

Modelo de Alto Desempeño Organizacional con Propósito de Servicio en el Colegio

Adventista Emmanuel de Bogotá

Corporación Universitaria Adventista

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Administración de Empresas



Juan Sebastián López Blandón

Samuel Andrés Duque Hernández

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 Desempeño Organizacional con Propósito de Servicio en El Colegio Emanuel de Bogotá"**, elaborado por los estudiantes **Juan Sebastián López Blandón y Samuel Andrés Duque**, 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

---

**Mallerlyn 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

---

**Juan Sebastián López Blandón**  
**Estudiante**

---

**Samuel Andrés Duque Hernández**  
**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**

Quiero agradecer al docente y encargado de este proyecto Carlos William Marín, ya que él fue pieza fundamental para llevar esto a cabo, gracias a su apoyo e instrucción en todo momento. También quiero agradecer a mi compañero Juan Sebastián López por su inmensa colaboración y apoyo incondicional en todo momento y por último al Colegio Adventista Emmanuel por confiar en este proyecto.

## Tabla de contenido

Capítulo 1: Panorama del Proyecto .....	1
Planteamiento del Problema .....	1
Justificación .....	3
Objetivos .....	4
General .....	4
Específicos .....	4
Viabilidad del Proyecto .....	4
Delimitaciones .....	5
Impacto del Proyecto .....	5
Impacto Interno .....	5
Impacto Externo .....	6
Impacto Académico.....	6
Presupuesto .....	6
Cronograma .....	7
Capítulo 2: Generalidades del Colegio Adventista Emanuel de Bogotá.....	9
Reseña Histórica .....	9
Misión .....	10
Visión.....	10
¿Quiénes Somos?.....	10
Filosofía .....	10
Propuesta Académica.....	11
Proceso de inscripción.....	11
Portafolio de Servicios .....	14

Desarrollo de Habilidades .....	14
Capítulo 3: Marco Teórico .....	16
Competitividad.....	16
Alto Desempeño Organizacional .....	17
Modelo de Negocios .....	19
Modelo de servicio.....	21
Propósito .....	22
Propósito de Servicio .....	23
Servicio .....	23
Modelo de Alto Desempeño Organizacional con Propósito de Servicio.....	24
Marco Legal .....	25
Capítulo 4: Marco Metodológico .....	28
Actividad Uno: Reformulación del Modelo de Servicio .....	29
Actividad Dos: Reformulación del Propósito.....	36
Formulación de Compromisos .....	36
Plan de Acción .....	38
Acciones .....	39
Metas .....	39
Actividades.....	39
Responsable.....	39
Tiempo .....	40
Costos .....	40
Indicadores .....	40
Prioridad .....	40
Capítulo 5: Diagnóstico.....	42
Análisis del Propósito .....	42

Reseña Histórica.....	42
Encuesta Análisis del Propósito .....	43
Evaluación del Modelo de Servicio .....	46
Reporte de Estudiantes .....	47
Propuesta Educativa .....	48
Reporte de Docentes.....	51
Organigrama.....	51
Inventario de Recursos Tecnológicos .....	52
Recursos Bibliográficos .....	53
Encuesta Modelo de Servicio.....	54
Formato de Modelo de Servicio .....	88
Reformulación Estratégica.....	88
Reformulación del Modelo de Servicio .....	89
Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones.....	107
Referencias .....	109

## Lista de Tablas

Presupuesto para la Elaboración del Proyecto.....	6
Cronograma de Actividades Fase 1: Previa y Diagnóstico .....	7
Cronograma de Actividades Fase 2: Reformulación y Acciones .....	8
Usos del Modelo de Negocio en la Organización .....	20
Número de Estudiantes por Grados del Colegio Emmanuel de Bogotá.....	47
Nivel de participación.....	54

## Lista de Figuras

Imagen que muestra la oferta educativa del colegio Adventista Emanuel de Bogotá .....	11
Modelo de servicio .....	31
Cuadro Reformulación Propósito .....	36
Plan de Acción .....	39
Evaluación de Acciones Estratégicas .....	41
Organigrama del Colegio Adventista Emmanuel .....	51
Recursos Bibliográficos .....	54
Formato Análisis Modelo de servicio .....	88
Cuadro Estratégico .....	102
Curva de Valor .....	104
Innovación en Valor .....	106

## Resumen

Este proyecto atiende a la necesidad de desarrollar el plan estratégico educativo para el Colegio Adventista Emmanuel ubicado en la ciudad de Bogotá, la aplicación del modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio tiene como finalidad determinar la viabilidad de una organización bajo dos elementos, el propósito social y el valor económico. Por ende, se realizará un diagnóstico que permita detectar el estado de los componentes claves para el desarrollo de la institución, de esta manera fortalecer su propuesta de servicio permitiendo un posicionamiento a la institución educativa tanto en un nivel eclesial como en la comunidad que genere un impacto en cada uno de sus públicos a través de una educación integral. El modelo 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.

El colegio Emanuel se caracteriza por su filosofía cristiana que busca promover el desarrollo equilibrado de todo el ser espiritual, intelectual, física y socialmente. Pero se encontró que el colegio posee una debilidad en materia de infraestructura, tecnología, bilingüismo. Es por eso que la institución debe fortalecer estas áreas para poder ofrecer una educación de calidad y posicionarse en el mercado educativo.

**Palabras claves:** Modelo, propósito, valor, reformulación, variables, infraestructura, recursos, tecnología, diagnostico, estrategias, incrementar y crear.

## Capítulo 1: Panorama del Proyecto

### Planteamiento del Problema

La Unión dentro de la Iglesia Adventista del Séptimo día (IASD) es la conformación de las asociaciones/misiones de los campos dentro de un territorio más amplio. La Unión Colombiana de Sur con sede en la ciudad Bogotá, es una organización, la cual tiene en su estructura a un presidente de la unión, secretario, tesorero y departamentales de las diferentes áreas, departamentos y ministerios, encargándose de administrar, creando planes estratégicos, para asegurar el buen funcionamiento de las instituciones, iglesias, asociaciones, que la comprenden y poder llevar el evangelio a más personas.

La Unión Colombiana del Sur tiene una serie de departamentos y ministerios, dentro del cual hace parte el departamento de Educación, de salud, ministerio de niños y jóvenes, entre otros. Cada uno de estos tiene metas u objetivos, los cuales sirven como base para realizar un plan estratégico de desarrollo, para que de esta manera se pueda lograr el cumplimiento de los mismos.

Ahora bien, la IASD considera a la educación como un aspecto importante el cual requiere mucha atención y se le ha dado gran relevancia para la implementación y mejoramiento de las instituciones. Así, en Colombia, La Unión Colombiana del Sur ha desarrollado un Plan Estratégico Educativo (PED) para el mejoramiento de las instituciones educativas adventistas pertenecientes a la Unión, dentro de la cual hace parte el Colegio Adventista Emmanuel de Bogotá.

## APLICACIÓN DE MADOPS

El PED (Plan Estratégico Educativo) es un proyecto realizado por la UCS (Unión Colombiana del Sur) cuyo propósito consiste, mediante tres tipos de observaciones, realizar diagnósticos directivo, estratégico y actitudinal científico del sistema educativo en las instituciones adventistas pertenecientes a su campo. Esto guiado bajo un modelo que tiene como componentes transversales la integración de la fe con la enseñanza y el aprendizaje comprometidos con la misión, el desarrollo de una mente cristiana, el cuidado del cuerpo, servicio y compromiso comunitario y preparación para el trabajo (Unión Colombiana del Sur, 2018).

Además, pretende detectar y atender las reales necesidades educativas de la Iglesia, en el marco de una acción estratégica de calidad, de competitividad atendiendo las orientaciones IASD y articulando la operación del Sistema a las exigencias de la Iglesia, del Estado y de la Sociedad (Unión Colombiana del Sur, 2018).

De esta manera, al realizarse el diagnóstico directivo del PED se llegó a la conclusión, que las instituciones educativas de la Unión Colombiana del Sur, tienen falencias en temas de competitividad con referencia a otro tipo de instituciones siendo de esta manera cómo surge la necesidad de aplicar el Modelo de Alto Desempeño Organizacional con Propósito de Servicio.

Este Modelo tiene como finalidad determinar la viabilidad de una organización bajo dos elementos, 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

## APLICACIÓN DE MADOPS

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. (Mercado Navarro & Pérez Duque, 2019)

El Modelo de Alto Desempeño Organizacional con Propuesta de Servicio será aplicado en el Colegio Adventista Emmanuel de Bogotá.

### **Justificación**

Este proyecto atiende a la necesidad de desarrollar el plan estratégico educativo para el Colegio Adventista Emmanuel ubicado en la ciudad de Bogotá, dentro del marco del PED que tiene la Unión Colombiana del Sur, donde señala que la Iglesia debe impartir una educación de carácter integral que aborde al ser humano en cada una de sus dimensiones, a saber: espiritual, física, intelectual y social para un servicio completo; por ende se realizará un diagnóstico que permita detectar el estado de los componentes claves para el desarrollo de la institución, de esta manera fortalecer su propuesta de servicio permitiendo un posicionamiento a la institución educativa tanto en un nivel eclesial como en la comunidad que genere un impacto en cada uno de sus públicos a través de una educación integral.

Además buscamos contribuir con el proyecto a la educación y el área educativa de la UCS al aplicar el Modelo de alto desempeño organizacional con enfoque de servicio en el Colegio Adventista Emmanuel, todo esto con el fin de llevar a cabo una propuesta de servicio atractiva para sus públicos, así pues el modelo y su aplicación puedan ser un referente para todas las instituciones adventistas de la UCS y de esta manera fortalecer el vínculo entre la Iglesia y la Universidad aportando a los procesos de adelanto de proyectos en las instituciones educativas de la UCS, a partir de desarrollo del plan estratégico educativo para el Colegio

## APLICACIÓN DE MADOPS

Adventista Emmanuel de la Unión Colombiana del Sur apoyando los procesos que permitan una relación de bienestar, en la que se beneficien tanto la institución como la iglesia.

Por último, al aplicar el modelo de alto desempeño organizacional en el colegio Adventista Emmanuel, se contribuye al desarrollo del proceso investigativo y a la validación del modelo con enfoque de servicio que se ha desarrollado en los procesos investigativos de la FCAC.

### **Objetivos**

#### ***General***

Aplicar el modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio en el Colegio Adventista Emmanuel de Bogotá

#### ***Específicos***

1. Diagnosticar la situación actual del Colegio Adventista Emmanuel con respecto a su modelo de servicio.
2. Reformular la propuesta de servicio, para mejorar el desempeño del Colegio Adventista Emmanuel.
3. Desarrollar el plan operativo para el Colegio Adventista Emmanuel.

### **Viabilidad del Proyecto**

Este proyecto cuenta con viabilidad, debido a que la UCS hizo la propuesta para que se realice la aplicación de dicho proyecto; además, se cuenta con el apoyo por el asesor del proyecto quien es el que ha estado desarrollando este modelo, además el plan estratégico lo desarrollaran los directivos del colegio por lo cual se requiere su participación continua, se requiere acceso a la información de estudiantes, procesos y finanzas entre otros, se necesita la

## APLICACIÓN DE MADOPS

participación de toda la comunidad educativa para obtener información directa especialmente a través de encuestas y se espera la participación de los directivos institucionales en el proceso de capacitación inicial.

Este proyecto será desarrollado por tres estudiantes como requisito de grado del título de administradores de empresas. Con base en todo lo anterior, se considera y se llega a la conclusión de que el proyecto es viable.

### **Delimitaciones**

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

- Delimitación espacial: el área geográfica en donde se realizará la aplicación del proyecto es en el colegio adventista Emmanuel de Bogotá que pertenecen a la Unión Colombiana del Sur.
- 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 marzo y dando culminación en el mes de octubre de 2020.

### **Impacto del Proyecto**

#### ***Impacto Interno***

El colegio adventista Emmanuel de Bogotá de la Unión Colombiana del Sur recibirá una contribución para su plan estratégico educativo, mediante la propuesta de trascender y transformarse no en instituciones diferentes, pero sí diferenciadoras, mediante la aplicación del Modelo de Alto Desempeño Organizacional con Enfoque de Servicio se verá impactado

## APLICACIÓN DE MADOPS

los procesos institucionales, la propuesta de servicio de la institución, la relación con la comunidad educativa especialmente con los estudiantes.

### *Impacto Externo*

Por medio de la aplicación del Modelo de Alto Desempeño Organizacional con Enfoque de Servicio, se estima que el colegio adventista Emmanuel de Bogotá de la UCS se convierta en generador de impactos positivos para la sociedad además de generar experiencias de servicios para sus estudiantes, su comunidad educativa, para el sistema educativo adventista y poder convertirse en un referente por sus procesos diferenciadores.

### *Impacto Académico*

A nivel académico, con el Modelo de Alto Desempeño Organizacional con Enfoque de Servicio se verá beneficiada la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, pues cuya aplicación constituye como validación del modelo que es base para las temáticas administrativas y de interés de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables además de la posibilidad de replicarlo en otras instituciones educativas adventistas.

## **Presupuesto**

### **Tabla 1**

#### *Presupuesto para la Elaboración del Proyecto*

Concepto	Tiempo	Valor en (\$)
Consultas bibliográficas	20 horas	200.000

## APLICACIÓN DE MADOPS

Asesores y consultores	Asesoría: 16 horas Consultoría: 171	5.362.000
Curso proyecto de grado I y proyecto de grado II		
Elaboración de documentos	30 horas	3.600.000
Materiales		300.000
Fotocopias		100.000
Gastos transportes		50.000
Gastos transportes		160.000
Equipos de cómputo		200.000
Papelería		200.000

*Nota.* Las categorías de concepto, tiempo y valor en (\$) corresponden a los gastos generados, las dos primeras categorías mencionadas anteriormente se encuentran relacionadas con el ingreso ocasionado

### Cronograma

**Tabla 2**

*Cronograma de Actividades Fase I: Previa y Diagnóstico*

Fase	Actividad	Instrumentos	Participantes de la Organización	Fecha
Previa	Sensibilización	Conferencia virtual	Directores de Educación Equipo directivo todos los colegios	Marzo 24 y 31
Diagnóstico	Análisis del propósito	-Reseña histórica -Encuesta sobre análisis del propósito -Formato de análisis del propósito -Reportes institucionales	-Rector -Equipo directivo -Líderes/directivos	Marzo 10 a Abril 14

## APLICACIÓN DE MADOPS

	estudiantes, programas educativos básica y media, y docentes.		
	- Análisis de procesos	-Áreas involucradas	
	- Evaluación de tecnología e innovación		
Evaluación del modelo de servicio	- Infraestructura física y académica	-Comunidad educativa	Marzo 10 a Mayo 26
	- Organigrama		
	- Informes financieros		
	-Formato análisis modelo de servicio		
	-Encuesta Modelo de servicio		

*Nota.* Fuente: Elaboración de los autores

**Tabla 3***Cronograma de Actividades Fase 2: Reformulación y Acciones*

<b>Fase</b>	<b>Actividad</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Participantes de la Organización</b>	<b>Fecha</b>
Reformulación	Reformulación del modelo de servicio	-Formato de reformulación modelo de servicio	-Líderes/directivos	
	Reformulación del propósito	-Formato de reformulación de propósito y formulación de compromisos		Julio 13 a agosto 31
Acciones	-Definir metas a cada sub factor	-Formato de acciones operacionales	-Áreas involucradas -Líderes/directivos -Áreas involucradas	Septiembre 1 a Noviembre 27

*Nota.* Fuente: Elaboración de los autores

## **Capítulo 2: Generalidades del Colegio Adventista Emanuel de Bogotá**

Este capítulo se desarrolla con la finalidad de dar a conocer un informe acerca del colegio Adventista Emmanuel de Bogotá, en este se perciben aspectos históricos del colegio desde su trayectoria hasta su establecimiento legalmente, también se encuentran la misión y la visión que nos permitirán tener un concepto más amplio acerca de la institución y su formación; de igual manera se nos describe el sistema del que hace parte la institución, además de su filosofía basada en principios y valores éticos y morales que tiene como guía la biblia, otro elemento fundamental es su propuesta académica donde se desarrolla una propuesta pedagógica que permita reflexionar sobre el ejercicio educativo y finalmente encontramos el proceso de inscripción y su portafolio de servicios, que enseña los pasos para ser parte de la institución y la oferta de servicios que ofrece a sus integrantes.

### **Reseña Histórica**

El Colegio Adventista Emmanuel es una institución con una trayectoria de 77 años al servicio de la comunidad, el cual pertenece a la Iglesia Adventista del Séptimo Día, sección Asociación sur de Bogotá. Inició sus labores en el año 1940 y en el año 1969 las directivas del plantel legalizan sus estudios.

Fue en 1976 cuando se promulgó la primera promoción de bachilleres y a partir del año 1991 cambió el nombre de Colegio Emmanuel por Colegio Adventista Emmanuel.

Está legalmente establecida como una institución de carácter privado y reconocida oficialmente mediante resolución N° 7447 del 13 de noviembre de 1998, con registro en el DANE N° 311001002991 y con inscripción ante la Secretaría de Educación de Bogotá 1140.

## APLICACIÓN DE MADOPS

### **Misión**

El Colegio Adventista Emmanuel, es una institución de educación formal, que bajo la influencia del espíritu santo glorifica a Dios y guía a cada estudiante para que viva una experiencia personal y transformadora con Cristo.

### **Visión**

Cada miembro de la comunidad educativa del colegio Adventista Emmanuel preparado para el reino de los cielos.

### **¿Quiénes Somos?**

El colegio Adventista Emmanuel, hace parte de la red de colegios y universidades que pertenecen al sistema educativo adventista mundial, con presencia en más de 115 países, con un total de 7.883 instituciones educativas.

### **Filosofía**

Teniendo como guía la biblia, el colegio Adventista Emmanuel diseña todos sus proyectos y programas académicos enmarcados en principios y valores éticos y morales, que orienten a toda nuestra comunidad educativa a ser hombres y mujeres de bien.

Se pretende explotar todas las capacidades de los estudiantes, por ello la educación adventista está afianzada en tres grandes pilares:

- Mano: Educación para la vida y el servicio a la comunidad.
- Mente: Educación intelectual y de conocimientos.
- Corazón: Dios como eje central de la educación integral del ser.

## APLICACIÓN DE MADOPS

### Propuesta Académica

El Colegio Adventista Emmanuel plantea una propuesta pedagógica que permita reflexionar sobre el ejercicio educativo, llevando a los maestros a buscar alternativas didácticas propias, que faciliten el aprendizaje significativo; orientado al pre-saber del estudiante y a su interacción con el conocimiento adquirido de manera vivencial.

Según White, La formación de los estudiantes está enfocada en “el desarrollo armonioso de las facultades física, mentales, espirituales y sociales del ser”, teniendo en cuenta en este proceso, la formación y construcción de conocimiento, desarrollo del pensamiento crítico y la contextualización de la enseñanza.

### Figura 1

*Imagen que muestra la oferta educativa del colegio Adventista Emanuel de Bogotá. CEASB*

OFERTA EDUCATIVA			
<b>Preescolar</b>		<b>Educación Básica</b>	
Pre-Jardín	(3 años)	1° a 5°	Primaria
Jardín	(4 años)	6° a 9°	Bachillerato
Transición	(5 años)	<b>Educación Media</b>	
		10° y 11°	

*Nota.* Fuente: Colegio Adventista Emanuel de Bogotá. CEASB

### Proceso de inscripción

#### *Paso 1*

Compra del formulario

- Tesorería: pago formulario

## APLICACIÓN DE MADOPS

- Secretaria: solicitar formulario de inscripción y formato de seguimiento integral.

### *Paso 2*

Recepción de documentos en secretaría

- Formulario de inscripción con foto (esta última obligatoria)
- Seguimiento integral: debe presentarse firmado, sellado y en sobre cerrado.

(diligencia el colegio de procedencia.)

- Certificado de comportamiento.
- Boletines de notas del 1er, 2do, 3er periodo.

NOTA: Si su solicitud de cupo es presentada luego de finalizar el año escolar, deberá anexar boletines de notas de cada periodo y certificado final de aprobación.

La entrega de documentos no garantiza el cupo, dicha información es analizada por la comisión de admisiones.

### *Paso 3*

Presentación de pruebas de diagnóstico y entrevistas

- Asignación de fecha para entrevista y pruebas diagnósticas. (mismo día).
- Debe presentarse el estudiante con uno de sus padres o acudiente legal.
- Los estudiantes deben presentar pruebas en las áreas básicas, matemáticas, español, biología, inglés, para decimo y once se anexan física y química, estas serán analizadas por la comisión de admisión y se harán recomendaciones según el caso.
- Los padres o acudientes legales deben presentar entrevista.
- Cada estudiante debe traer: lápiz, lapicero, borrador.

## APLICACIÓN DE MADOPS

En un lapso de 7 días hábiles se notificará vía telefónica la decisión de la comisión de admisiones.

### *Paso 4*

Se informará con tiempo las fechas de matrícula, donde deberá presentar la siguiente información:

- Orden De matrícula.
- Registro Civil.
- 3 fotos
- Boletín del cuarto periodo y Certificado de promoción (aplica si su solicitud de cupo fue hecha antes de finalizar el año escolar).
- Certificado de estudios de grado quinto en adelante (aplica para estudiantes de secundaria).
- Paz y salvo del colegio de procedencia.
- Retiro del SIMAT.
- Fotocopia del documento de identidad del estudiante, ampliado al 150%
- Pagaré con firma autenticada.
- Contrato de prestación del servicio educativo firmado.
- Compromiso de convivencia firmado.
- Carta Laboral de los padres o acudientes legales
- Firma de libro de matrículas.

## APLICACIÓN DE MADOPS

### **Portafolio de Servicios**

#### ***Orientación Escolar***

El colegio Emmanuel de Bogotá brinda orientación escolar y además cuenta un departamento de psicología y capellanía para apoyar a los estudiantes, el departamento de psicología hace un diagnóstico de los estudiantes además de hacer acompañamiento y seguimiento también orienta programas de escuela para padres y orientación vocacional para los estudiantes de 11, la capellanía realiza un acompañamiento pastoral a los estudiantes con el fin de poder orientar y llegar a prevenir las problemáticas que pueden tener los jóvenes y adolescentes hoy en día.

#### ***Cafetería***

Ya que el colegio Emanuel está comprometido con el bienestar estudiantil, la cafetería ofrece un menú de productos alimenticios saludables.

#### ***Transporte Escolar***

El colegio no cuenta con su propio sistema de transporte, pero para suplir esto tiene un convenio para poder prestar este servicio tan necesario.

#### **Desarrollo de Habilidades**

El colegio Emanuel brinda una serie de programas alternos para que los estudiantes puedan desarrollar habilidades tanto deportivas como artísticas, así como también lograr que los estudiantes puedan tener un buen uso del tiempo. El primer programa con el que cuenta el colegio es el semillero musical que brinda una formación musical para estudiantes entre los 8

## APLICACIÓN DE MADOPS

y 11 años, el segundo programa es la banda musical este ya es un programa de formación musical avanzado para estudiantes que desean hacer arte de la banda musical del colegio, el programa que integra voleibol, microfútbol y baloncesto intentan fomentar las buenas prácticas deportivas, la escuela de natación crear espacios donde los estudiantes puedan integrarse e interactuar con otras disciplinas, el programa de campamentos quiere promover que tras el contacto con la naturaleza se cree conciencia del cuidado del medio ambiente y por último el programa de Quiero vivir sano que quiere avivar los hábitos saludables en su comunidad educativa.

### **Capítulo 3: Marco Teórico**

El presente capítulo tiene como objetivo esencial presentar los conceptos principales que comprenden el proyecto, buscando brindar mayor amplitud conceptual y una mejor claridad. Se retoma el planteamiento del problema mencionado en el capítulo anterior, en trabajar en un modelo de competitividad, el cual busca mediante la identificación, promoción y oferta de valor agregado, dar posicionamiento a la Institución educativa Adventista del Séptimo Día, en este caso el Colegio Emmanuel de Bogotá.

En consecuencia, el recorrido teórico abarca elementos como la competitividad, este siendo fundamental y el eje en el que convergen los otros conceptos; se evalúa el alto desempeño organizacional, el cual propone ciertos modelos dentro del cual se analiza el modelo de negocios, por último, se realiza una descripción de los elementos principales que corresponden al propósito, servicio y modelos de servicio.

#### **Competitividad**

El tema de competitividad se ha puesto de interés ya que 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, pág. 4).

## APLICACIÓN DE MADOPS

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 de 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 aun aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos (Ivancevich y Lorenzi, como se cita en Labarca, 2007, pág. 4)

Paul Krugman, Premio Nobel de Economía 2008, señala que el término "competitividad" es usado por muchos gurús 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 para 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**

Blanchard, en su libro "Liderazgo al más Alto Nivel", plantea que el objetivo al

## APLICACIÓN DE MADOPS

cual se apunta tiene relación directa con el desempeño y ese objetivo adecuado consta de un triple balance. Es de esta forma que todas las energías se concentran en ser el proveedor, empleador y también la inversión elegida (Blanchard, 2007). Si a los colaboradores se les educa y faculta con el fin de ayudar a la creación de clientes incondicionales, existirá indudablemente un incremento de ingresos. Todo esto consecuencia en cadena, es decir al lograr la fidelización del cliente, las organizaciones generan mayores utilidades y por lo tanto son más atractivas para inversionistas; es entonces cuando se lidera una organización de alto desempeño (Blanchard, 2007).

Blanchard indica 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, pág. 12). Se considera que el objetivo de las empresas es convertirse en organizaciones de alto desempeño, a partir de lo indicado anteriormente se identifica el liderazgo como la llave o clave del triunfo, en particular el liderazgo de servicio (Marín & Páez, 2014). En las organizaciones de alto desempeño las prácticas de liderazgo soportan la cooperación y la participación motivando los aportes de los colaboradores en relación con el logro del propósito; en dichas organizaciones el liderazgo surge en todas partes al no ser la actividad exclusiva de los líderes formales; por lo tanto, estas organizaciones no dependen de una selecta cantidad de actores prominentes que guían y dirigen por medio de diversas capacidades de liderazgo. Esto crea un motivo para la autoadministración, la pertenencia y el poder de actuar con rapidez cuando lo exige la situación adaptándose a las necesidades y retos del entorno (Blanchard, 2007).

### **Modelo de Negocios**

Palacios (2011) dice que el concepto de modelo de negocios es usado en áreas como la teoría tradicional de estrategia, la administración general, la literatura de la administración en información e innovación y literatura de negocios. El modelo de negocio, se relaciona con la forma en la que un negocio hace dinero, entrega valor a los clientes; hace referencia a la lógica de la compañía, es estático, no reflexivo, no es una descripción de la receta para el cambio y se centra en la oportunidad.

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles (Márquez 2010).

Por consiguiente, el modelo de negocios es de vital importancia para cualquier organización pues es la base sobre la cual la organización funcionará y que luego permitirá que las empresas logren crear, entregar y capturar valor para sus clientes de tal manera que puedan quedar satisfechos con aquello que se les ofreció, esto a su vez se ve reflejado en beneficios económicos para la organización que además le permitirán seguir creciendo y la consecución de sus objetivos.

La investigación en modelos de negocio es relativamente nueva, sin embargo, este enfoque puede solucionar muchas de las rupturas propias de la administración de empresas, por lo cual ha adquirido reconocimiento en el ámbito administrativo. Se han identificado cinco

## APLICACIÓN DE MADOPS

(5) categorías de funciones en las cuales el modelo de negocio clarifica la lógica del negocio.

Tal como se observa en la siguiente tabla esas funciones son: comprender y compartir, analizar, administrar, prospectar y patentar (Marín Gallego, Diseño de un modelo para un alto desempeño organizacional con propósito de servicio para empresas de Colombia, 2017).

**Tabla 4**

*Usos del Modelo de Negocio en la Organización*

Área	Función	Descripción
Comprender y compartir: permite comprender y compartir la lógica de negocio de una organización	Capturar	Permite dar forma, en un formato gráfico o lienzo, a un concepto que es abstracto y que representa modelos mentales.
	Visualizar	Facilita mostrar, en forma gráfica, la visualización del modelo de negocio.
	Comprender	Se enfoca en presentar las relaciones entre los diversos elementos y resaltar los factores claves de estas relaciones.
	Comunicar y compartir	Permite comunicar y compartir la lógica del negocio con los diversos interesados de la organización.
Analizar: facilita el análisis de la lógica de negocio de la organización.	Medir	Muestra las áreas relevantes a monitorear, a través de indicadores establecidos.
	Observar	Facilita una revisión continua de los elementos y sus transformaciones en el tiempo.
	Comparar	Permite comparar su lógica con las de otras organizaciones.
Administrar: mejora la administración de la	Diseñar	Garantiza un diseño del modelo, en el cual los diversos elementos refuercen y optimicen la lógica de negocio de la organización

## APLICACIÓN DE MADOPS

lógica de negocio de la organización.	Planear, cambiar e implementar	Mejora los procesos de planeación, cambio e implementación de la lógica de negocio de la organización.
	Reaccionar	Facilita la previsión y la reacción a las presiones externas.
	Alinear	Se convierte en un articulador entre los diversos elementos del modelo de negocio.
	Mejorar decisiones	Su facilidad para comprender y comunicar la lógica del negocio deriva en una toma de decisiones basada en mayor información.
Prospectar: contribuye a proyectar los posibles futuros de la organización.	Innovar	Promueve el desarrollo de capacidades de innovación de la organización a partir de la mejora y cambio en los diversos elementos y factores de la lógica de negocio.
	Desarrollar portafolio	Asegura el desarrollo y mantenimiento de la propuesta de valor como factor clave de supervivencia.
	Simular y probar	Facilita la simulación y prueba de mejoras, innovaciones y cambios en la lógica del negocio.
Patentar	Incrementa la participación de emprendedores y el desarrollo de organizaciones con un modelo de negocio diferenciador que puede ser patentado.	

*Nota.* Fuente: Marín, C. (2017). Basado en los Osterwalder, A. (2004)

### 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

## APLICACIÓN DE MADOPS

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.

### **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.

**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 mucha más profunda que la anterior, alcanzando de esta forma el equilibrio necesario para las organizaciones de este siglo.

**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".

## APLICACIÓN DE MADOPS

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).

### **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

## APLICACIÓN DE MADOPS

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.

### **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 1.** 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

## APLICACIÓN DE MADOPS

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 3.** 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 1.** **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

## APLICACIÓN DE MADOPS

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 del colegio Adventista Emmanuel de Bogotá.

El diagnóstico busca reflejar la situación actual de la institución frente al modelos 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 "análisis del propósito de servicio" se tendrá en cuenta la reseña historia de la institución ya que se les 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 brindará 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 contadores de cada institución serán los encargados de proporcionar dicha información, además de esto también

## APLICACIÓN DE MADOPS

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, junto al contador de la institución.

2. Reformular el propósito y el modelo de servicio del colegio Adventista Emmanuel de Bogotá.

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 descubrimiento de limitaciones, permitiendo la generación 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**

## APLICACIÓN DE MADOPS

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 7) para modificar y transformar las ideas en proyectos que resulten innovadores y competitivos en el mercado.

**Figura 5**

*Modelo de servicio*



*Nota.* Fuente: Guette Monroy, Larios Ramírez, & Cuesta Borja, 2018

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,

## APLICACIÓN DE MADOPS

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

## APLICACIÓN DE MADOPS

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 Tics, 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

## APLICACIÓN DE MADOPS

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.

## APLICACIÓN DE MADOPS

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.

***Formulación de Compromisos*****Tabla 5***Cuadro Reformulación Propósito*

Factor	Compromiso
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)

## APLICACIÓN DE MADOPS

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.

**Nota.** Fuente: Mercado, & Pérez, 2019

3. Implementar un plan operativo que se realizará mediante un documento que registre los pasos necesarios e identifique los procedimientos de forma clara. Se va a desarrollar un plan de acción con base a la reformulación, que nos permita aplicar de manera adecuada El Modelo de Alto Desempeño Organizacional con Propósito de Servicio con el que se quiere principalmente realizar cambios profundos dentro de las organizaciones, cambios en variables específicas que incluye a los públicos, estrategia de comunicación, canales de servicio, propuesta de servicio, gestión organizacional, capacidades organizacionales, red de aliados, estructura de costos y modelo de resultados. Estas variables son fundamentales para el buen desarrollo de una organización, teniendo este modelo un epicentro que es el concepto del propósito, que constituye el motivador dado que, cuando los grupos de interés se comprometen con el propósito de la organización, se verá lo suficiente motivada y comprometida para que los cambios se hagan de manera óptima. De esta manera, el modelo

## APLICACIÓN DE MADOPS

está direccionado a las instituciones adventistas de la Unión Colombiana del Sur y su uso pretende orientar a las instituciones a realizar cambios orientados al servicio y enfoque en el propósito.

Luego de la definición de factores y subfactores claves en cada perspectiva del modelo de servicio, se definen metas claras para el desarrollo adecuado de del modelo, para pasar luego a plantear un formato de acciones operacionales que conlleve a la consecución de las metas planteadas, con la participación de los líderes directivos y de las diferentes áreas involucradas.

### *Plan de Acción*

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 permitió 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 las siguiente figura.

**Figura 2***Plan de Acción*

<b>Acción</b>	<b>Meta</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Prioridad</b>
		1.					
		2.					
		3.					
		4.					
		5.					

*Nota.* Fuente: Marín, C. (2017).

***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***

## APLICACIÓN DE MADOPS

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 estimando 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.

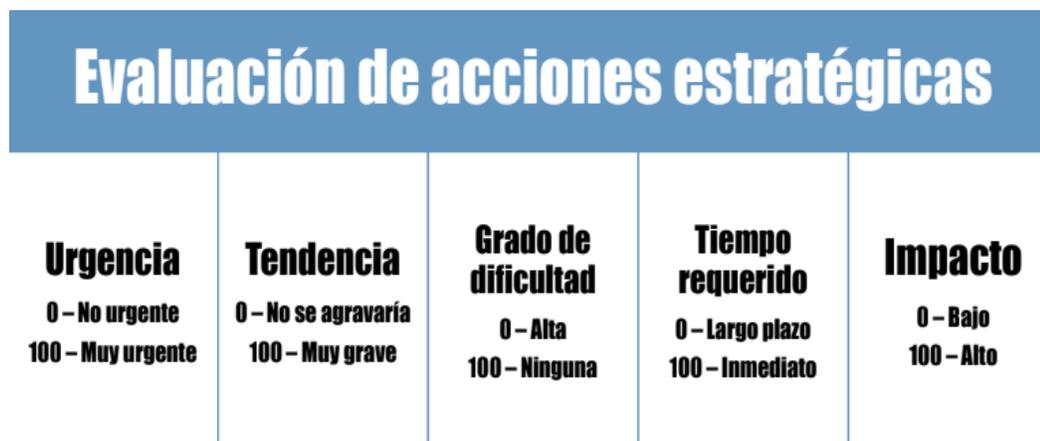
### ***Prioridad***

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.

**Figura 3**

*Evaluación de Acciones Estratégicas*



*Nota.* Fuente: Marín, C. (2017).

## Capítulo 5: Diagnóstico

En este capítulo 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 la institución, se hará un análisis de la situación actual.

### **Análisis del Propósito**

#### *Reseña Histórica*

La Iglesia Adventista del Séptimo Día con sede en Bogotá siendo consciente de la necesidad de una educación cristiana, decide fundar el Colegio Emmanuel con el apoyo de la administración de la Misión del Alto Magdalena. En el año de 1940 abre sus puertas, y en el año de 1969 obtiene el primer reconocimiento legal ante la secretaría de educación, bajo la dirección del profesor Jesús Antonio Rodríguez con la resolución N. 589 y la 534, concediéndole la licencia de funcionamiento para la primaria y el bachillerato. En 1970 siendo rector el profesor Francisco González, el Ministerio de Educación Nacional reconoce los estudios de la básica primaria y la básica secundaria, mediante resolución N. 3897 del 31 de agosto.

El potencial de alumnos para esta época era de 82 alumnos para primaria y 169 en bachillerato, hoy en día la institución cuenta con 410 estudiantes aproximadamente. Los rectores del Colegio Emmanuel han sido a la fecha los siguientes:

- 1969: Jesús Antonio Rodríguez.
- 1970 - Francisco González.
- 1971 - 72: Beatriz de Krumbeim.

## APLICACIÓN DE MADOPS

- 1973 - Joaquín Luna.
- 1974 - Agustín Urrutia.
- 1975 - Magda de Cárdenas
- 1976 - Peter Krumbeim.
- 1977 - Orlando Hurtado.
- 1978 - 1981: Luis Germán Pacheco.
- 1982: Félix Hurtado.
- 1983 - Julio Zárate.
- 1984 - Orlando Hurtado.
- 1985 - 1987 Gladis Rojas.
- 1988 - 1991 Magda de Cárdenas.
- 1992 - 1995 Gustavo Zapata.
- 1996 - 2001 Heber Rodríguez.
- 2002 - 2007 Hugo A. Estupiñán.
- 2008 - Wilson E. Rojas B.

El Colegio Emmanuel cambió su razón social en el año 1991 por resolución N. 2464 de noviembre 29 a Colegio Adventista Emmanuel, ofreciendo los niveles de pre-escolar, básica y media.

***Encuesta Análisis del Propósito***

Para el análisis del propósito de la institución, se dan a conocer en resumen las respuestas por parte de los directivos de la Corporación Educativa Adventista Sur De BOGOTÁ “CEASB” de los cuales 7 de ellos aportaron a la realización de dicha encuesta.

## APLICACIÓN DE MADOPS

La primera pregunta es ¿Como institución educativa ¿Quiénes Somos? para la cual se dio la siguiente respuesta: Institución Educativa cristiana perteneciente al sistema educativo adventista, que explora las áreas del conocimiento e imparte enseñanza, con un enfoque espiritual, buscando la transformación del carácter de cada uno de nuestros estudiantes, a un carácter semejante al de Cristo.

La segunda pregunta es: Como institución educativa ¿Para qué existimos? a la cual se le respondió de la siguiente manera: Para formar personas de bien, que hagan de Dios el centro de su vida, motivados en hacer su voluntad, y servir a la sociedad en el ámbito intelectual, ético y espiritual, que le permita enfrentarse a los desafíos de este mundo.

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: Sabemos formar en principios y valores, nuestras capacidades claves son la vivencia diaria de cada funcionario y la experiencia en cada uno de los procesos de formación, al integrar los procesos académicos con lo espiritual, en un ambiente de respeto y cordialidad y lo hacemos a través de la integración de la fe y la ciencia, y el desarrollo de programas de prevención, orientación, acompañamiento, esparcimiento y formación intelectual.

La cuarta pregunta señala como institución educativa ¿Cómo servimos? ¿Cuáles son los productos y servicios más relevantes que generamos? a las cual se respondió de la siguiente manera: Servimos a través de una oferta educativa que desarrolla el potencial físico, mental y espiritual de cada estudiante. Nuestros productos son todo lo concerniente al ámbito de enseñanza en diferentes áreas de aprendizaje, que incluye semilleros deportivos, musicales, proyectos en bienestar de la salud y de emprendimiento.

## APLICACIÓN DE MADOPS

La quinta pregunta es definir como institución educativa ¿A quiénes servimos? ¿Para quienes trabajamos? ¿Quiénes son nuestros interesados, nuestros públicos? la cual se respondió de la siguiente manera: Servimos inicialmente a los hijos de nuestros miembros de iglesia y posteriormente a los jóvenes y padres que tienen otra filosofía de vida pero que han llegado a la institución como recomendados o por alguna otra circunstancia, el principal objeto de trabajo son niños de primera infancia y menores en edades de 6 -17 años y sus acudientes. - nuestro público de interés son personas en su mayoría cristianas.

La sexta pregunta define como institución educativa ¿Qué principios nos mueven a actuar? la cual se respondió dando énfasis en la filosofía adventista, pero a su vez el amor por la profesión y por los estudiantes, interesados de entregar lo mejor para la mejor formación intelectual, personal y espiritual de los chicos, la defensa de los valores, las buenas prácticas y costumbres, el cuidado de los estudiantes adventistas por conservar sus creencias.

La séptima pregunta define como institución educativa ¿Cómo nos perciben nuestros públicos? ¿Nuestra imagen corporativa refleja el propósito? ¿Cómo deseamos ser vistos? y contestación fue somos percibidos como una institución que en realidad se preocupa por la formación en valores y principios sin dejar de lado lo académico, nuestra imagen corporativa solo refleja un colegio mas no una unificación de identidad y deseamos ser vistos como una entidad con marca reconocida y respetable.

La octava pregunta define como institución educativa ¿Cómo es percibida nuestra experiencia de servicio? ¿Cómo esperamos que sea la experiencia de servicio? en su contestación expresan que su público percibe un gusto por la experiencia educativa en la institución, pero otros consideran que la religión y los valores no son de tanta relevancia en un proceso de formación intelectual. Esperamos que sea una experiencia de servicio muy buena

## APLICACIÓN DE MADOPS

donde el usuario pueda experimentar buenos beneficios en su interacción con la institución generando una voz a voz de recomendación a nuevos clientes.

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? Contamos con personas profesionales que están dispuestos a dar mucho más de lo que el campo requiere, haciendo uso de sus facultades mentales, espirituales y personales para servir y en término generales se han capacitado, se están capacitando y se seguirán capacitando para ofrecer los propósitos de nuestra misión y visión. En términos de procesos y tecnología en la actualidad, debido a la pandemia, hemos adquirido plataformas tecnológicas que nos permiten un avanzar en los procesos, se requiere implementar otros procesos para mayor alcance.

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? Honestidad, responsabilidad, constancia, responsabilidad social, transparencia, compromiso, ética profesional, respeto. Los valores deseables son los mismos, aunque expresan que se deben fortalecer.

### **Evaluación del Modelo de Servicio**

Esta fase está compuesta por una serie de reportes institucionales que abarca contenido como reporte de estudiantes, propuesta educativa, reporte de docentes, organigrama, informes financieros de los últimos tres años, procesos institucionales, inventario de recursos tecnológicos, inventario de infraestructura física, inventarios de recursos bibliográficos, encuesta de modelo de servicio y formato de modelo de servicio. Todo lo mencionado anteriormente es proporcionado por la institución para su debido análisis y aporte al proyecto en cuestión.

## APLICACIÓN DE MADOPS

### *Reporte de Estudiantes*

Emmanuel cuenta con un total de 410 estudiantes de los cuales el 11% son de grado once, los cursos décimo, noveno y sexto poseen un 8%, el 10% son de grado octavo y con un 15% el grado séptimo, mostrando que el bachillerato (grados de 6 a 9) y media vocacional (grados 9 y 11) representa la gran mayoría de los estudiantes de la institución con un 60%.

**Tabla 6**

*Número de Estudiantes por Grados del Colegio Emmanuel de Bogotá*

Grados	Número de			%
	estudiantes	Niños	Niñas	
Pre - Jardín	11	5	6	3%
Transición	14	7	7	4%
Primero	25	15	10	6%
Segundo	26	12	14	6%
Tercero	29	17	12	7%
Cuarto	30	16	14	7%
Quinto	30	14	16	7%
Sexto	34	16	18	8%
Séptimo	60	34	26	15%
Octavo	40	19	21	10%
Noveno	33	18	15	8%
Décimo	34	16	6	8%
Once	44	11	13	11%
<b>Total</b>	<b>410</b>	<b>200</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración de los autores

## APLICACIÓN DE MADOPS

### *Propuesta Educativa*

El ministerio de educación colombiano para el mejoramiento pedagógico define la propuesta pedagógica o educativa como “un instrumento en el que se plasman las intenciones que una institución educativa propone para el proceso de enseñanza y aprendizaje, en el marco de la autonomía responsable que el contexto y las capacidades instaladas le permite. Recoge los principios filosóficos (éticos y epistemológicos) y pedagógicos (teorías de enseñanza y aprendizaje) que dan coherencia a la práctica educativa. La aplicación y apropiación de estos principios generales se verifican en la acción pedagógica”.

La propuesta pedagógica apoya el objetivo que tiene la institución con el tipo de estudiantes que quieren formar por lo cual sustenta el propósito de la institución educativa, las enseñanzas que desea impartir, las estrategias pedagógicas y los demás medios que sean necesarios para ejecutar los objetivos de la institución.

El proyecto educativo institucional del colegio Emmanuel está en constante rediseño y surge como una necesidad en términos de las dinámicas que se viven en la comunidad educativa, las políticas gubernamentales, pero sobre todo por la necesidad de hacer el empalme con todas las políticas dadas al interior del departamento de educación de la Unión Colombiana del Sur de los Adventistas del Séptimo día y la nueva norma para el SEAC (Sistema Educativo Adventista Colombiano).

La finalidad del PEI de Emmanuel es cualificar la educación adventista, además de que es una herramienta fundamental para en el direccionamiento y la operación del colegio y de las instituciones del Sistema Educativo Adventista de Colombia. Cabe recalcar que a pesar de que el proyecto educativo institucional de CAE sigue los lineamientos del Sistema

## APLICACIÓN DE MADOPS

Educativo Adventista Colombiano es un documento exclusivo que responde a las particularidades y necesidades de la comunidad educativa a la que atiende la institución.

El Colegio Adventista Emmanuel es propiedad de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, de la Asociación Sur de Bogotá, la Institución es de carácter privada reconocida oficialmente por la Secretaría de Educación mediante la Resolución 7447 del 13 de noviembre de 1998.

La filosofía de la institución está encaminada dentro de los principios de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, que incluye el reconocimiento de Dios como Creador, Sustentador y Dador de todo conocimiento y sabiduría. Su pedagogía se basa en las premisas de una educación cristiana y en el compromiso de guiar todas las actividades didácticas hacia la calidad en el proceso de enseñanza, aprendizaje y la integración natural de la fe y la enseñanza.

El CAE direcciona su propuesta de servicio a los hijos de la comunidad adventistas de las zonas donde opera y de aquellos públicos que tienen otra filosofía, pero han llegado a la institución recomendados. Los principales servicios que ofrecen son los estudios académicos que se inician desde el grado Pre Jardín a los 3 años y que va hasta el grado 11°.

La educación que en el Colegio Adventista Emmanuel imparte va más allá que un conocimiento académico. Ya que se promueve el desarrollo equilibrado de todo el ser espiritual, intelectual, física y socialmente. Se extiende en el tiempo hasta abarcar la eternidad. Fomenta una vida de fe en Dios y de respeto por la dignidad de cada ser humano; procura la formación de un carácter semejante al del Creador; estimula el desarrollo de pensadores independientes en vez de meros reflectores del pensamiento de los demás; promueve una actitud de servicio al prójimo motivado por el amor, en

## APLICACIÓN DE MADOPS

lugar de la ambición egoísta; fomenta el desarrollo máximo del potencial de cada individuo e inspira a valorar todo lo verdadero, bueno y bello de la vida (Proyecto Educativo Institucional, CAE).

Además de que el colegio Emmanuel ofrece una educación formal también ofrece una educación en los ámbitos espirituales, físicos y sociales que ayudan a formar personas de bien, íntegros con principios y valores cristianos.

Interesados en apoyar al estudiante en todos los ámbitos, el colegio ofrece el servicio de orientación escolar y cuentan con un departamento de psicología y capellanía, el servicio de capellanía ofrece acompañamiento pastoral juvenil con el objetivo de prevenir y orientar a estudiantes y padres en problemáticas que afectan a los adolescentes y jóvenes en su entorno social. El servicio de cafetería está comprometido con el bienestar de la comunidad educativa, la cafetería ofrece un amplio menú de productos alimenticios con el firme propósito de inculcar hábitos saludables de alimentación en los estudiantes, se enfatiza que dentro del menú artículos no se encuentran productos como gaseosas, chicles o dulcería en general. El servicio de transporte se presta siempre y cuando haya disponibilidad de ruta para los sectores o barrios de la ciudad, el colegio no cuenta con una flota de transporte propia por eso subcontrata este servicio. Otro servicio que la institución ofrece a sus públicos es una página web donde el maestro sube las diferentes tareas que se le dejaron al estudiante, los padres pueden ingresar a ella con una clave dada con anterioridad por el colegio y pueden revisar qué actividades deben realizar sus hijos, además cumple la función de establecer una comunicación con los docentes y administrativos del plantel educativo.

El colegio además cuenta con otros servicios académicos para que los estudiantes puedan seguir formándose como, por ejemplo, un acuerdo con el Sena en el programa de

## APLICACIÓN DE MADOPS

nómina y prestaciones sociales, también se cuenta con un convenio de prácticas en gestión educativa con la Universidad Distrital Francisco José de Caldas de tal manera que el estudiante tiene la oportunidad de comenzar su desarrollo profesional y preparación para el mundo laboral. Asimismo, el colegio busca acuerdos con universidades para dar oportunidades a estudiantes egresados para que puedan concluir sus estudios universitarios.

### ***Reporte de Docentes***

La institución cuenta con 17 docentes los cuales se dividen en los diferentes cursos que esta ofrece y están debidamente preparados para desarrollar de la mejor manera el proceso educativo.

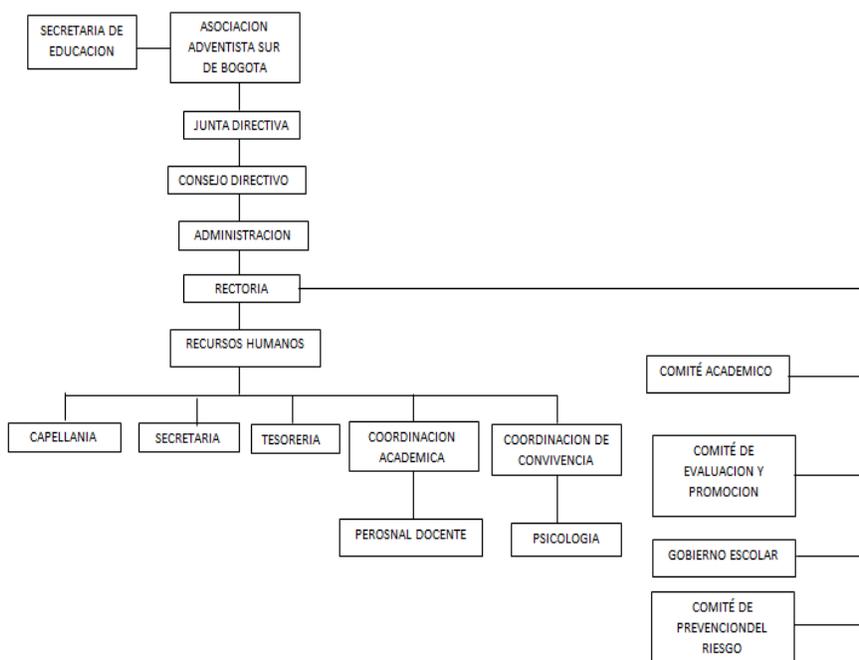
### ***Organigrama***

El organigrama del colegio Emmanuel de Bogotá está organizado de manera jerárquica, lo encabeza la asociación adventista del sur que es un programa de la iglesia a nivel nacional, luego le sigue la junta directiva, el consejo directivo, la administración y ya como tal la rectoría que es la figura de mayor nivel en el colegio la cual recibe apoyo del comité académico, comité de evaluación y promoción, gobierno escolar y el comité de prevención del riesgo. A diferencia de otras instituciones se puede observar que el recurso humano está por sobre otras áreas cuando por lo general se ve al mismo nivel de esta se desprende capellanía, secretaría, tesorería, coordinación académica la cual maneja el personal docente y de la coordinación de convivencia deriva la psicología.

### **Figura 3**

*Organigrama del Colegio Adventista Emmanuel*

## APLICACIÓN DE MADOPS



*Nota.* Fuente: Corporación Educativa Adventista Sur de Bogotá

### ***Inventario de Recursos Tecnológicos***

Todas las aulas del colegio son especializadas dotadas con diferentes medios audiovisuales (televisor, DVD), para el fortalecimiento de las TICs aplicadas a la educación el colegio cuenta con 3 videobeam, 6 computadoras portátiles, 4 grabadoras, 2 minicomponentes un equipo completo de tablero digital, que rotan en todas las aulas según la necesidad, los estudiantes de los grados 7° a 11° rotan por cada aula especializada según su horario y clase que tengan asignada, por tanto cada aula está dotada con gran cantidad de material acorde al área que allí se desarrolla (Proyecto Educativo Institucional, CAE).

Según el PEI de Emmanuel en la institución hace falta apoyo tecnológico puesto que cuenta con muchos estudiantes pero poco material tecnológico, es decir, es necesario una dotación propia en los salones pues si se mantienen en constante movimiento pueden tener

## APLICACIÓN DE MADOPS

daños o incluso un atraso en los tiempos de clase, además de esto, no satisface totalmente las necesidades de los estudiantes pues aunque hay material tecnológico no es suficiente para abastecer una institución que cuenta con 410 estudiantes. El apoyo tecnológico para los estudiantes es de vital importancia puesto que en la actualidad aporta al aprendizaje y conocimiento de los estudiantes y a la facilidad de enseñanza de los profesores.

### *Recursos Bibliográficos*

El plantel educativo cuenta con una amplia biblioteca física con 2.053 libros de diferentes temas tales como música, religión, filosofía, español, sociales, entre otros... Esto indica que hay un amplio repertorio de libros para que los estudiantes del colegio desarrollen sus conocimientos, además de brindar facilidad para búsqueda de información y tareas.

Se puede observar que la institución posee un gran material didáctico en temas como el inglés del cual dispone de 361 libros, 333 libros de literatura universal, 242 de matemáticas, 149 de ciencias naturales, en definitiva, el material es abundante para que los estudiantes puedan instruirse en el aprendizaje de una segunda lengua, así como también en temas universales. Cabe señalar que el gran catálogo de libros matemáticos que se tienen son fundamentales para el desarrollo intelectual de los estudiantes, asimismo les ayuda a ser lógicos, a razonar y a construir un pensamiento crítico.

Por último, se concluye que el material bibliográfico que Emmanuel posee no está actualizado, son impresiones de más de 10 años por lo cual se debe actualizar para así poder ofrecer a la comunidad educativa una calidad en la información y conocimiento que estos necesitan adquirir a lo largo de la educación media.

## APLICACIÓN DE MADOPS

**Figura 4**

### Recursos Bibliográficos



Nota. Fuente: Elaboración de los autores

### Encuesta Modelo de Servicio

En el presente análisis estadístico se examinan las características de los diferentes elementos del modelo de servicio del Colegio Adventista Emmanuel de Bogotá.

**Tabla 7**

#### Nivel de participación

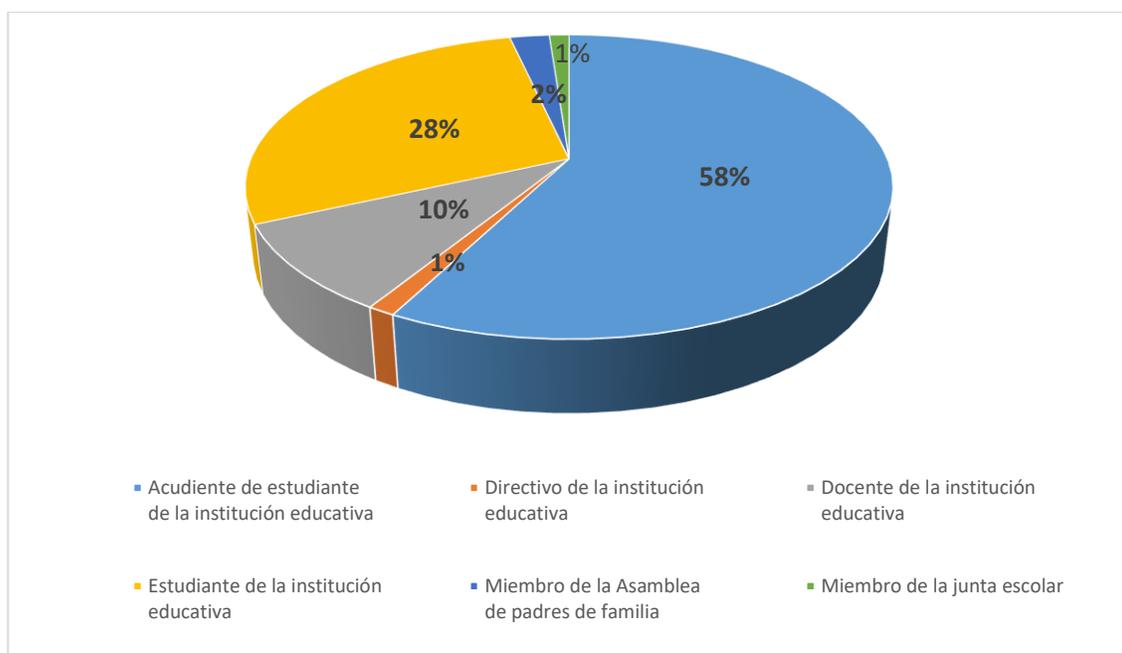
Unidad Observada	N	%
Acudiente de estudiante de la institución educativa	49	58%
Directivo de la institución educativa	1	1%
Docente de la institución educativa	8	9%
Estudiante de la institución educativa	24	28%

## APLICACIÓN DE MADOPS

Miembro de la Asamblea de padres de familia	2	2%
Miembro de la junta escolar	1	1%
Total	85	100%

*Nota.* Fuente: Elaboración de los autores

La encuesta fue contestada por 85 participantes que cumplen diferentes roles en la institución (ver tabla 7), de los cuales el 58% son acudientes de estudiantes de la institución educativa, el 28% son estudiantes, el 9% son docentes, el 2% son miembros de la asamblea de padres de familia, el 1% son directivos de la institución y el 1% son miembros de la junta escolar (ver figura 5), denotándose que la mayor proporción de participantes corresponde a los acudientes de estudiantes de la institución educativa.



*Figura 5.* Nivel de participación. *Nota.* Elaboración de los autores

**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

## APLICACIÓN DE MADOPS

uno de los extractores de las variables: propuesta de valor (ver figura 6), Clientes (ver figura 12), infraestructura (ver figura 28) y viabilidad financiera (ver figura 39).

**Variable Propuesta de Valor.** Se observa en primera instancia, los constructos de la variable propuesta de valor (ver figura 6).

Propuesta de Valor									
		N	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Media	D. E.
1	Productos y servicios con base a clientes	85	5	5	12	58	21	3,86	0,97
2	Organización forma red con clientes	85	5	4	15	49	27	3,91	1
3	Participación conjunta en desarrollo	85	5	12	19	41	24	3,67	1,11
4	Clientes satisfechos	85	4	12	13	51	21	3,74	1,04

Figura 6. Variable propuesta de valor. Nota. Elaboración de los autores

A la pregunta "Nuestros servicios educativos toman en cuenta las necesidades de los estudiantes y sus acudientes", el 57% respondieron estar de acuerdo, 48 personas, el 21% manifestaron estar totalmente de acuerdo, 17 personas, el 12%, 10 personas, ni están de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que 4 personas, 5% están en desacuerdo, y finalmente, 4 personas, un 5% dicen estar totalmente en desacuerdo (ver figura 7), con una media de 3,86 y una desviación de 0,97, donde muestra una alta dispersión.

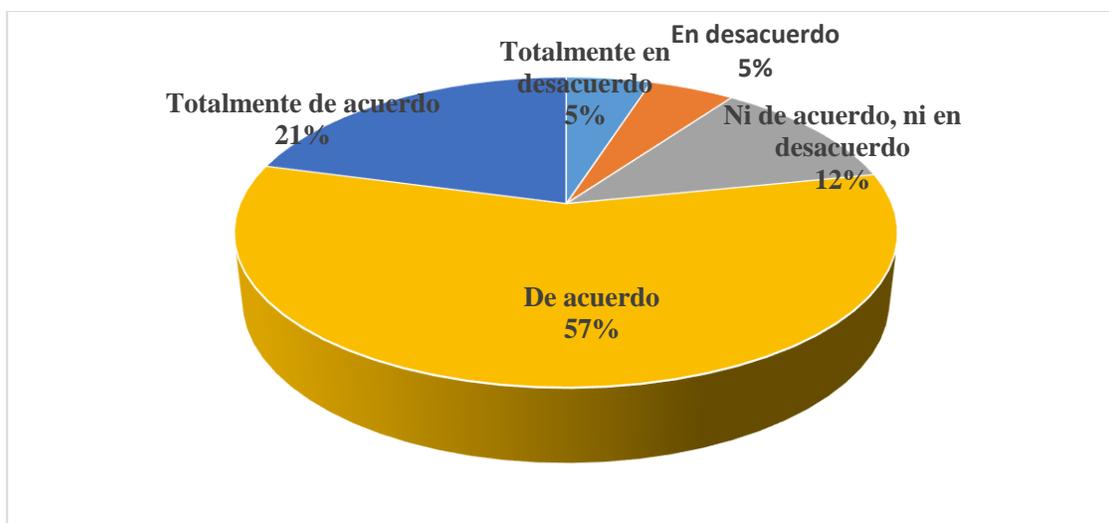


Figura 7. Servicios educativos con base a estudiantes. Nota. Elaboración de los autores

Al interrogante " Nuestra institución educativa tiende a formar una red de relaciones con los estudiantes y sus acudientes", el 49%, 42 participantes, dice estar de acuerdo, el 27%, 23 personas están totalmente de acuerdo, entre tanto que el 15%, 13 participantes, dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; 3 personas, un 4% dice estar en desacuerdo, y finalmente, un 5%, 4 personas dicen estar totalmente en desacuerdo (ver figura 8). La media se ubica en 3,91 y la desviación estándar en 1, observándose una alta dispersión.

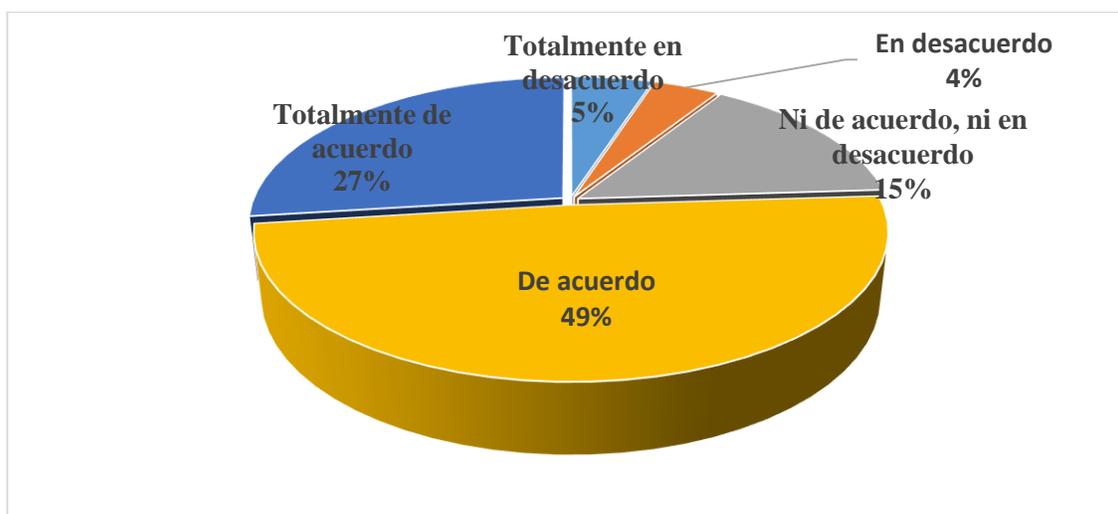


Figura 8. Red de relaciones Nota. Elaboración de los autores

## APLICACIÓN DE MADOPS

Al cuestionamiento "Existe una fuerte participación entre la institución y los acudientes en el desarrollo de nuestros diferentes servicios educativos.", el 40%, 34 personas dicen estar de acuerdo, entre tanto que otro 24%, 20 personas, dice estar totalmente de acuerdo, lo que suma un 64%; un 19% que equivale a 16 personas dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; otro 12% dice estar en desacuerdo, 10 personas, y finalmente, un 5%, 4 personas dicen estar totalmente en desacuerdo (ver figura 9). La media se ubica en 3,67 y la desviación estándar en 1,11, observándose una alta dispersión.

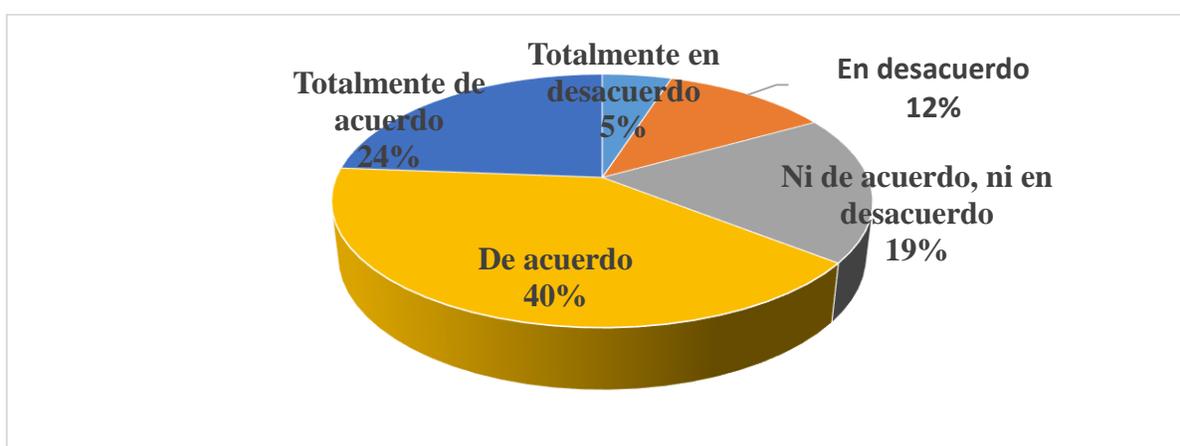


Figura 9. Participación conjunta en desarrollo. *Nota.* Elaboración de los autores

Finalmente, a la pregunta "Nuestros estudiantes y acudientes están muy satisfechos con los servicios de la institución.", el 50% respondieron estar de acuerdo, 43 personas, 21% están totalmente de acuerdo, 18 participantes, lo que en conjunto suma un 71%. Por otra parte, 11 personas que equivalen a un 13% manifiestan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 12%, 10 personas dicen estar en desacuerdo, y el 4%, 3 personas dicen estar totalmente en desacuerdo (ver figura 10), con una media de 3,74 y una desviación de 1,04, observándose una alta dispersión entre las respuestas.

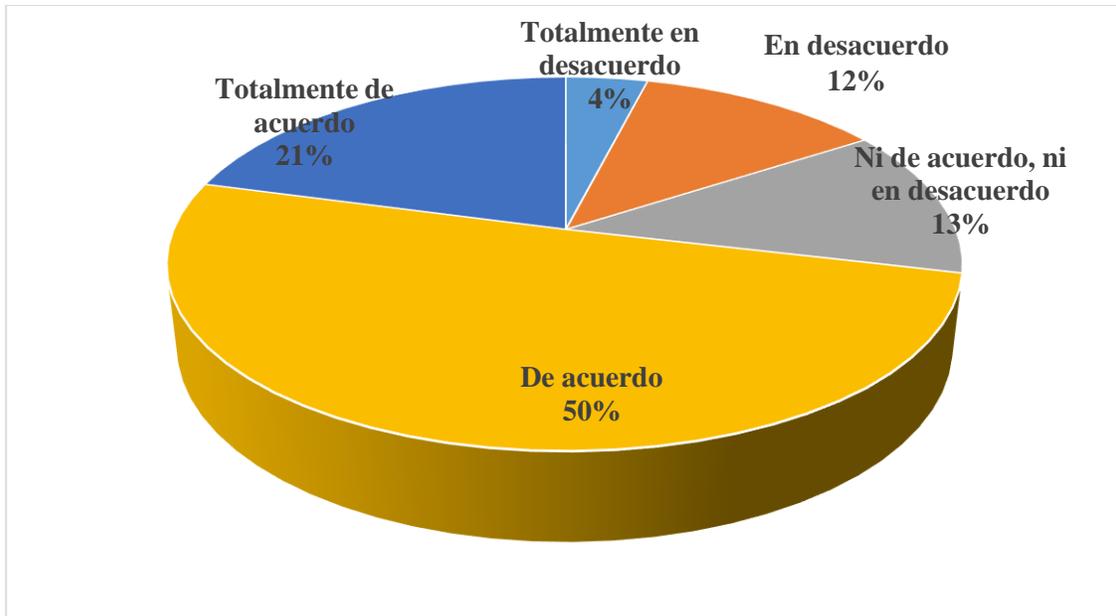


Figura 10. Satisfacción de estudiantes y acudientes. Nota. Elaboración de los autores

En la síntesis, se observa que la variable propuesta de valor, en conjunto tiene un alta dispersión en sus constructos, con unas medias que varían entre 3.67 y 3,91 (ver figura 11). Los constructos claves con mayor variación en sus medias son servicios educativos con base a clientes y organización forma red entre clientes. Finalmente, el constructo con menor variación en su media es el de participación conjunta en desarrollo, demostrando en su mayoría una inclinación hacia estar de acuerdo.



Figura 11. Resumen variable propuesta de valor. Nota. Elaboración de los autores

**Variable Cliente.** 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 12).

## APLICACIÓN DE MADOPS

N°	Variable propuesta de valor	N	% por indicadores					Media	Desviación estándar
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
5	Índice de rotación	85	2	9	45	32	12	3,41	0,9
6	Cartera de clientes	85	4	4	13	52	28	3,98	0,94
7	Nuevos clientes	85	7	8	46	26	13	3,29	1,03
8	Canales eficientes	85	9	2	33	33	5	3,04	1,05
9	Canales contacto clientes	85	4	9	22	45	2	3,68	1,01
10	Canales eficaces	85	4	18	21	45	13	3,46	1,04
11	Acceso a canales	85	6	21	28	4	5	3,16	1,01
12	Canales integrados	85	2	2	2	41	34	4,02	0,93
13	Canales reducen costos	85	8	19	34	28	11	3,14	1,1
14	Canales y segmentos de mercado	85	5	12	24	44	16	3,55	1,05
15	Relación con clientes	85	5	6	18	52	2	3,76	1
16	La calidad de la relación con los clientes es o	85	4	7	25	54	11	3,61	0,9
17	Alta fidelidad clientes	85	6	18	4	27	9	3,16	1,02
18	Marca fuerte	85	4	18	26	38	15	3,44	1,06

Figura 12. Variable clientes. Nota. Elaboración de los autores.

Al interrogante " En esta institución el retiro de estudiantes es bajo", el 32% respondieron estar de acuerdo, 27 personas, 10 personas que equivalen al 12% dicen estar totalmente de acuerdo, mientras que 38 personas, 45% dicen no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Entre tanto un 2%, 2 personas, manifestaron estar totalmente en desacuerdo, y finalmente, un 9% dice estar en desacuerdo, 8 personas (ver figura 13). Se determina una media de 3,41 y una desviación de 0,9, observándose una alta dispersión, y una inclinación hacia estar de acuerdo.

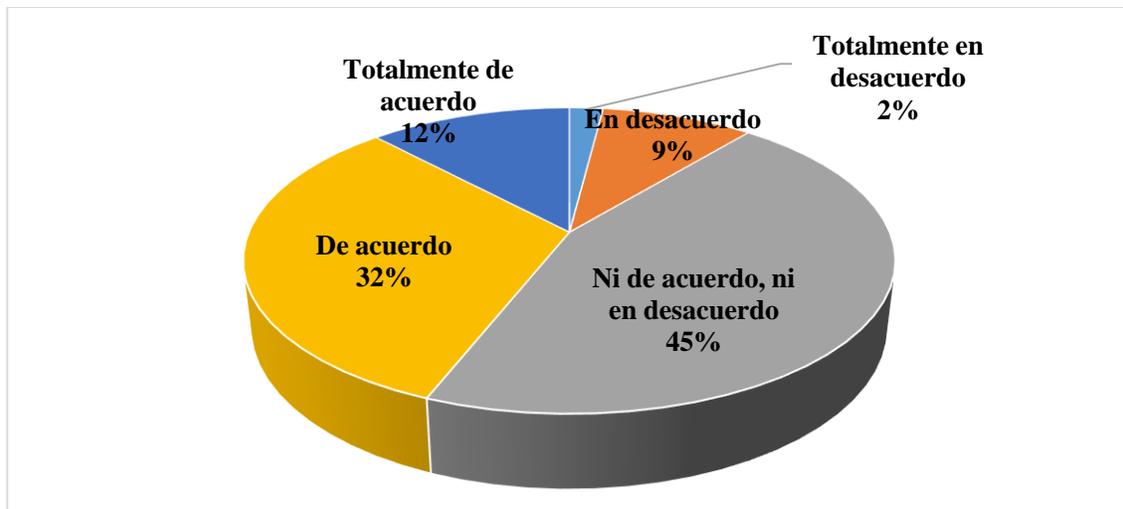


Figura 13. Retiro de estudiantes. Nota. Elaboración de los autores

Al cuestionamiento "Los estudiantes de la institución proceden de diversos niveles sociales de la ciudad", el 51% respondieron estar de acuerdo, 43 personas, el 28% que equivale a 24 personas están totalmente de acuerdo; mientras que 11 personas, 13% estuvieron ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otro lado, 3 personas, 4%, dicen estar totalmente en desacuerdo, y 3 personas, el 4%, manifiestan estar en desacuerdo (ver figura 14). Se determina una media de 3,98 y una desviación de 0,94, observándose una alta dispersión.

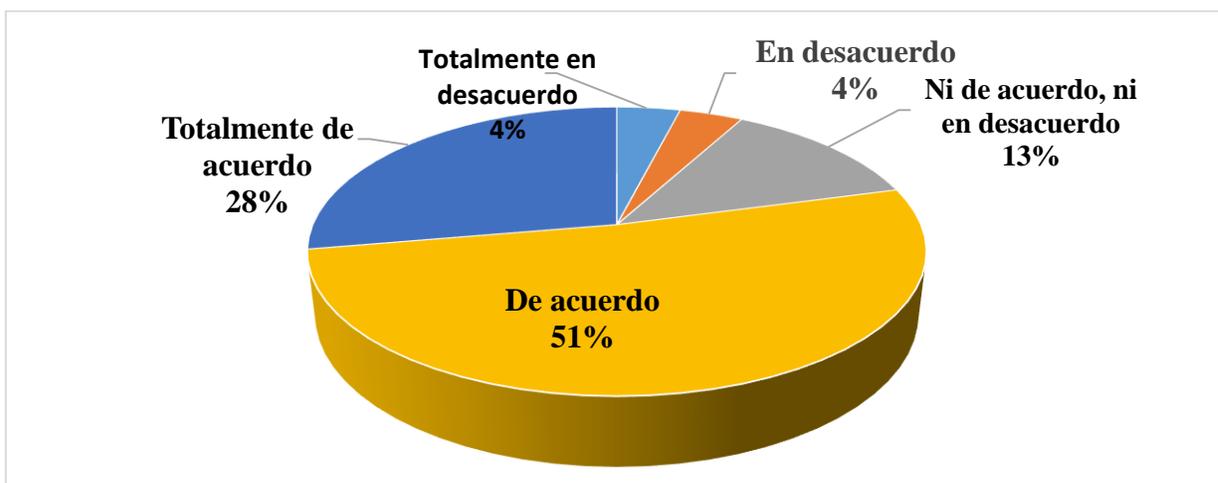


Figura 14. Niveles sociales de estudiantes. Nota. Elaboración de los autores

## APLICACIÓN DE MADOPS

A la pregunta "Cada año, una gran cantidad de nuevos estudiantes se matriculan en la institución ", el 26% respondieron estar de acuerdo, 22 personas, mientras que 11 personas, 13% estuvieron totalmente de acuerdo, lo que en conjunto suma el 37%. Entretanto 39 personas, 46%, mencionan no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, un 8%, 7 personas, dicen estar en desacuerdo, y el 7% restante, 6 personas dicen estar totalmente en desacuerdo (ver figura 15). Se muestra una media de 3,29 y una desviación de 1,03, observándose una alta dispersión, y una inclinación hacía estar de acuerdo.

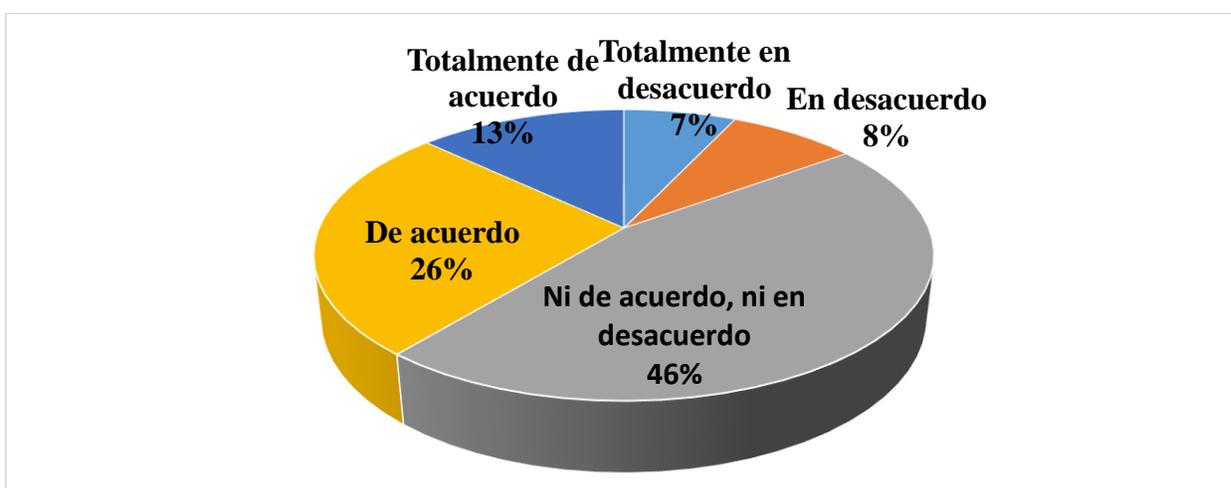


Figura 15. Nuevos estudiantes. Nota. Elaboración de los autores

Al cuestionamiento "Nuestra infraestructura física y tecnológica es moderna", 34 personas, 40%, mencionan no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 3 personas, el 3% dicen estar en desacuerdo, y 9 participantes, el 11% dicen estar totalmente en desacuerdo, para sumar un total de 46 personas. De otro lado el 40%, 34 personas respondieron estar de acuerdo, y 5 personas, 6% estuvieron totalmente de acuerdo (ver figura 16). Se muestra una media de 3,04 y una desviación de 1,05, observándose una alta dispersión.

## APLICACIÓN DE MADOPS

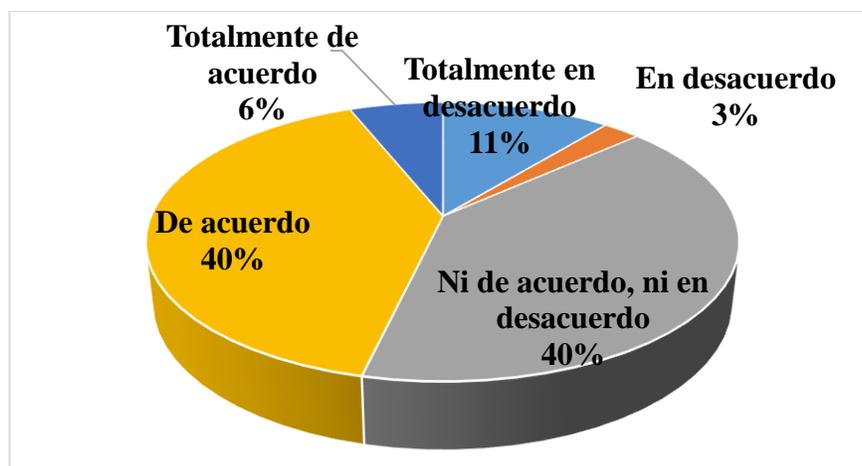


Figura 16. Infraestructura física y tecnológica. *Nota.* Elaboración de los autores

Al ítem " Nuestros canales de comunicación facilitan un contacto estrecho con los estudiantes y acudientes", el 55% manifestaron estar de acuerdo, 47 personas, y 2 personas, 2% estuvieron totalmente de acuerdo, sumando un total de 57%, mientras que 23 personas, 27% manifestaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Entre tanto un 5%, cuatro (4) personas, mencionan estar totalmente en desacuerdo, y 9 personas, 11%, dicen estar en desacuerdo (ver figura 17). Se obtiene una media de 3,68 y una desviación de 1,01 observándose una alta dispersión.

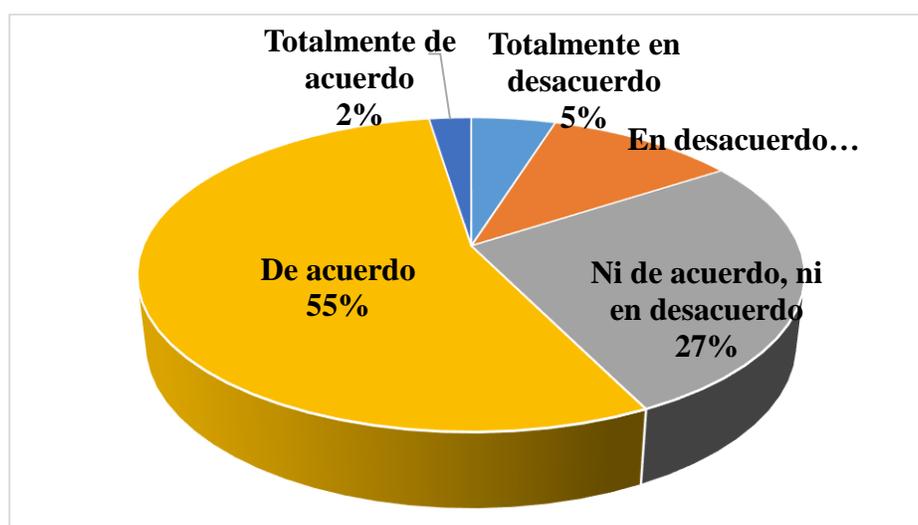


Figura 17. Canales de comunicación. *Nota.* Elaboración de los autores

## APLICACIÓN DE MADOPS

Al cuestionamiento " Nuestra infraestructura física y tecnológica facilita los procesos de aprendizaje de los estudiantes", el 44% respondieron estar de acuerdo, 37 personas, un 13%, 11 personas dicen estar totalmente de acuerdo; otras 17 personas, 21% dicen estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Mientras que un 18%, 15 personas, mencionan estar en desacuerdo, y 3 personas, 4% dicen estar totalmente en desacuerdo (ver figura 18). Se obtiene una media de 3,46 y una desviación de 1,04 con alta dispersión.

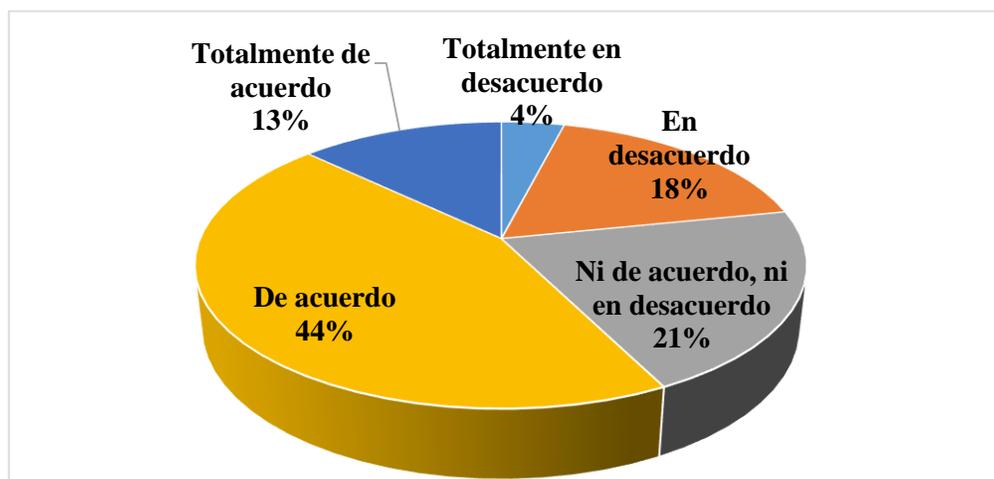


Figura 18. Procesos de aprendizaje. Nota. Elaboración de los autores

Al cuestionamiento "Los estudiantes están satisfechos con la infraestructura física y tecnológica de la institución.", el 33% dice estar en desacuerdo, el 9% dice estar totalmente en desacuerdo, mientras que un 44% dice estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otro lado, un 6%, 5 personas, mencionan estar de acuerdo, y 6 participantes, un 8% dicen estar totalmente de acuerdo (ver figura 19). Se obtiene una media de 3,16 y una desviación de 1,01 observándose una alta dispersión.

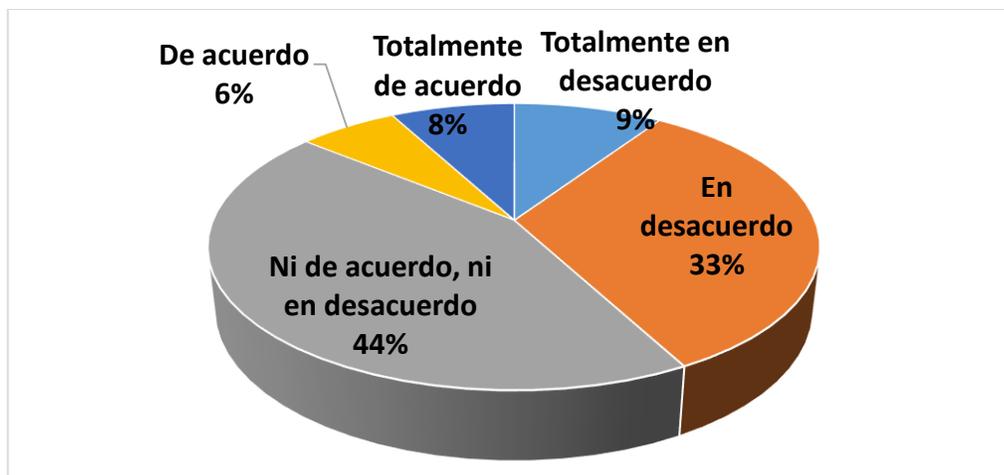


Figura 19. Satisfacción infraestructura física y tecnológica. Nota. Elaboración de los autores

Al cuestionamiento “Nuestra institución está perfectamente integrada dentro del sistema educativo adventista”, el 51% respondieron estar de acuerdo, 43 personas, otro 42%, 35 personas dicen estar totalmente de acuerdo, lo que en conjunto suma un 93%; una (1) persona, el 2%, dice estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otro lado, un 2%, una (1) persona, mencionan estar en desacuerdo, y 2 personas, 3% dicen estar totalmente en desacuerdo (ver figura 20). Se obtiene una media de 4,02 y una desviación de 0,93 con alta dispersión y una inclinación hacia estar de acuerdo.

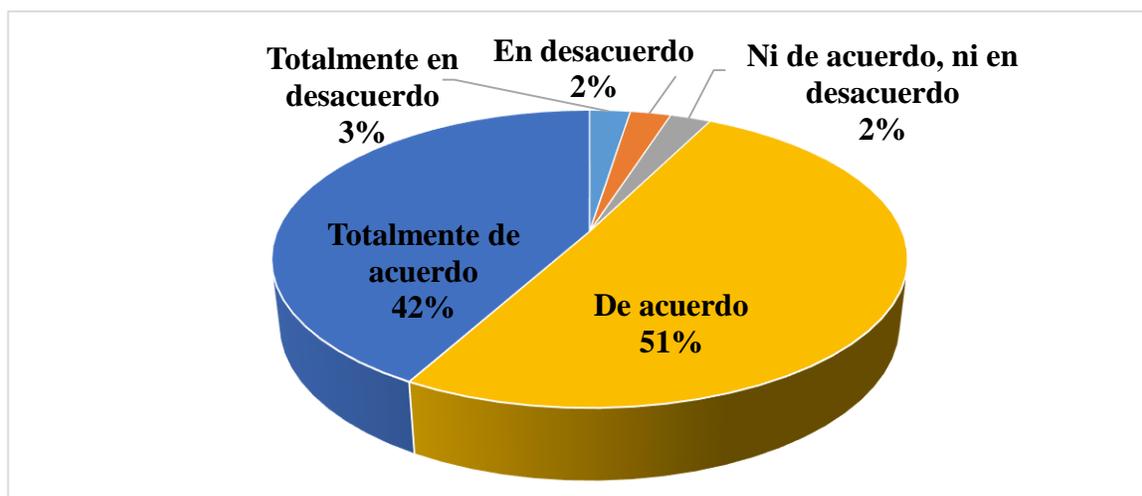


Figura 20. Institución integrada. Nota. Elaboración de los autores

## APLICACIÓN DE MADOPS

A la pregunta " Nuestra institución genera reducción en los costos al integrar diversos procesos educativos ", el 34%, 28 personas mencionan no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que el 28%, 23 personas dicen estar de acuerdo, y un 11% que equivale a 9 participantes, dicen estar totalmente de acuerdo. Por otro lado, un 19%, 16 personas, dicen estar en desacuerdo, y finalmente otro 8%, 6 personas, concluyen en estar totalmente en desacuerdo (ver figura 21). Se obtiene una media de 3,14 y una desviación de 1,1 observándose una alta dispersión.

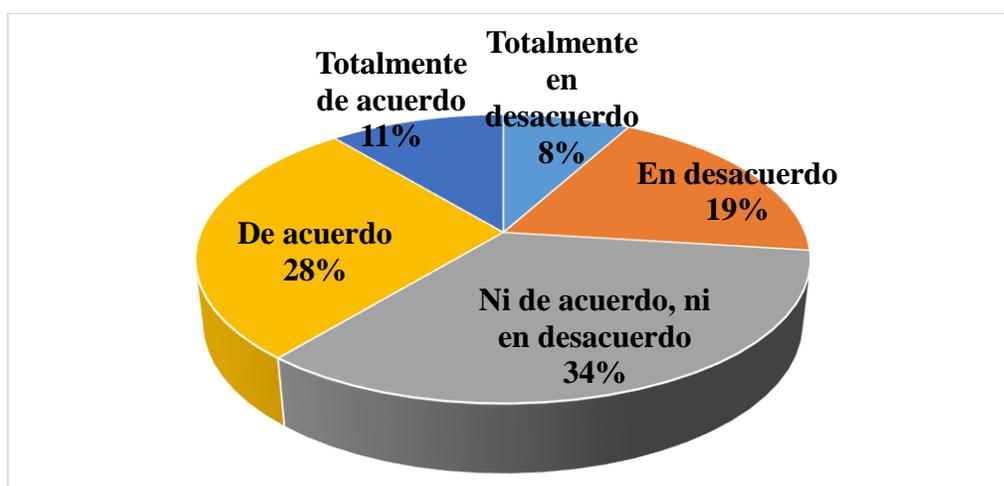


Figura 21. Reducción de costos por procesos educativos. Nota. Elaboración de los autores

Al cuestionamiento "Nuestra institución se adecúa a los diferentes niveles sociales de la ciudad", el 43%, 36 personas, mencionan estar de acuerdo, 16%, 13 participantes dicen estar totalmente de acuerdo, y un 24%, 20 personas, mencionan no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Entre tanto 10 personas, el 12% se inclinaron hacia estar en desacuerdo, y el 16% restante, 13 persona mencionan estar totalmente en desacuerdo (ver figura 22). Se obtiene una media de 3,55 y una desviación de 1,05 observándose una alta dispersión.

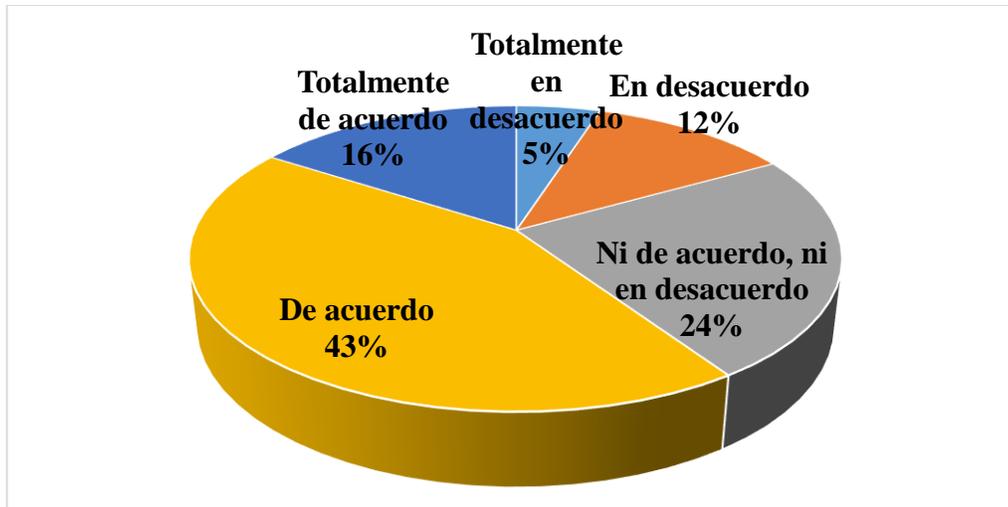


Figura 22. Adecuación a niveles sociales. Nota. Elaboración de los autores

Al ítem "Nos relacionamos estrechamente con los estudiantes y acudientes", el 63% respondieron estar de acuerdo, 53 personas, el 2%, una (1) persona, estuvo totalmente de acuerdo; esto significa que 54 de 85 participantes, 64%, manifiestan estar de acuerdo, mientras que un 22%, 18 personas mencionan no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. De otro lado, un 7%, 6 personas dicen estar en desacuerdo, y finalmente, el 6%, 5 personas están totalmente en desacuerdo (ver figura 23). Se obtiene una media de 3,76 y una desviación de 1 observándose una alta dispersión.

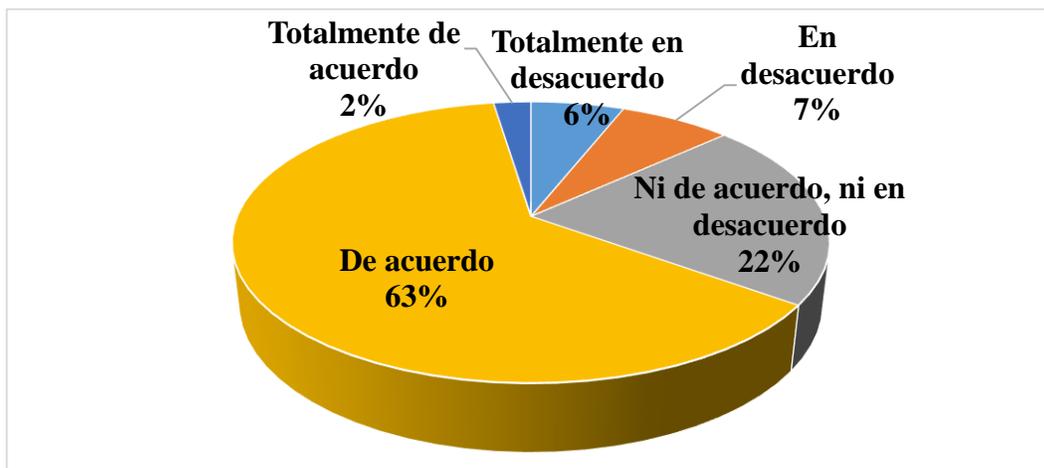


Figura 23. Relación con estudiantes y acudientes. Nota. Elaboración de los autores

## APLICACIÓN DE MADOPS

Al cuestionamiento “La calidad de la relación con los estudiantes y acudientes es orientada según las necesidades particulares de cada grupo social”, el 53% respondieron estar de acuerdo, 45 personas, un 11%, 9 personas dicen estar totalmente de acuerdo, lo que suma un total de 54 participantes, 64%, mientras que otras 21 personas, 25% dicen estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. De otro lado, un 7%, 6 personas, mencionan estar en desacuerdo, y 3 personas, 4% dicen estar totalmente en desacuerdo (ver figura 24). Se obtiene una media de 3,61 y una desviación de 0,9 con alta dispersión.

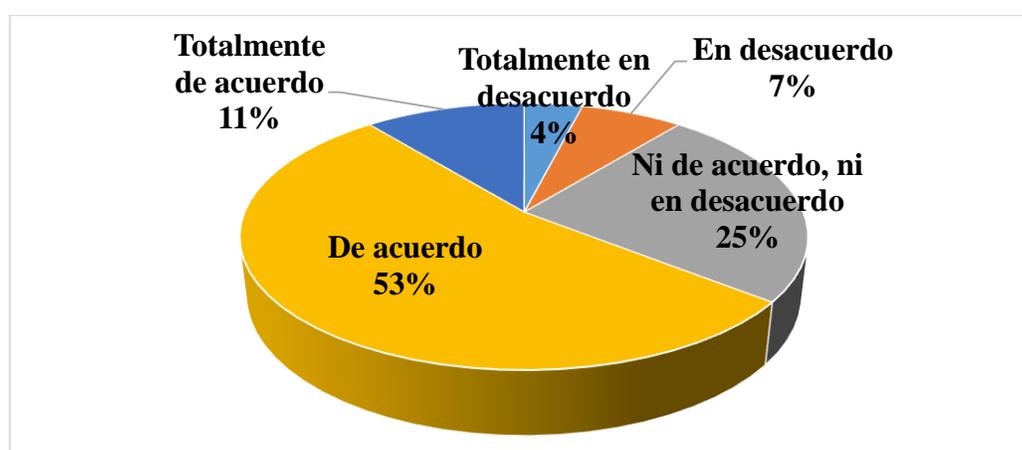


Figura 24. Calidad de la relación con los estudiantes y acudientes. Nota. Elaboración de los autores

A la pregunta " Se logra una alta fidelidad de los estudiantes porque les es costoso dejar nuestra institución ", el 6%, 5 personas mencionan no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que el 42%, 36 personas mencionan estar de acuerdo, asimismo un 14%, 12 participantes dicen estar totalmente de acuerdo. Por otro lado, un 28%, 24 personas dicen estar en desacuerdo, y el 10% restantes, 9 personas, están totalmente en desacuerdo (ver figura 25). Se obtiene una media de 3,16 y una desviación de 1,02 observándose una alta dispersión.

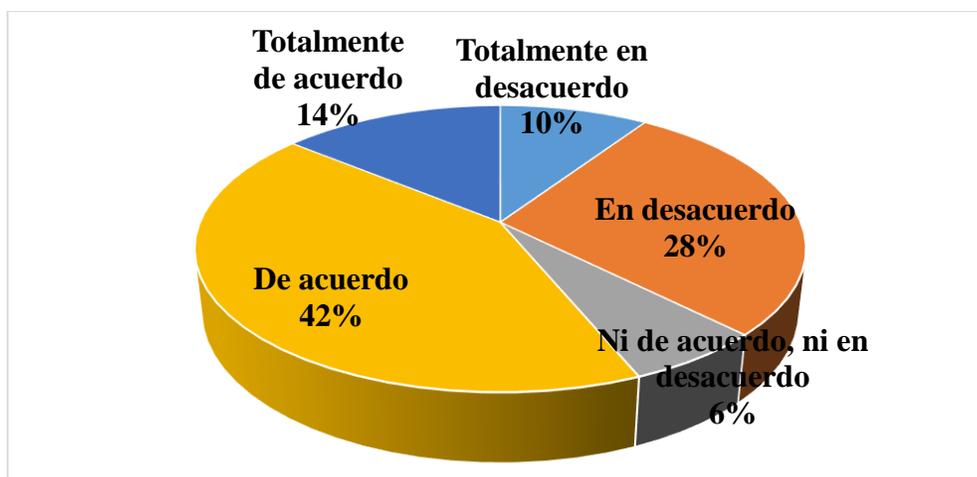


Figura 25. Fidelidad de los estudiantes. *Nota.* Elaboración de los autores

Al cuestionamiento "Nuestro reconocimiento institucional es fuerte", el 37%, 31 personas mencionan estar de acuerdo, de igual forma un 15%, 13 participantes dicen estar totalmente de acuerdo, mientras que un 26% dicen estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 22 personas. Por otro lado, 15 personas, 18% respondieron estar en desacuerdo, y el 4% restante, 3 personas dicen estar totalmente en desacuerdo (ver figura 26). Se obtiene una media de 3,44 y una desviación de 1,06 observándose una alta dispersión.

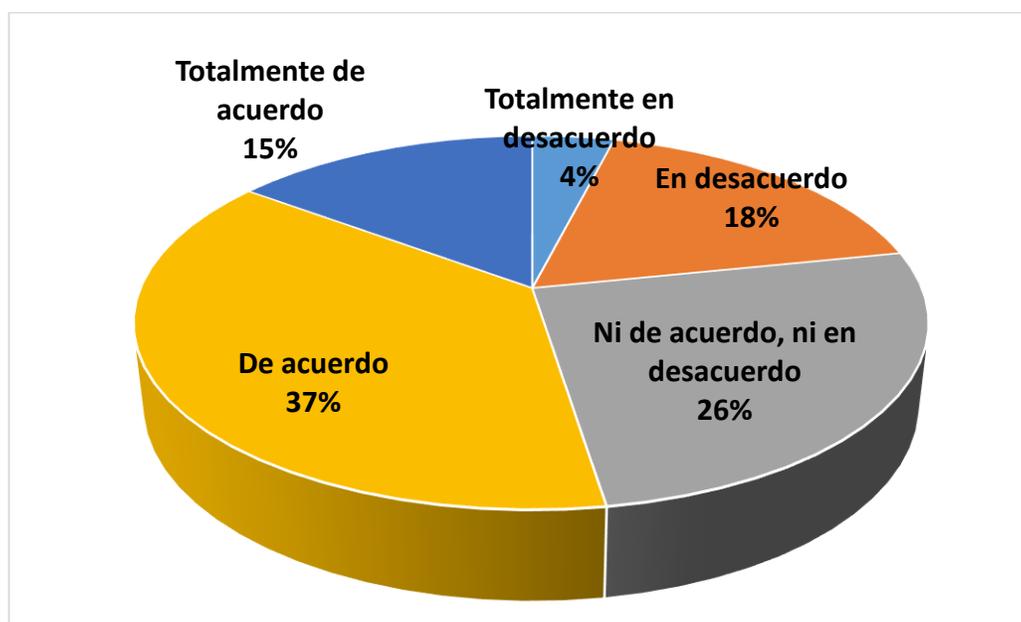


Figura 26. Reconocimiento institucional. *Nota.* Elaboración de los autores

## APLICACIÓN DE MADOPS

En resumen, se observa que, en su mayoría, los constructos de la variable clientes, presentan una tendencia inclinada hacia no estar de acuerdo, a excepción del constructo cartera de clientes y de canales integrados los cuales marcan una tendencia hacia estar de acuerdo. Finalmente, se concluye que la variable clientes cuenta con unas variaciones de media que van desde 3,04 hasta 4,02 (ver figura 27).

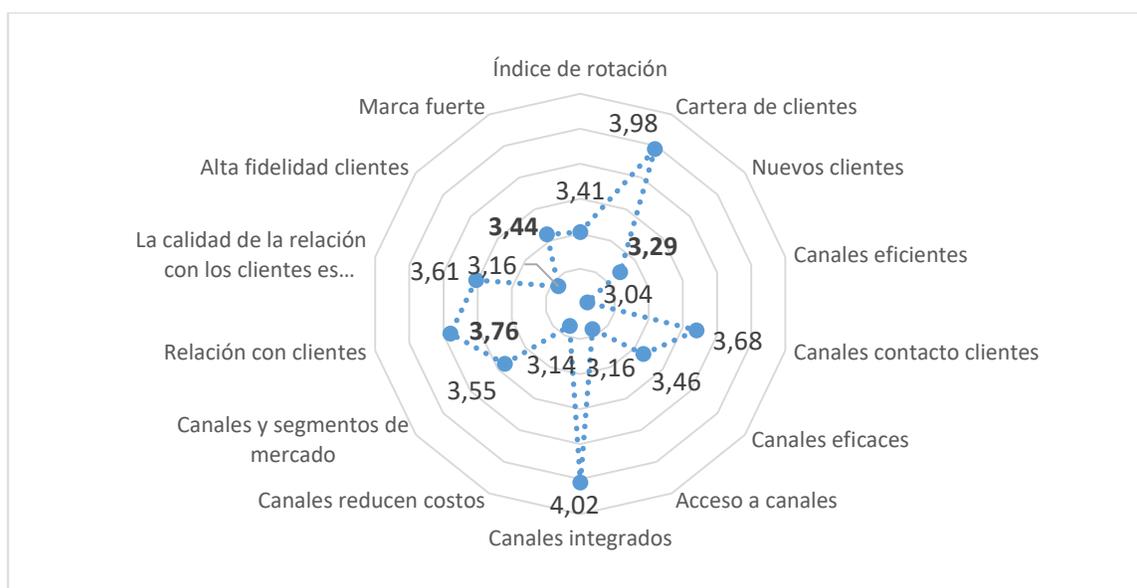


Figura 27. Resumen variable clientes. Nota. Elaboración de los autores

**Variable Infraestructura.** En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos de la variable infraestructura, se aprecian los siguientes resultados referentes a la frecuencia, media y desviación estándar de cada uno de ellos (ver tabla 28).

## APLICACIÓN DE MADOPS

N°	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		
19	La competencia no puede imitar fácilmente nuestras capacidades clave.	Capacidades inimitables	8	11	31	35	15	3,39	1,12
20	Las necesidades de recursos son predecibles.	Recursos predecibles	1	7	38	42	12	3,56	0,84
21	Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado.	Aplicación adecuada de recursos	7	9	26	48	9	3,44	1,03
22	Realizamos nuestros procesos clave de forma eficiente.	Procesos eficientes	1	12	19	55	13	3,67	0,89
23	Nuestros procesos clave son difíciles de copiar.	Procesos no copiables	4	14	41	32	9	3,29	0,95
24	La ejecución de los procesos clave es de alta calidad.	Procesos de alta calidad	4	14	28	44	11	3,44	0,98
25	El equilibrio entre el trabajo interno y la colaboración externa es el ideal.	Trabajo interno y colaboración externa	4	12	31	49	5	3,4	0,89
26	Nuestro trabajo es especializado y recurrimos a aliados clave cuando es necesario.	Trabajo especializado con aliados	6	7	29	48	9	3,48	0,97
27	Tenemos buenas relaciones profesionales con los aliados clave.	Buenas relaciones con aliados	5	2	39	44	11	3,53	0,89

Figura 28. Variable Infraestructura. Nota. Elaboración de los autores

A la pregunta "La competencia no puede imitar fácilmente nuestras capacidades clave", el 31% , veintiséis (26) personas respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 35%, veintinueve (29) personas respondieron estar de acuerdo y un 15%, doce personas (12) respondieron estar totalmente de acuerdo; mientras que un 11%, nueve (9) personas respondieron estar en desacuerdo y un 8%, seis (6) personas totalmente en desacuerdo sobre que la competencia no puede imitar fácilmente nuestras capacidades clave de la institución. (Ver figura 29).

## APLICACIÓN DE MADOPS

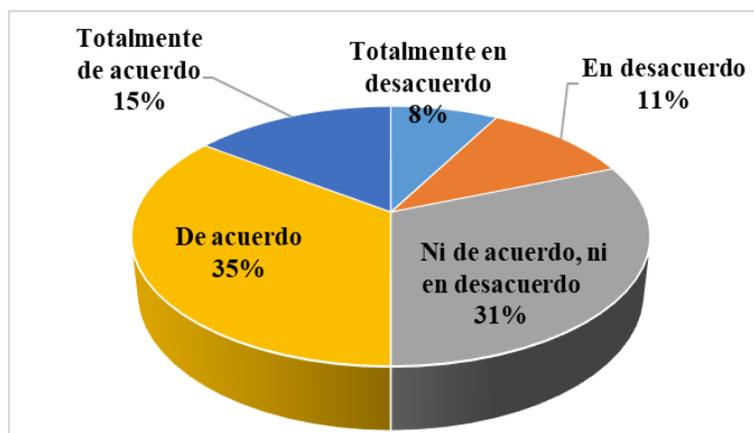


Figura 29. Capacidades Inimitables. Nota. Elaboración de los autores

Al cuestionamiento "Las necesidades de recursos son predecibles", el 38%, treinta y dos (32) personas respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 42%, treinta y cinco (35) personas respondieron estar de acuerdo y un 12%, diez (10) respondieron estar totalmente de acuerdo; mientras que un 7%, seis (6) personas respondieron estar en desacuerdo y un 1%, una (1) persona totalmente en desacuerdo (Ver figura 30).

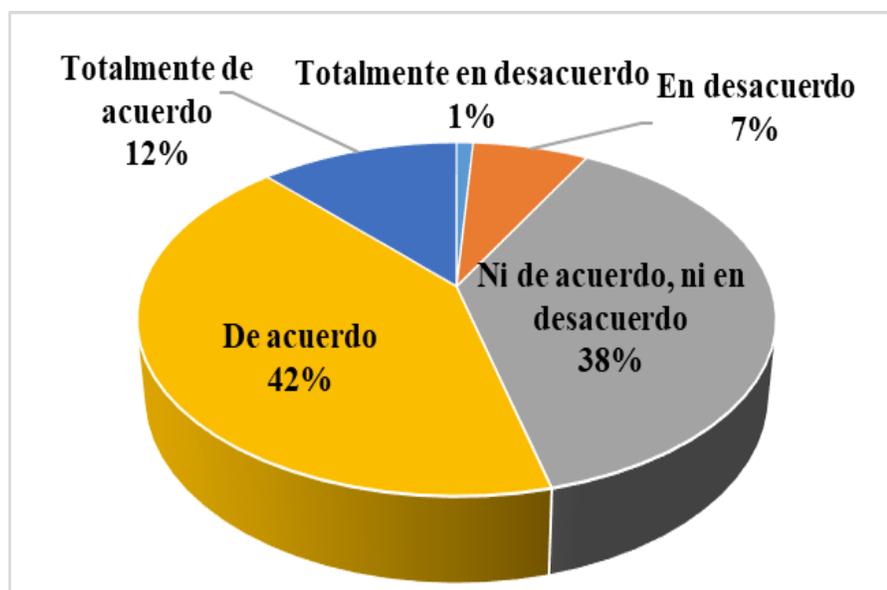


Figure 30. Recursos Predecibles. Nota. Elaboración de los autores

## APLICACIÓN DE MADOPS

Al cuestionamiento " Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado", el 26%, veintidós (22) personas respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 49%, cuarenta y dos (42) personas respondieron estar de acuerdo y un 9%, ocho (8) respondieron estar totalmente de acuerdo; mientras que un 9%, siete (7) personas respondieron estar en desacuerdo y un 7%, seis (6) persona totalmente en desacuerdo, teniendo una media de 3,44 (Ver figura 31).

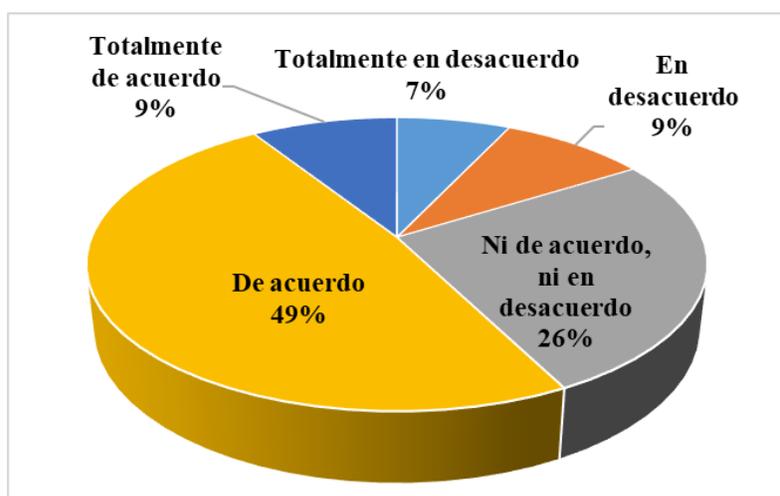


Figura 31. Aplicación Adecuada de Recursos. Nota. Elaboración de los autores

Al cuestionamiento " Realizamos nuestros procesos claves de forma eficiente", el 19%, dieciséis (16) personas respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 55%, cuarenta y siete (47) personas respondieron estar de acuerdo y un 13%, once (11) respondieron estar totalmente de acuerdo; mientras que un 12%, diez (10) personas respondieron estar en desacuerdo y un 1%, una (1) persona totalmente en desacuerdo, teniendo una media de 3,67 (Ver figura 32).

## APLICACIÓN DE MADOPS

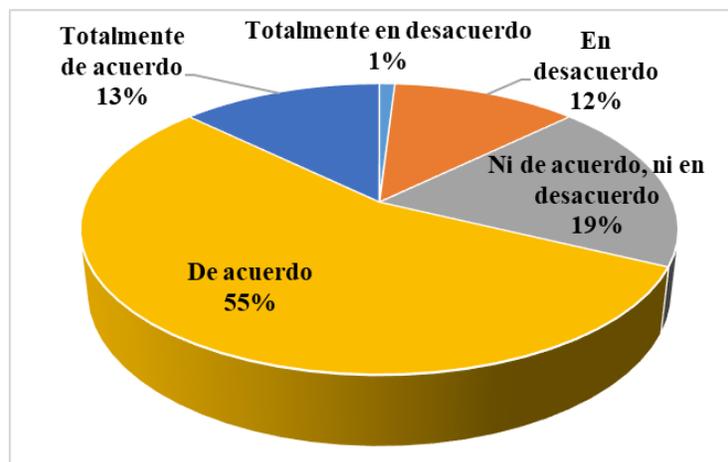


Figura 32. Procesos Eficientes. *Nota.* Elaboración de los autores

Al cuestionamiento " Nuestros procesos claves son difíciles de copiar", el 41%, treinta y cuatro (34) personas respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 32%, veintisiete (27) personas respondieron estar de acuerdo y un 9%, ocho (8) respondieron estar totalmente de acuerdo; mientras que un 14%, doce (12) personas respondieron estar en desacuerdo y un 4%, tres (3) persona totalmente en desacuerdo, teniendo una media de 3,29 y una desviación estándar de 0,95 (Ver figura 33).

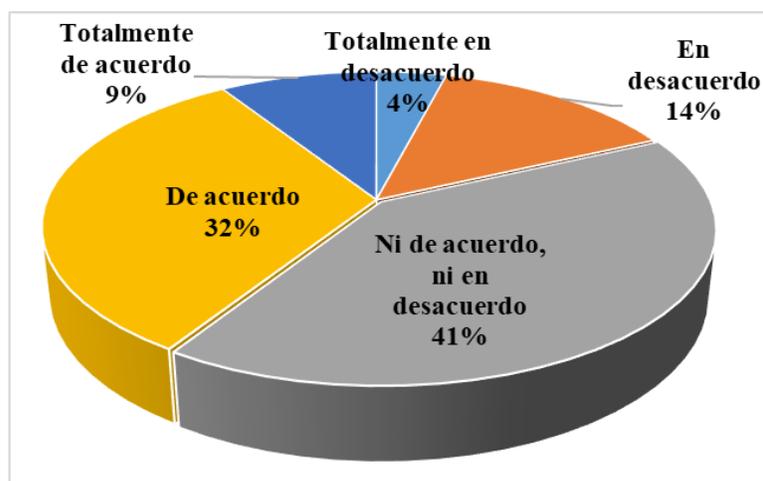


Figura 33. Procesos No Copiables. *Nota.* Elaboración de los autores

## APLICACIÓN DE MADOPS

Al cuestionamiento " La ejecución de los procesos claves es de alta calidad ", el 28%, veinticuatro (24) personas respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 43%, treinta y seis (36) personas respondieron estar de acuerdo y un 11%, nueve (9) respondieron estar totalmente de acuerdo; mientras que un 14%, doce (12) personas respondieron estar en desacuerdo y un 4%, tres (3) persona totalmente en desacuerdo, teniendo una media de 3,44 y una desviación estándar de 0,98 (Ver figura 34).

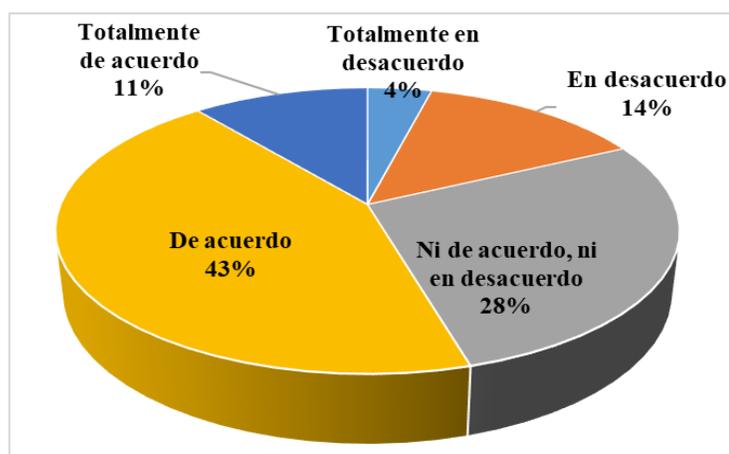


Figura 34. Procesos de Alta Calidad. Nota. Elaboración de los autores

Al cuestionamiento " El equilibrio entre el trabajo interno y la colaboración externa es el ideal", el 31% , veintiséis (26) personas respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 41%, cuarenta y una (41) personas respondieron estar de acuerdo y un 5%, cuatro (4) respondieron estar totalmente de acuerdo; mientras que un 12%, diez (10) personas respondieron estar en desacuerdo y un 4%, tres (3) persona totalmente en desacuerdo, teniendo una media de 3,40 y una desviación estándar de 0,89 (Ver figura 35).

## APLICACIÓN DE MADOPS

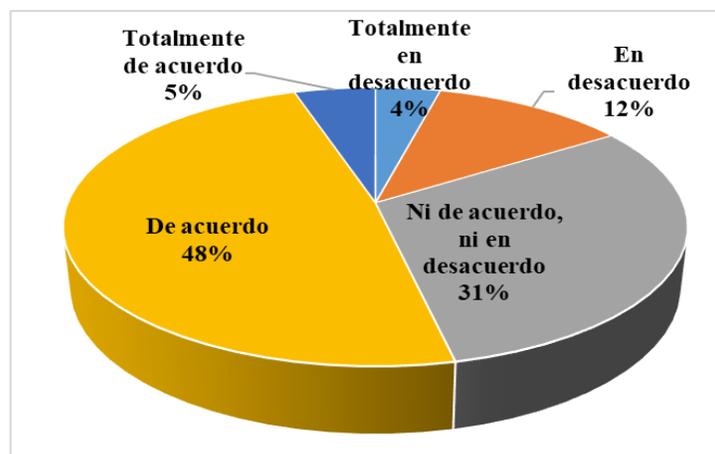


Figure 35. Trabajo Interno y Colaboración Externa. *Nota.* Elaboración de los autores

Al cuestionamiento " Nuestro trabajo es especializado y recurrimos a aliados clave cuando es necesario", el 29% , veintiséis (26) personas respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 49%, cuarenta y una (41) personas respondieron estar de acuerdo y un 9%, cuatro (4) respondieron estar totalmente de acuerdo; mientras que un 7%, diez (10) personas respondieron estar en desacuerdo y un 6%, tres (3) persona totalmente en desacuerdo, teniendo una media de 3,40 y una desviación estándar de 0,89 (Ver figura 36).

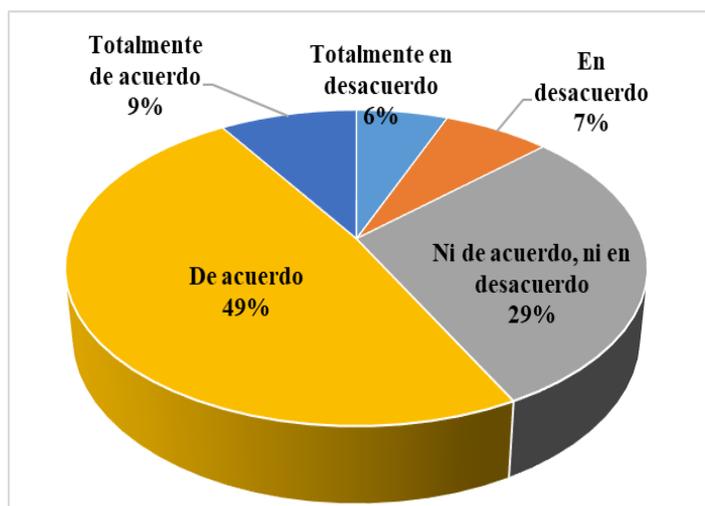


Figura 36. Trabaja Especializado con Aliados. *Nota.* Elaboración de los autores

## APLICACIÓN DE MADOPS

Al cuestionamiento "Tenemos buenas relaciones con los aliados claves", el 39%, treinta y tres (33) personas respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 43%, treinta y siete (37) personas respondieron estar de acuerdo y un 11%, nueve (9) respondieron estar totalmente de acuerdo; mientras que un 2%, dos (2) personas respondieron estar en desacuerdo y un 5%, cuatro (4) persona totalmente en desacuerdo, teniendo una media de 3,53 y una desviación estándar de 0,89 (Ver figura 37).

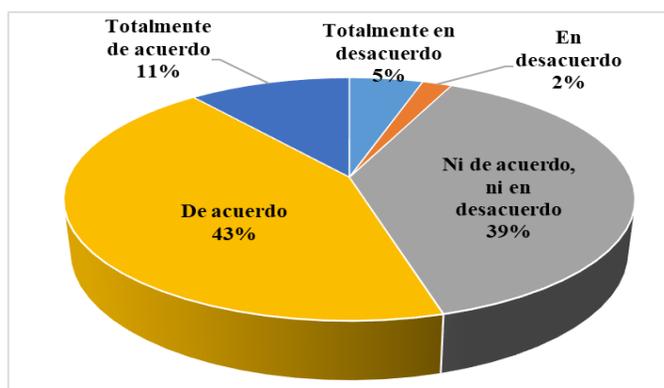


Figura 37. Buena Relaciones con Aliados. Nota. Elaboración de los autores

En la variable infraestructura, en síntesis, se observa que los constructos de la variable infraestructura tienen variaciones de media desde 3,29 hasta 3.67 con tendencia marcada hacia estar de acuerdo (ver figura 38).

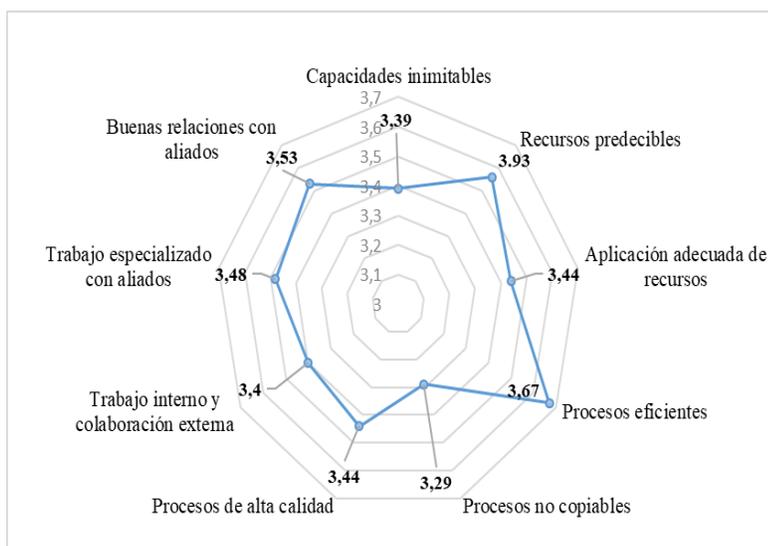


Figura 38. Resumen Variable Infraestructura. Nota. Elaboración de los autores

## APLICACIÓN DE MADOPS

**Variable Viabilidad.** 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 figura 39).

N°	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		
28	Obtenemos altos márgenes de	Alta rentabilidad	6	9	4	36	8	3,32	0,97
29	Nuestros ingresos son predec	Ingresos predec	5	5	51	36	4	3,29	0,81
30	Tenemos flujos de ingresos c	Ingresos continu	6	8	56	24	6	3,15	0,88
31	Tenemos fuentes de ingresos	Ingresos diversif	9	11	51	25	5	3,05	0,96
32	Nuestras fuentes de ingresos	Ingresos fijos y s	5	13	49	28	5	3,15	0,88
33	Obtenemos ingresos antes de	Ingresos cubren	5	4	42	41	8	3,45	0,88
34	Cobramos a nuestros clientes	Precio según clie	18	18	32	29	4	2,84	1,14
35	Nuestros mecanismos de fija	Mecanismos de f	13	16	26	45	3	3,02	1,07
36	Nuestros costos son predecib	Costos predecibl	7	8	35	44	6	3,33	0,97
37	Nuestra estructura de costos	Costos y modelo	8	13	25	48	6	3,31	1,05
38	Nuestras operaciones son rent	Operaciones rent	7	11	41	36	5	3,21	0,95
39	Tenemos altos niveles de pro	Altos niveles de	6	9	41	35	8	3,31	0,96

Figura 39. Variable Viabilidad Financiera. Nota. Elaboración de los autores.

A la pregunta " Obtenemos altos márgenes de rentabilidad de los servicios educativos que ofrecemos", el 4%, tres (3) personas manifestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que treinta (30) personas, 36% indicaron estar de acuerdo. Por otra parte, seis (6) personas, 8% dicen estar en totalmente de acuerdo, siete (7) personas, 9% afirman estar en desacuerdo y otro 6 %, cinco (5) personas, manifestaron estar totalmente en desacuerdo (ver figura 40). Se determina una media de 3,32 y una desviación de 0,97 observándose una alta dispersión.

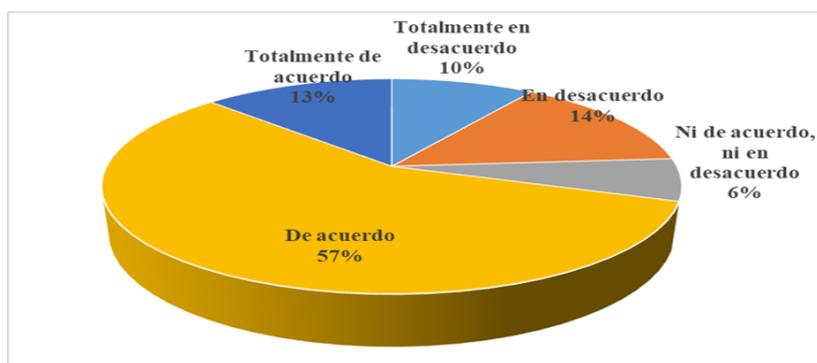


Figura 40. Alta Rentabilidad. Nota. Elaboración de los autores

## APLICACIÓN DE MADOPS

A la pregunta " Nuestros ingresos son predecibles", el 50%, cuarenta y dos (42) personas manifestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que treinta (30) personas, 36% indicaron estar de acuerdo. Por otra parte, tres (3) personas, 4% dicen estar totalmente de acuerdo, cuatro (4) personas, 5% afirman estar en desacuerdo y otro 5 %, cuatro (4) personas, manifestaron estar totalmente en desacuerdo (ver figura 41). Se determina una media de 3,29 y una desviación de 0.81 observándose una alta dispersión.

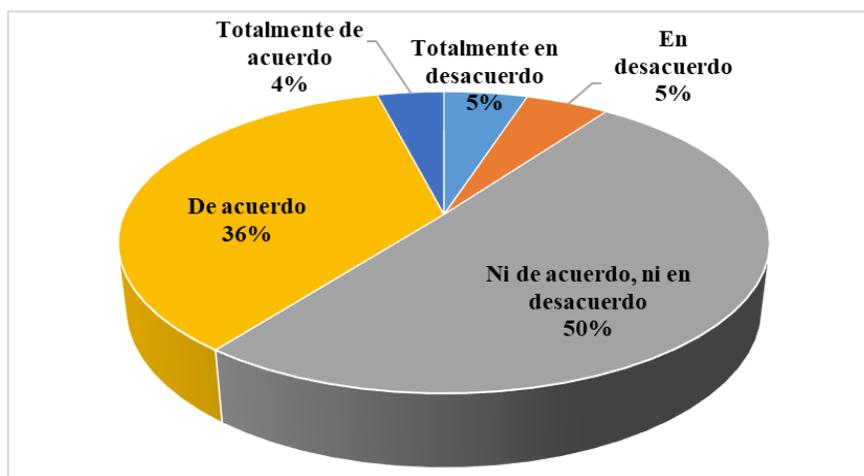


Figura 41. Ingresos Predecibles. Nota. Elaboración de los autores

A la pregunta " Tenemos flujos de ingresos continuos y clientes que realizan compras repetida y frecuentemente", el 56%, 47 personas manifestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que veinte (20) personas, 24% indicaron estar de acuerdo. Por otra parte, cinco (5) personas, 6% dicen estar en totalmente de acuerdo y otras seis (6) personas, 8% afirman estar en desacuerdo y otro 6 %, diez. (5) personas, manifestaron estar totalmente en desacuerdo (ver figura 42). Se determina una media de 3,15 y una desviación de 0.88 observándose una alta dispersión.

## APLICACIÓN DE MADOPS

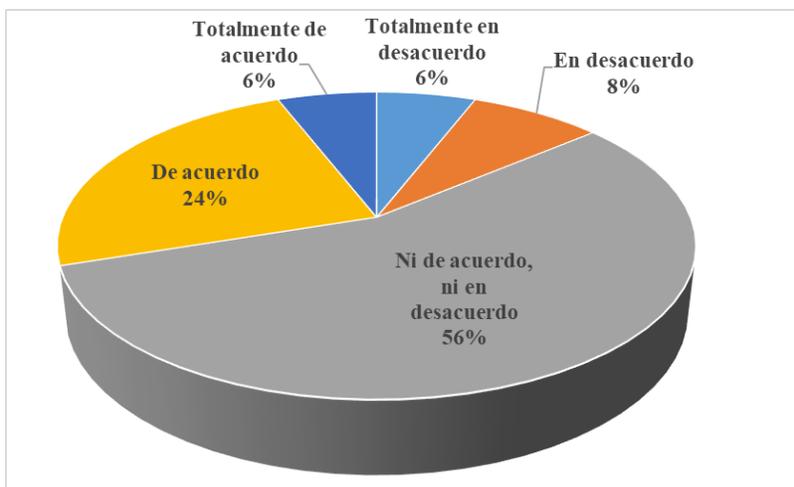


Figura 42. Ingresos Continuos. Nota. Elaboración de los autores

A la pregunta "Tenemos otras fuentes de ingresos además de los procesos académicos", el 50%, 42 personas manifestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que nueve (9) personas, 11% indicaron estar en desacuerdo. Por otra parte, veintiuna (21) personas, 25% dicen estar de acuerdo, cuatro (4) personas, 5% afirman estar totalmente de acuerdo y otro 9%, siete (7) personas, manifestaron estar totalmente en desacuerdo (ver figura 43). Se determina una media de 3,05 y una desviación de 0.96 observándose una alta dispersión.

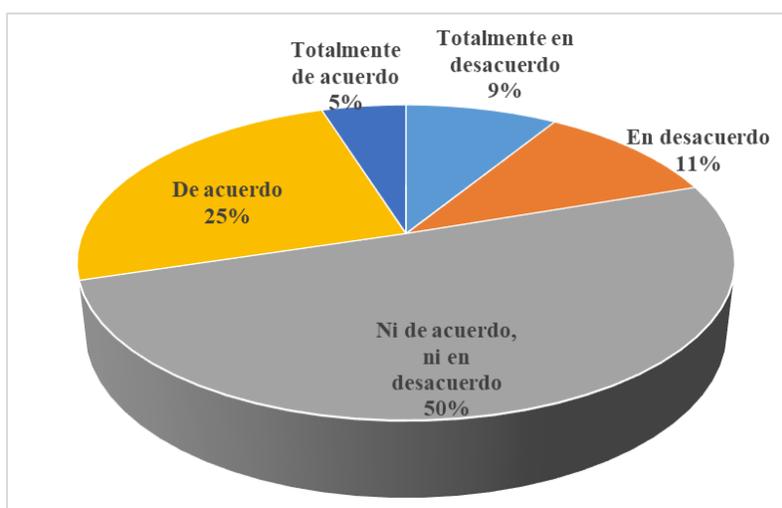


Figura 43. Ingresos Diversificados. Nota. Elaboración de los autores

## APLICACIÓN DE MADOPS

A la pregunta " Nuestras fuentes de ingresos son fijos y sostenibles", el 49%, cuarentana y una (41) personas manifestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que veintitrés (23) personas, un 28% indicaron estar de acuerdo y un 5%, cuatro personas (4) mencionó estar totalmente de acuerdo. Por otra parte, once (11) personas un 13% manifestaron estar en desacuerdo y cuatro (4) personas un 5% manifestaron estar totalmente en desacuerdo (Ver figura 44). Se determina una media de 3,15 y una desviación de 0,88 observándose una alta dispersión.

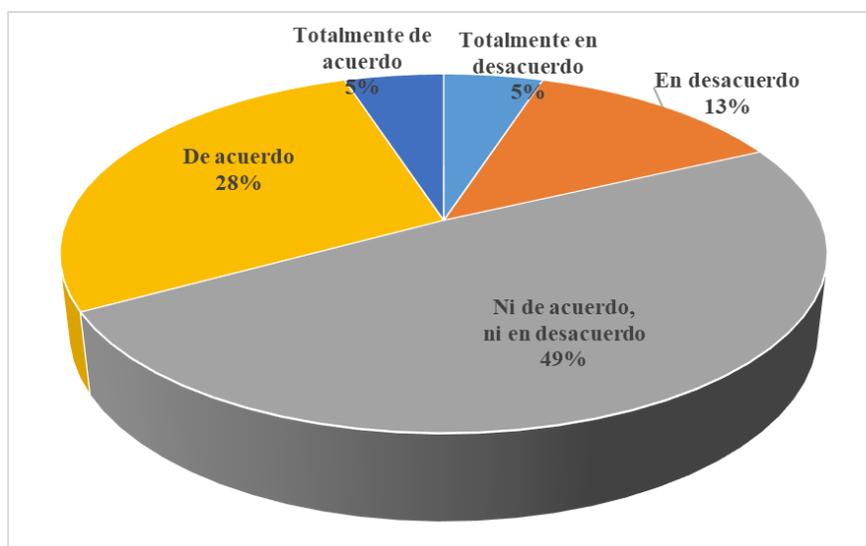


Figura 44. Ingresos Fijos y Sostenibles. Nota. Elaboración de los autores

A la pregunta " Obtenemos ingresos antes de incurrir en gasto", el 42%, treinta y cinco (35) personas manifestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que treinta y cuatro (34) personas, 41% indicaron estar de acuerdo y un 8%, seis (6) personas mencionaron estar totalmente de acuerdo. Por otra parte, tres (3) personas un 4% manifestaron estar en desacuerdo y cuatro (4) personas un 5% manifestaron estar totalmente en desacuerdo. (Ver figura 45). Se determina una media de 3,45 y una desviación de 0,88 observándose una alta dispersión de las opiniones.

## APLICACIÓN DE MADOPS

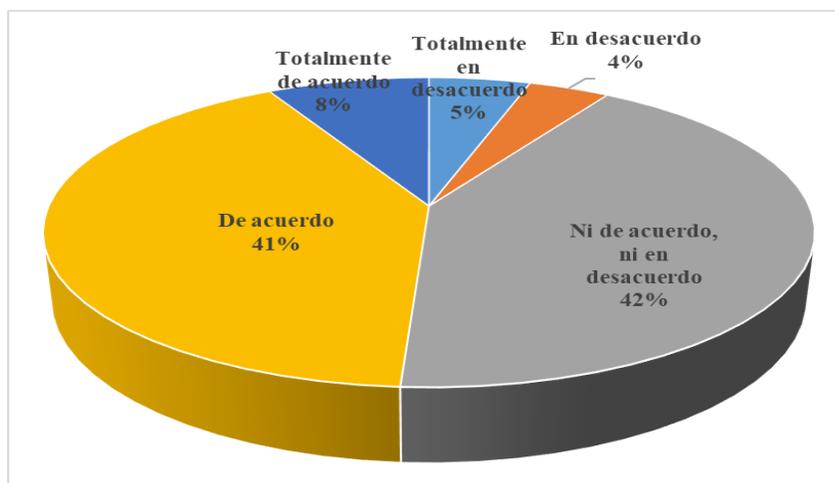


Figura 45. Ingresos Cubren Gastos. *Nota.* Elaboración de los autores

A la pregunta " Cobramos a nuestros estudiantes tomando en cuenta lo que están dispuestos a pagar por los servicios educativos", el 32%, veintisiete (27) personas manifestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que veinticuatro (24) personas, 29% indicaron estar de acuerdo y un 4%, tres (3) personas mencionaron estar totalmente de acuerdo. Por otra parte, quince (15) personas un 18% manifestaron estar en desacuerdo y quince (15) personas un 18% manifestaron estar totalmente en desacuerdo. (Ver figura 46). Se determina una media de 2,84 y una desviación de 1, 14 observándose una alta dispersión de las opiniones.

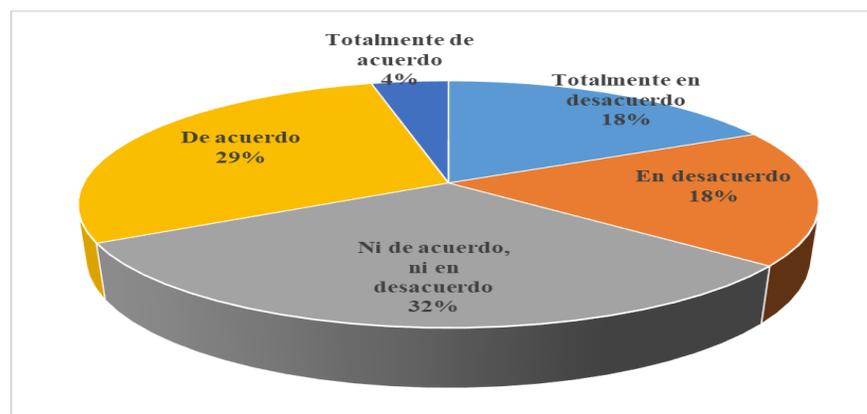


Figura 46. Precio Según Clientes. *Nota.* Elaboración de los autores

## APLICACIÓN DE MADOPS

A la pregunta " Nuestros mecanismos de fijación de precios aseguran la voluntad de pago de los acudientes", el 25%, veintiuna (21) personas manifestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que treinta y siete (37) personas, 44% indicaron estar de acuerdo y un 3%, dos (2) personas mencionaron estar totalmente de acuerdo. Por otra parte, doce (12) personas un 15% manifestaron estar en desacuerdo y once (11) personas un 13% manifestaron estar totalmente en desacuerdo. (Ver figura 47). Se determina una media de 3,02 y una desviación de 1, 07 observándose una alta dispersión de las opiniones.

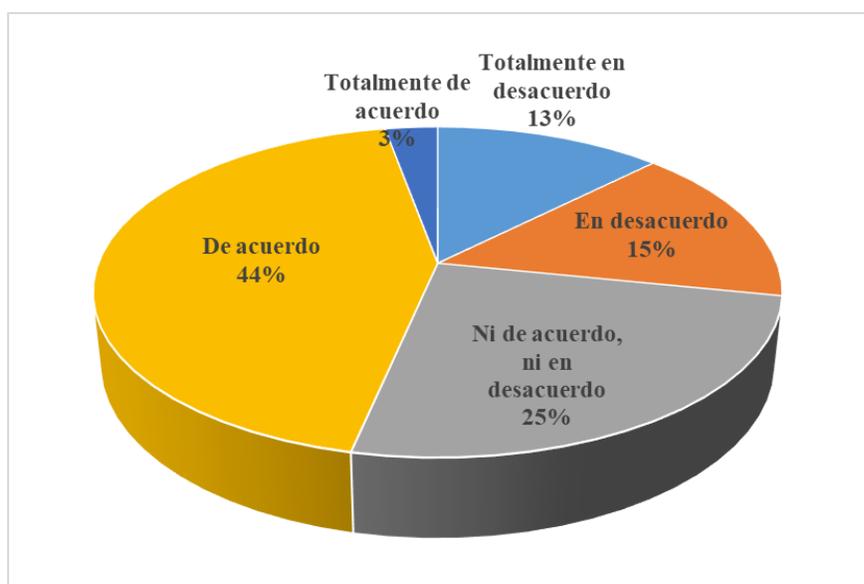


Figura 47. Mecanismos de Fijación de Precios. Nota. Elaboración de los autores

A la pregunta " Nuestros costos son predecibles", el 35%, veintinueve (29) personas manifestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que treinta y siete (37) personas, 44% indicaron estar de acuerdo y un 6%, cinco (5) personas mencionaron estar totalmente de acuerdo. Por otra parte, seis (6) personas un 8% manifestaron estar en desacuerdo y seis (6) personas un 7% manifestaron estar totalmente en desacuerdo. (Ver figura 48). Se determina una media de 3,33 y una desviación de 0, 97 observándose una alta dispersión de las opiniones.

## APLICACIÓN DE MADOPS

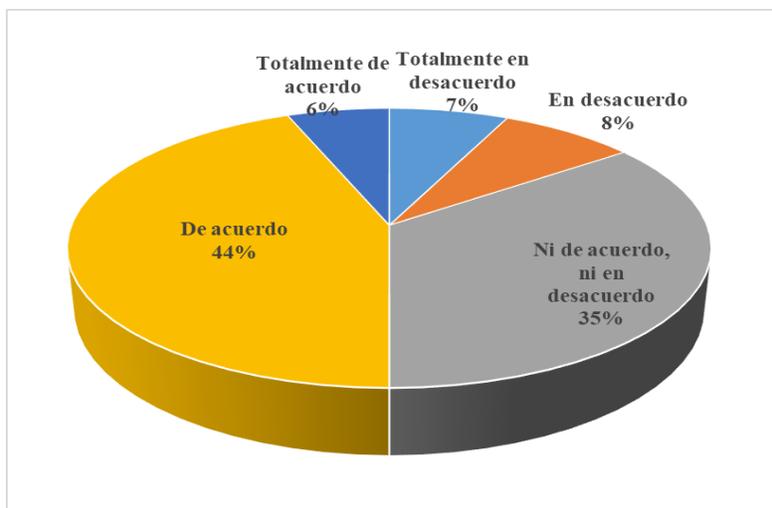


Figura 48. Costos Predecibles. Nota. Elaboración de los autores

A la pregunta " Nuestra estructura de costos se adecuía perfectamente a nuestro modelo de servicio", el 25%, veintiuna (21) personas manifestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que cuarenta (40) personas, 48% indicaron estar de acuerdo y un 6%, cinco (5) personas mencionaron estar totalmente de acuerdo. Por otra parte, once (11) personas un 13% manifestaron estar en desacuerdo y seis (6) personas un 8% manifestaron estar totalmente en desacuerdo. (Ver figura 49). Se determina una media de 3,31 y una desviación de 1, 05 observándose una alta dispersión de las opiniones.

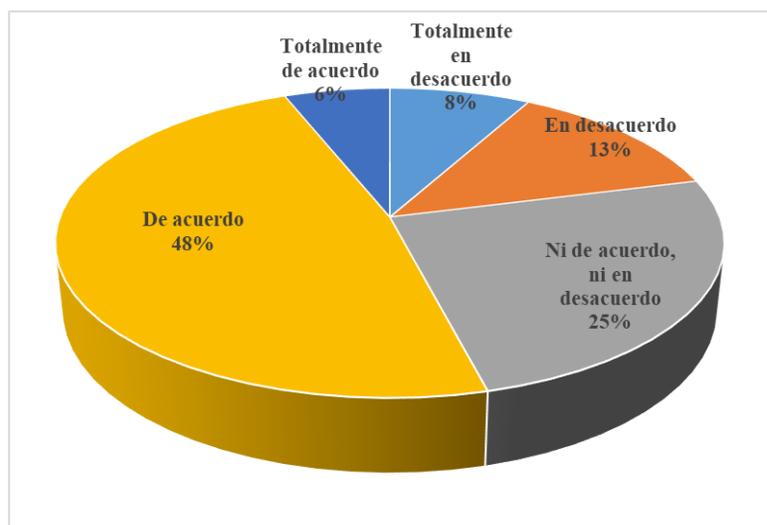


Figura 49. Costos y Modelo de Negocios. Nota. Elaboración de los autores

## APLICACIÓN DE MADOPS

A la pregunta " Nuestras operaciones son rentables", el 41%, treinta y cinco (35) personas manifestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que treinta (30) personas, 36% indicaron estar de acuerdo y un 5%, cuatro (4) personas mencionaron estar totalmente de acuerdo. Por otra parte, doce (12) personas un 11% manifestaron estar en desacuerdo y once (11) personas un 7% manifestaron estar totalmente en desacuerdo. (Ver figura 50). Se determina una media de 3,21 y una desviación de 0,95 observándose una alta dispersión de las opiniones.

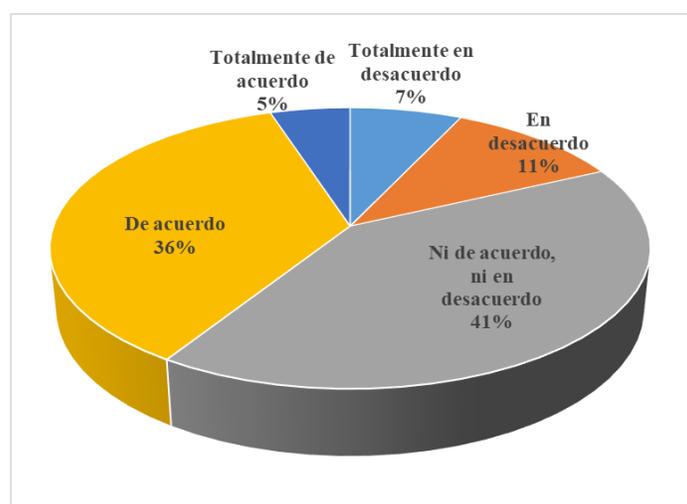


Figura 50. Operaciones Rentables. Nota. Elaboración de los autores

A la pregunta " Tenemos altos niveles de productividad", el 41%, treinta y cinco (35) personas manifestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que treinta (30) personas, 35% indicaron estar de acuerdo y un 8%, seis (6) personas mencionaron estar totalmente de acuerdo. Por otra parte, siete (7) personas un 9% manifestaron estar en desacuerdo y cinco (5) personas un 6% manifestaron estar totalmente en desacuerdo. (Ver figura 51). Se determina una media de 3,31 y una desviación de 0,96 observándose una alta dispersión de las opiniones.

## APLICACIÓN DE MADOPS

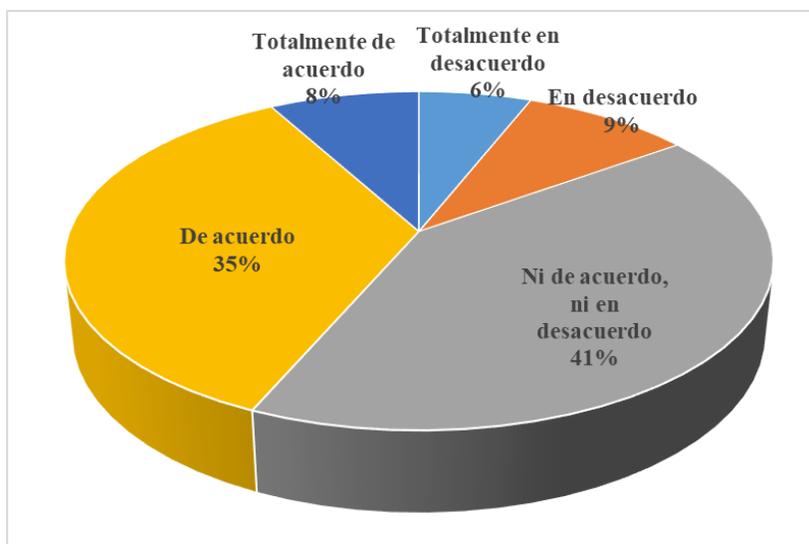


Figura 51. Altos Niveles de Productividad. Nota. Elaboración de los autores

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 2.84 hasta 3,45 (ver figura 52).

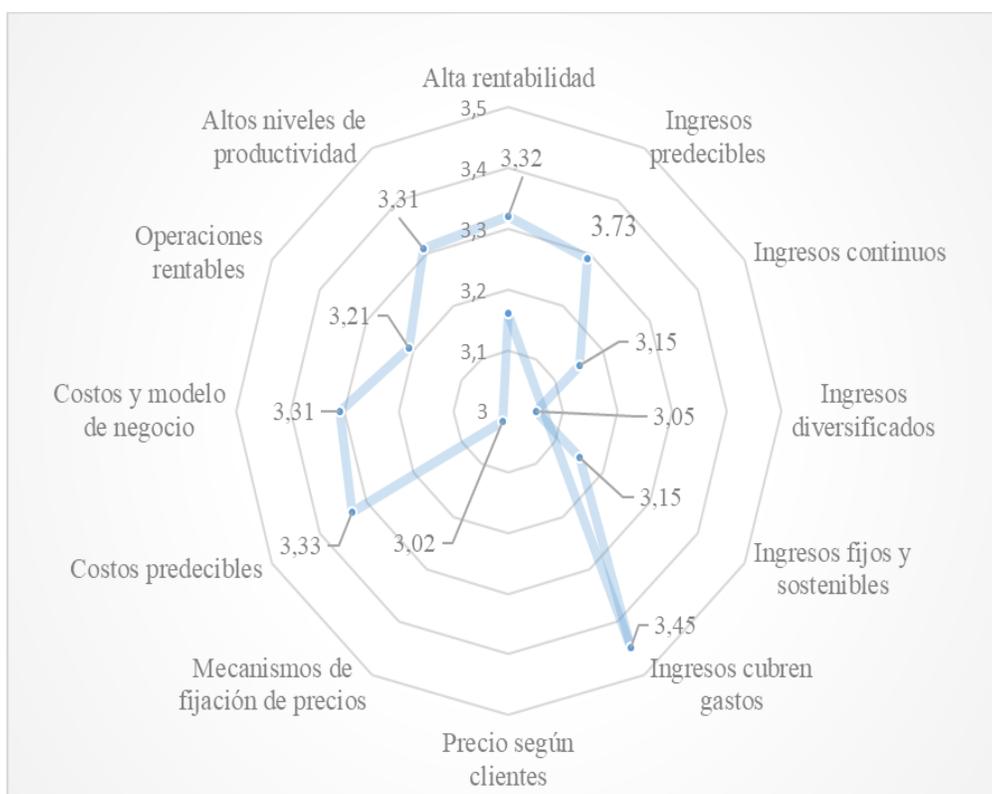


Figura 52. Resumen variable viabilidad financiera. Nota. Elaboración de los autores

## APLICACIÓN DE MADOPS

### *Formato de Modelo de Servicio*

A continuación, se presenta el formato de servicio del Colegio Adventista Emmanuel de Bogotá, 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 figura 53.

**Figura 53**

### *Formato Análisis Modelo de servicio*

<b>Red de Aliados</b>  SENA  - Universidad Distrital Francisco José de Caldas	<b>Gestión organizacional</b>  -PEI, sistema institucional de evaluación de estudiantes.  <b>-Manual de convivencia:</b> Se ejecutan Procesos de dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar.	<b>Propuesta de Servicio</b>  <b>- Preescolar</b>  Jardín y Transición  <b>- Básica primaria</b>  Primero, Segundo, Tercero, Cuarto y Quinto  <b>- Básica secundaria</b>  Sexto, Séptimo, Octavo y Noveno  <b>- Media Vocacional</b>  Décimo y Undécimo  <b>Otros servicios</b>  -Restaurante y Cafetería	<b>Estrategia de Comunicación</b>  Página web Institucional, Página web de Gestión y Control Académico en Línea, Aula Virtual, Correo electrónico institucional, Servicio telefónico, Facebook, cronograma de actividades y Zoom.	<b>Públicos</b>  <b>Estudiantes Total: (410)</b> - Hombres (200) - Mujeres (178) <b>Nivel socioeconómico</b>  - Estrato 1,2 y 3  <b>Servicios académicos</b>  - Preescolar, Básica primaria, Básica secundaria Media Vocacional  <b>Edades</b>  - <b>Preescolar:</b> 4 y 6 años - <b>Básica primaria:</b> 6 y 12 años - <b>Básica secundaria:</b> 10 y 17 años - <b>Media Vocacional:</b> 13 y 19 años
	<b>Capacidades Organizacionales</b>  17 Docentes, 12 Mujeres, 5 Hombres. Directivos docentes 4: 3 hombres (rector, coordinador académico y capellán) y 1 mujer (coordinadora de convivencia)  Recursos tecnológicos, Recursos bibliográficos		<b>Canales de Servicio</b>  Infraestructura física  - Salones  - Laboratorios  Equipos	
<b>Estructura de Costos</b>		<b>Modelo de Resultados</b>		

*Nota.* Fuente: Elaboración de los autores

### **Reformulación Estratégica**

En esta etapa se realizará una reformulación en el modelo de servicio y de propósito de la Corporación Educativa Adventista Sur de Bogotá “CEASB”.

***Reformulación del Modelo de Servicio*****Análisis del Entorno.**

***Tendencias Claves.*** 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,

## APLICACIÓN DE MADOPS

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).

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).

## APLICACIÓN DE MADOPS

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).

## APLICACIÓN DE MADOPS

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.

## APLICACIÓN DE MADOPS

- 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.

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

## APLICACIÓN DE MADOPS

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 ayudaran 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

## APLICACIÓN DE MADOPS

universitarios, muchos de los estudiantes de las instituciones públicas desisten en continuar, debido a la poca oportunidad que tienen de pasar. (Elespectador,2013).

Como base para el análisis de instituciones educativas, se tomará el Colegio Bilingüe Diana Oese, el cual es privado y 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.

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 Emmanuel tenga uso constante de esas tendencias tecnológicas como es:

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

## APLICACIÓN DE MADOPS

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.

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.

## APLICACIÓN DE MADOPS

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.

***Fuerzas de la Industria.*** La educación actualmente tiene dos sectores que son privados y públicos, son también fuertes competidores del colegio CEASB, como son los colegios:

Sector privado: El Colegio Los Nogales es una Corporación de educación privada, sin ánimo de lucro, Calendario B, mixto, bilingüe español-inglés, con tercera lengua (francés o portugués), abierto a la diversidad y colombiano con perspectiva global que ofrece los cursos desde pre-jardín hasta grado 11. Por cerca de 40 años el Colegio ha sido líder en Colombia en ofrecer una educación de alta calidad. La disciplina, el esfuerzo, el trabajo en equipo, así como los valores de honestidad, responsabilidad y respeto, guían nuestro trabajo diario y han llevado al colegio a una posición privilegiada, con resultados muy positivos en lo académico, deportivo, artístico y en el desarrollo de valores.

Actualmente el Colegio Los Nogales está catalogado como el mejor colegio de Colombia en el ranking Col-Sapiens y, como uno de los mejores según las pruebas de estado Saber 11.

## APLICACIÓN DE MADOPS

Si bien Los Nogales es un colegio colombiano, se ha propuesto brindar a sus estudiantes un entorno internacional para que crezcan con una amplia visión global y sean agentes de cambio no solo de su país, sino también del mundo. Hoy más del 10% de los profesores son extranjeros; cerca del 20% de los estudiantes eligen universidades fuera de Colombia; ofrece en los últimos grados del bachillerato el currículo internacional Advanced Placement (AP) del College Board y es miembro de Round Square, una red de colegios de 250 países en el mundo que brinda la oportunidad de generar experiencias internacionales dentro y fuera de Colombia.

Adicionalmente, el colegio hace parte de la Unión de Colegios Internacionales (Uncoli) y cuenta con las acreditaciones de las agencias internacionales New England Association of Schools and Colleges (NEASC) y el Council of International Schools (CIS), las cuales se brindan a instituciones educativas de alta calidad en el mundo.

Por su parte, el Colegio fue seleccionado como una Escuela Transformadora de Ashoka por brindar un entorno que permite a los estudiantes crecer como agentes de cambio, es decir con las habilidades y la confianza para cambiar el mundo.

Sector público: Institución Educativa Distrital Colegio La Felicidad (IED) orienta todas sus acciones pedagógicas hacia la formación de ciudadanos bilingües que respeten la diversidad y que contribuyan a la construcción de felicidad, teniendo en cuenta ésta última como el eje central que se fortalece a medida que la comunidad educativa desarrolla habilidades para pensar de manera crítica, comunicar y argumentar sus ideas en dos lenguas y comprender que el respeto por la diversidad emerge cuando entendemos el carácter único de los individuos.

Educar para la felicidad significa formarnos para enfrentar retos, desafíos y fracasos en el diario vivir. Desde esta perspectiva, el Colegio genera una propuesta educativa para

## APLICACIÓN DE MADOPS

la construcción de una democracia urbana cimentada en la formación de ciudadanos que velan por el bien colectivo, respetuosos de la pluralidad y la diversidad y protectores de su entorno.

Para el Colegio La Felicidad, la educación bilingüe implica la planeación de un proceso en el cual tanto la primera lengua como la lengua extranjera son entendidas como medios para que los estudiantes accedan a otras áreas del conocimiento mientras fortalecen su competencia comunicativa tanto en L como en la LE.

La Inclusión en el Colegio se asume como un proceso que se fundamenta en el reconocimiento de las particularidades (cualidades y características individuales) de las personas en la comunidad y la validación de su heterogeneidad.

El equipo de inclusión hace parte de la atención enmarcada en los parámetros en la educación inclusiva y brinda acompañamiento a los estudiantes con discapacidad y con talentos o capacidades excepcionales, a sus familias y docentes. Para la comunidad Felicidadista en general, se acompaña en las escuelas de padres.

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. La educación virtual puede ser un sustituto ya que pueden educarse desde la casa y ejercer otras actividades y luego matricularse en alguna institución que les certifique. Otro sustituto podría ser el trabajo informal ya que los jóvenes al ver que pueden obtener dinero rápidamente para suplir sus necesidades dejan el colegio a un lado. Hoy en día está muy de moda los negocios digitales y las redes sociales, los cuales llaman mucho la atención en los jóvenes para abandonar la educación y conseguir dinero rápidamente.

## APLICACIÓN DE MADOPS

**Fuerzas Macroeconómicas.** La tendencia mundial en estos momentos es la educación virtual y esto se debe a la pandemia global por la que atravesamos y para ello el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) ha abierto un sinnúmero de posibilidades para realizar proyectos educativos en el que todas las personas tengan la oportunidad de acceder a educación de calidad sin importar el momento o el lugar en el que se encuentren.

Pero el colegio Emanuel en estos momentos no cuenta con amplios recursos tecnológicos para implementar una educación de calidad para sus estudiantes, además para implementar una educación virtual se necesita que los estudiantes posean un computador o por lo menos un celular con acceso a internet para recibir sus clases y realizar sus respectivos trabajos, pero de no ser así la institución tampoco cuenta con la capacidad de proporcionar estos recursos a sus estudiantes.

**Fuerzas del Mercado.** El colegio Emmanuel tiene como principal segmento de mercado a los niños y jóvenes que proceden de familias adventistas y posteriormente a la comunidad en general que está interesada en la filosofía cristiana que imparte la institución.

Un segmento de mercado que la institución puede atender es las personas jóvenes y adultas que no han terminado su bachillerato y ofrecerles la oportunidad de terminarlo en poco tiempo por medio de la validación que consistiría en realizar dos años académicos en uno y recibiendo clases todos los domingos. Otro segmento podría ser ofrecer cursos de alimentación saludable basado en la filosofía adventista a los padres de familia y comunidad en general.

## APLICACIÓN DE MADOPS

La implementación de las TICs en la sociedad y en especial en el ámbito de la educación han ido adquiriendo una importancia a lo largo de los últimos años, tanto que la utilización de estas tecnologías en las aulas pasará de ser una posibilidad a erigirse como una necesidad y como una herramienta de trabajo básica para los profesores y alumnos.

El Colegio Adventista Emmanuel muestra en su PEI que no cuenta con la capacidad de implementar adecuadamente las TICs y es una clara necesidad que necesita satisfacer para adaptarse a esta nueva sociedad llamada sociedad de la información. Un ejemplo claro de implementación de las TICs sería la digitalización de la biblioteca física con la que cuenta el colegio y además actualizaría su material de lectura que es de vital importancia.

**Innovación Incremental.** La institución tiene algunos temas a mejorar como es su estructura de comunicación, ya que, a pesar de contar con una página web relativamente buena, es necesario ofrecer mayor información que un cliente potencial desearía encontrar. Además, otro punto fundamental en el cual se debe mejorar, es el tema de infraestructura física y tecnológica, ya que 50% de la comunidad educativa afirma que los estudiantes no están satisfechos con está, para así ofrecer una educación de mayor calidad.

**Innovación en Valor.** El análisis de las variables en la curva de valor de la institución Emmanuel revela que variables se deben reducir y eliminar para optimizar costos y cuales se deben incrementar y crear para que su valor pueda crecer. Se calificará las variables mencionadas anteriormente de 1 a 10 teniendo en cuenta su desempeñar.

**Figura 54***Cuadro Estratégico***Construcción de curva de valor**

	Precio	Costos						Valor						
		Eliminar			Reducir			Incrementar			Crear			
Colegios		Inclusión	Clientes	Curriculo	Campus	Plata de docentes	Calidad	Bilingüismo	Pagina web y redes sociales	Infraestructura	Tecnología	Medía técnica	Vitualidad	Investigación
Colegio Los Nogales	10	8	9	10	10	10	10	10	8	10	10			
Colegio La Felicidad (IED)	4	8	7	8	8	8	9	10	7	8	7			
Colegio Adventista Emmanuel (CAE)	6							10	7	9	9	5	5	5

*Nota.* Fuente: Elaboración de los autores

**Variable Precio.** Las instituciones públicas son diferenciadoras en cuanto a costos y se debe a que recibe apoyo del gobierno, el colegio la felicidad se caracteriza por ser bajo en cuanto a precio y de ofrecer servicios especializados como bilingüismo, proyectos de inclusión, escuela de padres, emisora escolar entre otros.

Las variables que se plantean en el área de reducir y eliminar no se tienen en cuenta ya que no es necesario que el Colegio Emmanuel deba reducir su calidad, su campus y su planta de docentes, sin embargo, si el colegio quiere brindar a sus profesores y educandos es necesario buscar una mejora continua en temas de inclusión, en su campus, su planta de docentes y currículo.

**Variable Bilingüismo.** En esta variable se le dio una calificación de 10 punto ya el colegio la debe incrementar para estar a la par o mejor que los colegios a los cuales nos estamos comparando ya que ellos son completamente bilingües

## APLICACIÓN DE MADOPS

**Variable Página Web y Redes Sociales.** En esta variable se requiere se requiere una mejora en la página web con respecto a la información que se encuentra en ella (tomar como referencia las páginas web oficiales de los colegios mencionados en la figura 54), las redes sociales que hacen parte del colegio deben incrementar su actividad para hacer publicidad que beneficie a la institución en atraer más clientes.

**Variable Infraestructura.** Se requiere una incrementación en la infraestructura del colegio para estar a la par de la competencia (ver figura 53). Se necesita una ampliación en materia de laboratorios, espacios de recreación y salas de informática esto para permitir un desarrollo adecuado de las tareas educativas.

**Variable Tecnología.** De igual manera a esta variable se le dio una calificación de 9 ya que se debe incrementar para estar igual o mejor que la competencia (ver figura 53). La institución requiere una adquisición de tecnología para la disposición de sus estudiantes ya que en su proyecto educativo institucional (PEI) describe la poca capacidad tecnológica que posee.

**Variable Media Técnica.** La creación de la variable media técnica permitirá a la institución ofrecerles a sus estudiantes la preparación para el mundo laboral y además la continuación en la educación superior, además el colegio sería más atractivo para la comunidad ya que ofrecería este tipo de servicios especializados y podría aumentar sus clientes.

**Variable Jornada Académica.** La aplicación de una jornada académica en la mañana y otra en la tarde permitirá atender a más estudiantes y por lo consiguiente permitirá un

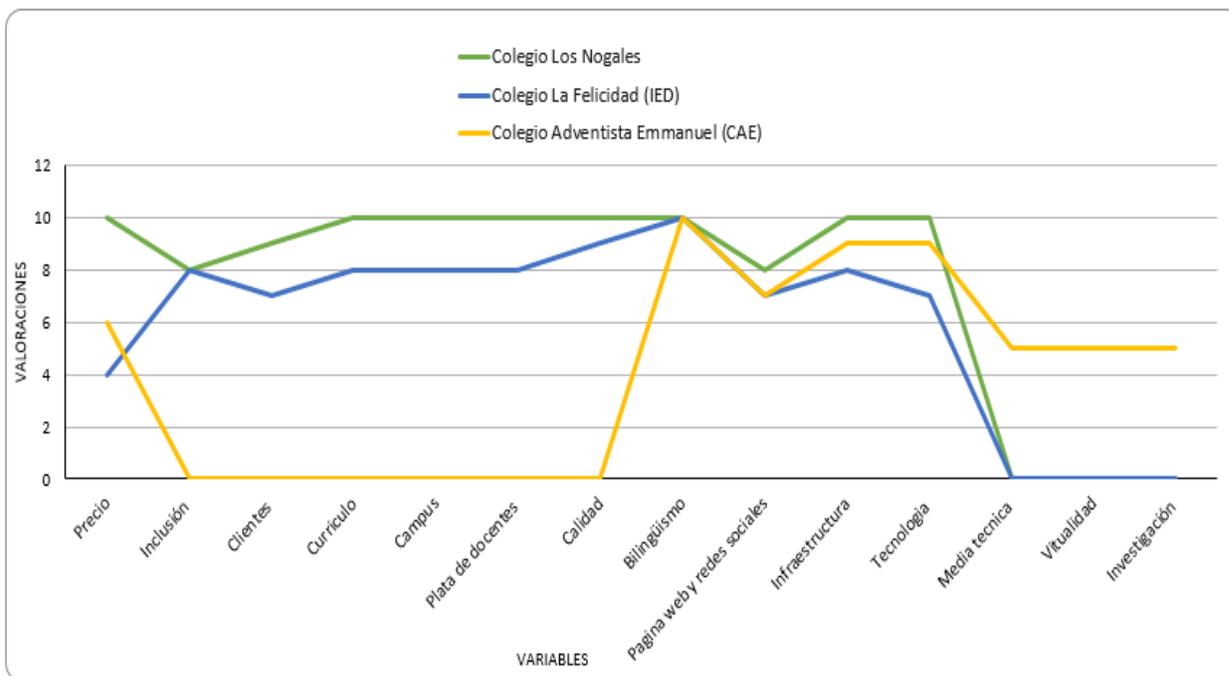
## APLICACIÓN DE MADOPS

crecimiento en el número de sus estudiantes, esto se traduce en más ingresos para la institución y en un mayor impacto en la comunidad.

**Variable Investigación.** La implementación de la investigación es una estrategia que genera el desarrollo de habilidades en los estudiantes para construir un nuevo conocimiento. La investigación es considerada como una valiosa herramienta didáctica que fortalece el proceso de aprendizaje.

**Figura 53**

*Curva de Valor*



*Nota.* Fuente: Elaboración de los autores

**Modelo de Servicio Reformulado.** Al aplicar la investigación en los procesos de enseñanza y aprendizaje existen beneficios tanto para el profesor como para los alumnos e incluso para las instituciones educativas. Para los alumnos, les permite adquirir habilidades organizacionales y percibir con facilidad sus conocimientos, para los profesores les permite adentrarse más a sus propias disciplinas, además de proporcionarles valiosos recursos didácticos, así como incrementar su productividad académica y la posibilidad de apoyarse en sus actividades tutoriales y desarrollo académico de los estudiantes, y para las instituciones que el docente aplique la investigación en el aula y que los alumnos utilice esta herramienta para su aprendizaje les permitirá mejorar sus índices de aprovechamiento escolar y menor deserción de alumnos.

Una buena infraestructura física, con espacios renovados, permite mejorar la asistencia e interés de los estudiantes y maestros por el aprendizaje. Por esta misma razón, la inversión en infraestructura física favorece el acceso de nuevos estudiantes al sistema escolar y también para mejorar su rendimiento.

Un buen manejo de las redes sociales permitirá hacer marketing para dar a conocer las características, atributos, calidad y beneficio del servicio que la institución ofrece para sus estudiantes, permitiendo captar más alumnos y posicionándose en el mercado educativo.

Ser bilingües aportaría a los estudiantes el dominio de otras lenguas, favorecería al desarrollo intelectual de los niños y jóvenes, también permitiría la facilidad de que los estudiantes puedan aprender otras lenguas y por ultimo favorecería a un mayor éxito profesional.

La implementación de las tecnologías facilita el acceso universal a la educación, reducir las diferencias en el aprendizaje, apoyar el desarrollo de los docentes, mejorar la

## APLICACIÓN DE MADOPS

calidad y la pertinencia del aprendizaje, reforzar la integración y perfeccionar la gestión y administración de la educación.

La media técnica promueve la continuidad educativa y facilita la inserción laboral, los bachilleres que obtengan la certificación de algún programa técnico, cuentan con mayores oportunidades de emprendimiento y empleo, lo que favorece el proceso formativo y aporta al desarrollo profesional.

**Figura 54**

### *Innovación en Valor*

<p><b>Red de Aliados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- UNAC</li> <li>- SENA</li> </ul>	<p><b>Gestión organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. incrementa la productividad académica en los docentes.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Servicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilingüismo</li> <li>- Página web y Redes sociales</li> <li>- Infraestructura</li> <li>- Tecnología</li> <li>- Media técnica</li> <li>- Virtualidad</li> <li>- Investigación</li> </ul>	<p><b>Estrategia de Comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Creación de estrategias comunicacionales y publicitarias para promocionar la institución</li> </ul>	<p><b>Públicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. permite a sus estudiantes adaptarse más a sus disciplinas, además de incrementar su productividad académica.</li> <li>. Aumento de clientes</li> <li>. Impacto significativo en los estudiantes</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Aumento en los costos debido al mejoramiento en infraestructura, tecnología</p>		<p><b>Modelo de Resultados</b></p> <p>. Aumenta la inversión en la propuesta de servicio pero a la vez aumentarán los ingresos.</p>		

*Nota.* Fuente: Elaboración de los autores

## Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

De la experiencia llevada a cabo en la realización de este trabajo se puede resaltar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- La institución cuenta con actividades como escuela de padres, semana de valores y énfasis espiritual, semana de la biblia y día de la oración, campamentos, deportes, programas que fomentan lo saludable, programas de prevención y velada familiar artística. Todo esto con el fin de orientar a sus clientes a ser hombres y mujeres de bien, con valores y principios cristianos.
- La falta de Tecnología en el Colegio Emmanuel afecta al aprendizaje ya que nos encontramos en una era donde la tecnología es de suma importancia en la vida cotidiana, institucional y laboral.
- Al colegio le falta infraestructura en materia de laboratorios de física, química e informática, esto es de suma importancia para el desarrollo cognitivo y practico de los estudiantes.
- El colegio Emmanuel es un colegio completo en sus áreas de aprendizajes, pues no solo se enfoca en formar intelectualmente sino también centra sus enseñanzas en formar personas ética y moralmente responsables.
- El CAE debe tener en cuenta las necesidades y demandas de los padres de familia en el desarrollo y mejoramiento de los servicios que ofrece la institución, ya que aproximadamente el 36% de los encuestados dicen no haber una participación entre la institución y los acudientes en el desarrollo de diferentes servicios educativos.

## APLICACIÓN DE MADOPS

- Más del 50% de la comunidad educativa dice no está de acuerdo en que la institución mediante sus canales de comunicación facilite un contacto estrecho con los estudiantes y acudientes.
- Es necesario que la institución trabaje en construir una relación fuerte con los padres de familia (acudientes) para que ellos puedan aportar a la educación de sus hijos desde el hogar ya que esto debe estar correlacionado.
- El colegio debe fortalecer los canales de comunicación que posee para atender a los estudiantes y docentes, para así poder estar conocer sus necesidades y demandas.

### 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=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#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)

## APLICACIÓN DE MADOPS

Ministerio de Educación Nacional. (8 de febrero de 1994). Artículo 1. Reglamento Parcial de la Ley 115 de 1994. [Decreto 1860 de 1994]. Recuperado de [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86240\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.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.mineducacion.gov.co/1759/articles-394502\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.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.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-381920.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.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.mineducacion.gov.co/1621/articles-86098\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf)

Mercado Navarro, S., & Pérez Duque, J. C. (2019). Modelo de Alto Desempeño Organizacional con Propósito de Servicio en las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Colombiana del Sur. Medellín.

Unión Colombiana del Sur. (2018). Planteamiento Estratégico Educativo. Bogotá, Colombia.