscar constantemente el bienestar de sus estudiantes, debe asegurarse que si están ofreciendo lo que ellos están dispuestos a pagar e incluso si se puede mejorar en algunos aspectos por el bienestar de los estudiantes ellos serán los primeros en notarlo.

Al público no siempre le va atraer el precio (si en otra institución es más económico que en esa) sino también que el servicio que está recibiendo vaya complementado con

atributos que le ayuden a su crecimiento personal y académico. Es así como la institución va a mantener sus ingresos y los actuales clientes al estar a gusto harán la recomendación a otras personas y esto incrementará exponencialmente sus ingresos

### **Fuerzas macroeconómicas**

Una de las condiciones que se presenta a nivel global en cuanto a la educación es la necesidad de conseguir maestros capacitados para brindar una buena educación a sus estudiantes y niños que deseen recibir esta educación. Se habla de que la educación privada permite que haya un nivel de conocimiento más alto, ya que se cuentan con los recursos necesarios para incentivar a los estudiantes a la innovación y a un cambio verdadero en la educación.

Colombia ha logrado mejorar la educación en relación a los años anteriores, esto ha permitido profesionalizar a nuestros docentes, brindarles las herramientas necesarias para poder enfrentarse a nuevas tendencias y así mismo poder llegar a los estudiantes y que sean ellos quienes reciban el producto final que es una enseñanza de calidad.

El mercado de capitales es aquel al que acuden los agentes del mercado tanto para financiarse a medio y largo plazo (superior a 18 meses) como para realizar inversiones. El colegio CADES de Sogamoso no tiene una muy buena participación en este mercado ya que hasta el momento solo tiene pérdidas y algunas deudas. Por el momento puede acudir a los agentes para pedir una financiación hasta el tiempo más pertinente para ellos, esto con el fin de entrar a interactuar con el mercado de capitales.

EL colegio CADES de Sogamoso cuenta con una infraestructura económica no tan estable; sus deudas son altas el cual le da cierta inestabilidad y como se mencionó

anteriormente, este tiene ciertas deudas que no le permite funcionamiento libre y contar con utilidades necesarias para no necesitar de terceros.

Actualmente la institución no está utilizando recursos como la energía eléctrica, agua potable, insumos básicos como papel para los baños, bolsas de basura para las canecas, entre otras cosas, debido a que sus clases se están ofreciendo de manera virtual. Lo que sí está manejando es un personal minoritario que pueda mantener las instalaciones o aulas de clase limpias (que no afecte el polvo para evitar que se deteriore con mayor rapidez), los profesores quizá puedan utilizar materiales desde sus casas para el apoyo a la enseñanza (esto es más en los grados bajos).

### **Innovación incremental**

El colegio CADES tiene algunos temas a mejorar como es su estructura de comunicación, no cuentan con una página web comunicativa, ya que no contiene toda la información que un cliente potencial desearía encontrar. No cuenta con un manual informativo de su infraestructura ni de sus recursos tecnológicos, ante esto debe hacer la respectiva tabulación.

El colegio CADES no cuenta con un manual de proceso, ya que esto es muy necesario, se recomienda que la institución pueda elaborar uno o hacerlo público. En cuestión de lo financiero, cuenta con deudas activas que superan los \$36.000.000 de pesos

### **Innovación en valor o Curva de valor**

Se va analizar las variables que representa la curva de valor en la Institución CADES de Villavicencio, con el fin de detallar en qué variables debe eliminar o reducir buscando la optimización de los costos y qué variables debe crear o incrementar para que su valor crezca.

Se calificará de 1 a 10 teniendo en cuenta el cumplimiento de la variable anteriormente mencionadas.

**Variable precio.** Las instituciones públicas son diferenciadoras en costo, puntuación (2) ya que son apoyados por recursos del gobierno y no es reconocido por ofrecer servicios especializados, en cuanto a las instituciones privadas son líderes en diferenciación puntuación (8) ya que estas ofrecen servicios especializados y sus precios son los más altos del mercado.

**Variable ubicación del colegio:** Esta variable califica la ubicación estratégica de cada institución evaluada y muestra la importancia de segmentar de acuerdo a nuestro nicho de mercado y la propuesta de servicio como Institución Educativa. CADES obtuvo un puntaje de 8, la institución se encuentra ubicada en una parte central junto a otros colegios reconocidos en la ciudad y al centro comercial Unicentro.

**Variable Estrategias de comunicación.** Esta variable mide el estado actual de las páginas web de cada Institución Educativa, por lo que LA Institución CADES tiene una puntuación de (4) por que cuenta con páginas web desactualizadas y poco informativas. El líder en diferenciación presenta una puntuación de (8) y el líder en costo (5).

**Variable jornada académica Presencial.** Se le dio una puntuación a la Institución CADES de (5) ya que el solo ofrece una jornada académica (mañana). El líder en diferenciación presenta una puntuación de (8) y el líder en costo (6) por tener jornadas académicas en diferentes horarios.

**Variable Infraestructura Física.** Permite conocer las capacidades físicas de cada Institución Educativa para presentar su propuesta de servicio, en esta se mide especialmente la totalidad de aulas con las que cuenta cada una de ellas para operar. CADES obtuvo una calificación de (7), el líder en diferenciación una puntuación de (9) y el líder en costo de (8).

**Variable planta de docentes.** Se le dio una puntuación a la Institución CADES de (6), debido a que la institución cuenta con una cartera de docentes necesaria para la cantidad de alumnos que tiene en este momento, en cuanto vayan aumentando debe incrementar sus docentes. El líder en diferenciación presenta una puntuación de (8) y el líder en costo (7) profesionales formados profesionalmente en las áreas que se desempeñan.

**Variable Bilingüismo.** En esta variable se le dio a la Institución CADES una puntuación de (2), ya que la institución no es 100% bilingüe, solo le ofrece a sus estudiantes la materia de inglés con el fin de que puedan tener las bases, pero esto se puede llegar a incrementar para el bienestar de sus estudiantes. El líder en diferenciación presenta una puntuación de (8) y el líder en costo de (4).

**Variable Tecnología de apoyo a la educación.** En esta variable se le dio a la Institución CADES una puntuación de (3) ya que tiene equipos tecnológicos obsoletos, el líder en diferenciación cuenta con equipos tecnológicos avanzados por lo que se le dio una puntuación de (9) y el líder en costo al ser financiado por el gobierno tiene una puntuación de (6).

**Variable laboratorio.** La Institución CADES en esta variable obtuvo una puntuación de (3), debido a que cuenta con laboratorios no aptos para la enseñanza diferenciada ya que estos están desactualizados. El líder en diferenciación presenta una puntuación de (9) y el líder en costo de (6).

**Variable Modalidad Virtual.** La Institución CADES al crear la variable proyecta a tener una puntuación de (10) y así crear una propuesta de servicio diferenciadora frente al líder en diferenciación y líder en costo ya que estos no las tienen en el momento.

**Variable Media técnica vocacional.** Obtuvo un puntaje de (10), debido a que la Institución CADES crea convenio con el SENA para formar estudiantes certificados como técnicos en áreas específicas.

**Variable investigación.** Se le dio un puntaje de (10), para que la Institución CADES cree semilleros de investigación donde los estudiantes puedan desarrollar cualidades que permitan formar estudiantes diferenciados.

**Variable Formación en liderazgo y servicio.** La Institución CADES crea esta variable para formar estudiantes líderes en servicio con el fin de tener una puntuación de (10) diferenciada de las demás Instituciones y así sus egresados reflejen el espíritu servicial que inculca el modelo de liderazgo con propósito de servicio.

**Variable herramientas de variables inteligentes.** Se le dio una puntuación de (10) a la Institución CADES. Esta variable permite implementar herramientas pedagógicas no convencionales en las aulas de clases con el fin de obtener mejores herramientas para la enseñanza en el aula. Ver tabla 61 y 62.

Tabla 61. Variables a eliminar y reducir

		Costos			
		Eliminar		Reducir	
Empresa	Precio	Ubicación del Colegio	Estrategias de comunicación.	Jornada Académica Presencial	Infraestructura física
Institución Educativa Jose Acevedo y Gómez (Privado)	8	7	8	8	9
Institución Educativa el Crucero (Publico)	2	6	5	6	8
Institucion CADES Sogamoso	5	8	4	5	7

Tabla 62. Variables incrementar y crear.

	Valor								
	Incrementar				Crear				
Empresa	Planta de Docentes	Bilingüismo	Tecnología de apoyo a la educación	Laboratorios	Modalidad Virtual	Variable Media técnica vocacional	Investigación	Formación en liderazgo y servicio	Herramientas de Enseñanza Inteligentes
Institución Educativa Jose Acevedo y Gómez (Privado)	8	8	9	8	0		0	0	0
Institución Educativa el Crucero (Publico)	7	4	6	6	0		0	0	0
Institucion CADES Sogamoso	6	5	3	3	10	10	10	10	10

En la figura 89, se puede observar la curva de valor.

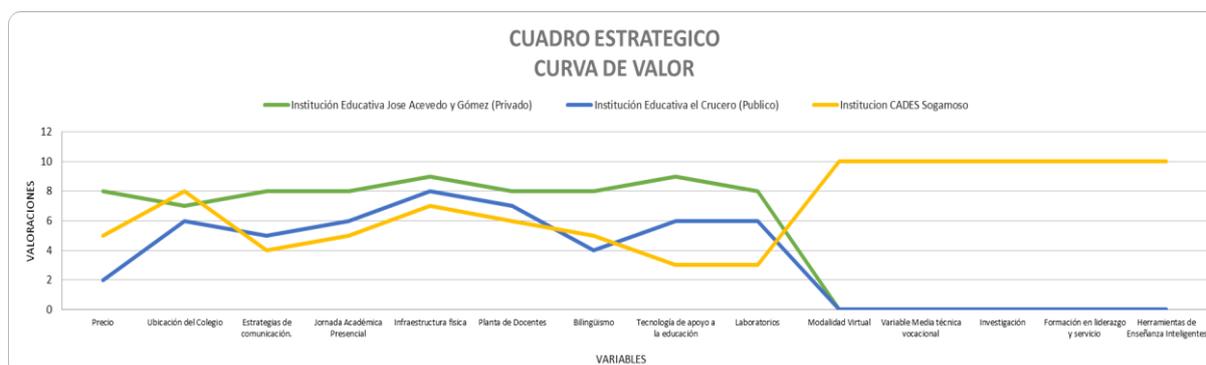


Figura 89. Curva de valor

## Conclusiones.

Se presentan las conclusiones mediante la curva de valor y el análisis de variables estratégicas y del modelo de servicio para las Instituciones Educativas COADVIL de Villavicencio y CADES de Sogamoso. En este sentido se concluye que la Institución cuenta con una propuesta de servicio tradicional; prestan servicios académicos de la siguiente manera: Preescolar, que comprende los grados Jardín y Transición. Básica primaria que se compone por los grados Primero, Segundo, Tercero, Cuarto y Quinto. Básica secundaria donde se encuentran los grados Sexto, Séptimo Octavo y Noveno. Por último la Media Vocacional conformada por los grados de Décimo y Undécimo.

La oferta de servicio antes mencionada está dirigida para estudiantes hombres y mujeres (167) de los cuales en su mayoría son hombres entre las edades de 4 a 19 años de los estratos 1,2,3 y 4 de Sogamoso de esta manera se concluye que la Institución cuenta con una infraestructura física con la capacidad de atender a sus públicos.

## **Recomendaciones**

Las variables a eliminar son la de ubicación del colegio y la estrategia de comunicación y las variables a reducir serían las de jornada académica e infraestructura física.

Las variables a incrementar serían las Planta de Docentes, Bilingüismo, Tecnología de apoyo a la educación y Laboratorios. Las variables a crear como nuevas y diferenciadoras de la competencia serían las de Modalidad Virtual, Variable Media técnica vocacional, Investigación, Formación en liderazgo y servicio y las Herramientas de Enseñanza Inteligentes.

Teniendo en cuenta el modelo de servicio se recomienda que: La red de aliados estratégicos vincule al SENA para certificar los estudiantes en una media técnica vocacional, afianzar la alianza con la UNAC, la Iglesia Adventista del Séptimo Día. La propuesta de servicio estar orientada a las variables a incrementar y a las variables crear, debido a que estas serán las que identifiquen a la institución por su propuesta de servicio diferenciadora en el mercado.

.

### Referencias

Blanchard, K. (2007). Liderazgo al más alto nivel. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Marín Gallego, C., & Páez C, D. Y. (28 de abril de 2014). Aplicación del liderazgo servidor en las organizaciones. Revista Sotavento MBA. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=3&sid=5e290d31-9748-4bda-b6a4-6e0099bf2696%40sessionmgr102&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=fap&AN=100135848>

Ministerio de Educación Nacional. (8 de febrero de 1994). Ley General de Educación. [Ley 115 de 1994]. Recuperado de [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (8 de febrero de 1994). Artículo 1 [Título I]. Ley General de Educación. [Ley 115 de 1994]. Recuperado de [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (8 de febrero de 1994). Artículo 3 [Título I]. Ley General de Educación. [Ley 115 de 1994]. Recuperado de [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (3 de agosto de 1994). Reglamento Parcial de la Ley 115 de 1994. [Decreto 1860 de 1994]. Recuperado de [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86240\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86240_archivo_pdf.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (8 de febrero de 1994). Artículo 1. Reglamento Parcial de la Ley 115 de 1994. [Decreto 1860 de 1994]. Recuperado [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86240\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86240_archivo_pdf.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (24 de marzo de 2020). Alimentación Escolar. [Decreto 470 de 2020]. Recuperado de [https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-394502\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-394502_pdf.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (14 de diciembre de 2017). Modificación Parcial del Decreto Número 1075 de 2015 [ Decreto 2105 de 2017]. Recuperado de [https://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-381920.html?\\_noredirect=1](https://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-381920.html?_noredirect=1)

Ministerio de Educación Nacional. (21 de diciembre de 2001). Artículo 5 [Título II]. Normas Orgánicas. [Ley 715 de 2001]. Recuperado de [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86098\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf)

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979