

**Plan de direccionamiento estratégico para el Colegio Berchmans de la ciudad de Cali**

César Augusto Reyes Millán

Código 201827507186

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración

Pereira

2019

# **Plan de direccionamiento estratégico para el Colegio Berchmans de la ciudad de Cali**

César Augusto Reyes Millán

Código 201827507186

Asesor temático: Andrés Vásquez Betancur

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración

Pereira

2019

**Nota de aceptación:**

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad EAFIT para optar al título de Magíster en Administración de Empresas

---

**Jurado**

---

**Jurado**

Santiago de Cali, 27 de noviembre de 2019

## **Agradecimientos**

Al Altísimo por su inspiración en cada momento, a mi amado hijo Santiago por haber sido mi motor y motivación y a tantos ángeles que han cuidado de él en la distancia mientras yo desarrollaba con dedicación este aporte para el Colegio Berchmans, a Luis Roberto Rivera, Rector del Colegio Berchmans quien por su gran generosidad y aportes, me permitieron avanzar en la culminación de este proyecto y finalmente a Wadith Neira Guerrón y a Luz Ángela Ríos, por su invaluable apoyo y por el conocimiento que tienen de la institución.

## Contenido

<b>Resumen.....</b>	<b>14</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>15</b>
<b>1. Problema de investigación.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>17</b>
<b>2. Objetivos .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1. Objetivo general .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>28</b>
<b>3. Antecedentes de investigación.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1. Tendencias en educación en la sociedad de las tecnologías de la información .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2. El concepto calidad en la educación universitaria: clave para el logro de la competitividad institucional .....</b>	<b>31</b>
<b>3.3. Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior.....</b>	<b>32</b>
<b>3.4. Desarrollo de un instrumento para medir la satisfacción estudiantil en educación superior .....</b>	<b>33</b>
<b>3.5. Evaluación de la satisfacción académica de los estudiantes de la Universidad Autónoma de Nayarit.....</b>	<b>35</b>
<b>3.6. Competitividad en organizaciones educativas un acercamiento desde la Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional (RILCO) .....</b>	<b>36</b>
<b>3.7. Competitividad en instituciones educativas de bachillerato de Tampico .....</b>	<b>38</b>
<b>4. Marco teórico .....</b>	<b>40</b>

<b>4.1. Direccionamiento estratégico .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2. La estrategia del océano azul.....</b>	<b>45</b>
<b>5. Diseño metodológico .....</b>	<b>48</b>
<b>5.1. Enfoque .....</b>	<b>48</b>
<b>5.2. Tipo de investigación.....</b>	<b>49</b>
<b>5.3. Método de investigación .....</b>	<b>50</b>
<b>5.4. Fuentes y técnicas de recolección de información .....</b>	<b>50</b>
<b>6. Macroambiente en el sector competitivo del Colegio Berchmans .....</b>	<b>53</b>
<b>6.1. Análisis del entorno general .....</b>	<b>53</b>
6.1.1. Entorno político. ....	53
6.1.2. Entorno económico.....	53
6.1.3. Entorno social .....	56
6.1.4. Entorno tecnológico.....	63
<b>6.2. Cinco fuerzas competitivas de Porter.....</b>	<b>65</b>
6.2.1. Rivalidad entre los competidores. ....	66
6.2.2. Barreras de salida.....	67
6.2.3. Posibles entrantes. ....	68
6.2.4. El poder de negociación de los proveedores. ....	69
6.2.5. La amenaza de la sustitución. ....	70
<b>6.3. Análisis de la competencia .....</b>	<b>71</b>
<b>6.4. Análisis del mercado .....</b>	<b>88</b>
6.4.1. Encuesta a padres de familia en busca de colegios para sus hijos.....	88

6.4.2. Entrevista a padre activo con hijo actualmente matriculado en el Colegio Berchmans. ....	109
6.4.2.1. ¿Desde hace cuántos años es usted padre de familia de este colegio?.....	109
6.4.2.2. ¿Cuáles son las cualidades que tiene el colegio? / ¿Por qué le gusta el colegio? .....	109
6.4.2.3. ¿En qué aspectos el colegio debería mejorar? .....	110
6.4.2.4. Observaciones generales de los padres .....	111
6.4.3. Entrevista a padre que desvinculó a su hijo del Colegio Berchmans .....	113
6.4.4. Entrevista a estudiante activo de grado once del Colegio Berchmans .....	117
6.4.5. Entrevista a padre que visito el Colegio Berchmans en open house, pero determino no matricularlo.....	125
<b>7. Análisis de los aspectos internos del Colegio Berchmans: aspectos generales .....</b>	<b>129</b>
<b>7.1. Aspectos generales.....</b>	<b>129</b>
<b>7.2. Aspectos específicos.....</b>	<b>137</b>
7.2.1. Gestión administrativa y gerencial .....	138
7.2.2. Marketing.....	140
7.2.3. Operaciones. ....	143
7.2.4. Finanzas .....	144
7.2.5. Gestión humana .....	146
<b>8. Definición de la misión, la visión y los objetivos estratégicos .....</b>	<b>148</b>
<b>8.1. Matriz MEFE.....</b>	<b>148</b>
<b>8.2. Matriz MEFI.....</b>	<b>150</b>
<b>8.3. Matriz DOFA estratégica .....</b>	<b>155</b>

8.3.1. Estrategia F.O. ....	158
8.3.2. Estrategia F.A. ....	160
8.3.3. Estrategia D.O. ....	161
8.3.4. Estrategia D.A. ....	162
<b>8.4. Propuesta de misión, visión, valor y objetivos .....</b>	<b>163</b>
8.4.1. Misión antes y después. ....	163
8.4.2. Visión antes y después.....	164
8.4.3. Propuesta de valor .....	165
8.4.4. Objetivos.....	166
<b>9. Diseño de los indicadores de gestión.....</b>	<b>167</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>170</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>172</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>180</b>
<b>Anexo A. Diario de campo visita al Colegio Alemán .....</b>	<b>180</b>
<b>Anexo B. Diario de campo visita al Colegio La Arboleda .....</b>	<b>187</b>
<b>Anexo C. Formato de encuesta.....</b>	<b>191</b>
<b>Anexo D. Criterios comunicacionales Colegio Berchmans.....</b>	<b>200</b>



## Lista de tablas

Tabla 1 . Objetivo general de las diferentes estrategias de marketing diseñadas en los últimos once (11) años.....	24
Tabla 2. Antecedentes incluidos en el trabajo de investigación .....	39
Tabla 3. Entrevista factores internos.....	51
Tabla 4. Indicadores económicos Colombia 2018.....	55
Tabla 5. Población por pertenencia étnica y área de residencia en Santiago de Cali .....	61
Tabla 6. Indicadores sobre pobreza en Cali .....	63
Tabla 7. Número de estudiantes matriculados según nivel educativo en Cali (2017-2018).....	74
Tabla 8. Comparación por número de estudiantes.....	77
Tabla 9. Comparación por costos educativos. Valor mensual de la pensión .....	77
Tabla 10. Comparación por costos de alimentación .....	78
Tabla 11. Comparación por grado de iniciación en la que aceptan los niños .....	79
Tabla 12. Comparación por edad de iniciación en la que aceptan los niños .....	79
Tabla 13. Comparación por cantidad de grados.....	80
Tabla 14. Comparación por estudiantes por salón .....	80
Tabla 15. Comparación de cantidad máxima de estudiantes por salón .....	81
Tabla 16. Comparación por ubicación en el ranking pruebas saber 2018 .....	81
Tabla 17. Comparación por oferta de bilingüismo .....	82
Tabla 18. Comparación por certificación de investigación en enseñanza-aprendizaje .....	82
Tabla 19. Comparación por certificación Icontec.....	83
Tabla 20. Comparación por realización anual de Open House.....	84

Tabla 21. Comparación por sus instalaciones y su capacidad para personas con movilidad .....	84
Tabla 22. Comparación por el área del campus y planta construida .....	85
Tabla 23. Ponderación de variables clave.....	86
Tabla 24. Mayor diferencial del colegio en donde está matriculado el hijo menor. Factor académico .....	92
Tabla 25. Mayor diferencial del colegio en donde está matriculado el hijo menor. Factor instalaciones y planta física .....	93
Tabla 26. Mayor diferencial del colegio en donde está matriculado el hijo menos. Factor las herramientas y la capacidad tecnológica.....	95
Tabla 27. Mayor diferencial del colegio donde está matriculado el hijo menor. Factor sano ambiente escolar y las normas de convivencia .....	96
Tabla 28. Mayor diferencial del colegio donde está matriculado el hijo menor. Factor costo de matrícula .....	97
Tabla 29. Incidencia de la formación académica del colegio en la decisión del padre .....	99
Tabla 30. Incidencia del equipo docente del colegio en la decisión del padre .....	100
Tabla 31. Incidencia de otras variables en la decisión del padre .....	100
Tabla 32. Incidencia de la formación en distintos tipos de competencias .....	101
Tabla 33. Valores adicionales que estarían dispuestos a pagar los padres .... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Tabla 34. Colegios mayoritariamente visitados por los encuestados .....	103
Tabla 35. Mayor diferencial del colegio donde está matriculado el hijo menor.....	106
Tabla 36. Mayor diferencial del colegio donde está matriculado el hijo menor.....	107
Tabla 37. Mayor diferencial donde está matriculado el hijo menor .....	108

Tabla 38. Mayor diferencial del colegio donde está matriculado el hijo menor.....	108
Tabla 39. Países y su cantidad de colegios de la Compañía de Jesús.....	132
Tabla 40. Respuesta a preguntas sobre la gestión administrativa y gerencial del Colegio Berchmans.....	138
Tabla 41. Respuesta a preguntas sobre la gestión de marketing del Colegio Berchmans .....	141
Tabla 42. Respuesta a preguntas sobre la gestión de las operaciones del Colegio Berchmans ..	143
Tabla 43. Respuesta a preguntas sobre la gestión de las finanzas del Colegio Berchmans.....	145
Tabla 44. Respuesta a preguntas sobre la gestión humana del Colegio Berchmans.....	146
Tabla 45. Evaluación de factores externos .....	149
Tabla 46. Evaluación de factores internos .....	151
Tabla 47. Factores determinantes del éxito con mayores pesos ponderados .....	153
Tabla 48. DOFA estratégica Colegio Berchmans.....	156
Tabla 49. Objetivos estratégicos y propuesta de estrategias de intervención .....	166
Tabla 50. Diseño de indicadores de gestión.....	167

## Lista de figuras

Figura 1. Objetivos estratégicos 2017-2020 Colegio Berchmans.....	22
Figura 2. Comportamiento de la matrícula de estudiantes en el Colegio Berchmans 1933-2018	23
Figura 3. Departamento del Valle del Cauca .....	59
Figura 4. Población de Santiago de Cali, periodo 1987-2017 .....	60
Figura 5. Pertenencia étnica del área rural de Cali .....	62
Figura 6. Número de estudiantes matriculados según sexo en Cali (2016-2018).....	72
Figura 7. Número de estudiantes matriculados según naturaleza de la institución en Cali (2017- 2018) .....	73
Figura 8. Curvas de valor de los colegios de Cali orientados a estratos 4, 5 y 6.....	87
Figura 9. Descripción de la muestra. Género y edad .....	89
Figura 10. Descripción de la muestra. Estado civil y estrato socioeconómico.....	89
Figura 11. Descripción de la muestra. Ubicación geográfica y conformación .....	90
Figura 12. Descripción de la muestra. Número de hijos y edad de hijos.....	91
Figura 13. Descripción de la muestra. Ocupación e ingresos .....	91
Figura 14. Calificación en el factor académico. Comparativo entre colegios .....	93
Figura 15. Calificación promedio en el factor las herramientas y la capacidad tecnológica. Comparativo entre colegios .....	95
Figura 16. Calificación promedio en el factor sano ambiente escolar y las normas de convivencia. Comparativo ente colegios .....	97
Figura 17. Calificación promedio en el factor costo de matrícula. Comparativo entre colegios.	98
Figura 18. Incidencia de la historia y referenciasdel colegio en la decisión del padre .....	98

Figura 19. Preferencia por el bilingüismo.....	104
Figura 20. Tamaño ideal del salón de clases.....	104
Figura 21. Descripción de la muestra .....	105
Figura 22. Disposición a aceptar la exigencia de compra de computador portátil para los hijos .....	105

## **Resumen**

Se plantea una estrategia competitiva para el Colegio Berchmans de la ciudad de Cali, institución educativa liderada por la comunidad Jesuita de Colombia, para incrementar su número de estudiantes y sus ingresos económicos, plan de direccionamiento estratégico que parte de un estudio no sólo interno de su estrategia, misión y visión actual, sino externo donde se investiga el crecimiento poblacional de Cali, oferta de otras instituciones educativas privadas de la ciudad y lo que percibe y espera del mercado, representado por una muestra de familias de estratos 5 y 6.

*Palabras clave:* Estrategia competitiva para colegios, competitividad de educación Jesuita en Colombia, competitividad colegios en Cali, estudio de mercado colegios en Cali, Estrategia del océano azul aplicada en la educación.

## **Introducción**

La educación básica en Colombia es brindada actualmente por instituciones educativas tanto privadas como públicas, que no han sido ajenas a las fluctuaciones del mercado determinada por un indicador que es el número de estudiantes, el cual se ve influenciado por el estancamiento del crecimiento poblacional, determinan la factibilidad a largo plazo de las entidades que prestan el servicio de enseñanza.

Este estudio genera algunas estrategias competitivas que permiten garantizar la sostenibilidad y permanencia en el mercado del Colegio Berchmans de la ciudad de Cali, institución privada liderada por la comunidad Jesuita, orden religiosa católica, que ha tenido un lento pero progresivo decrecimiento en el número de estudiantes en los últimos veinte años, pero que se volvió crítico en el último año al disminuir en más de un 4% el número de estudiantes esperados.

El análisis inicia haciendo una revisión bibliográfica sobre estudios de competitividad hechos a nivel regional en Colombia y se extiende en algunos países suramericanos en instituciones educativas de educación media y superior.

El marco teórico está centrado en la teoría de direccionamiento estratégico donde se revisan algunos autores, entre ellos Michael Porter con sus cinco fuerzas competitivas y la Estrategia del océano azul expresada en la publicación del mismo nombre, de autoría de W. Chan Kim y Renée Mauborgne.

Con el fin de revisar aspectos externos e internos del colegio, se hace un análisis Pestel y una investigación del crecimiento poblacional en la ciudad de Cali, el cual es la fuente de estudiantes y por supuesto de ingresos económicos de los colegios privados; se lleva a cabo también un análisis de la competencia, predefiniendo once colegios de la ciudad de Cali, similares al Colegio Berchmans y se investigan aspectos académicos, educativos, servicios complementarios y varios otros aspectos que componen la propuesta educativa de dichas instituciones. Finalmente se realiza un estudio de mercado donde por medio de entrevistas y encuestas se percibe del mercado, conformado por familias pertenecientes al colegio, familias que no están vinculadas al colegio y estudiantes de últimos grados de bachillerato, las preferencias sobre algunos aspectos académicos, de valores y económicos, sobre once colegios seleccionados previamente. De la misma forma, internamente a través de entrevistas a cargos directivos y de control del Colegio Berchmans, se indagan sobre aspectos claves como lo son: la calidad, gestión ambiental, marketing, operaciones, gestión humana y financiera.

Por último, utilizando una matriz DOFA estratégica se define una propuesta de misión, visión, valor y objetivos estratégicos, al igual que una propuesta de valor y unos indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de los anteriores, arrojando una estrategia competitiva para incrementar el número de estudiantes, basada en aspectos relacionados con la propuesta académica, la forma y profundidad en que esta es comunicada a los padres de familia como mercado potencial, el humanismo y los costos educativos cobrados a las estudiantes.



## **1. Problema de investigación**

### **1.1. Planteamiento del problema**

Los procesos de educación formal en Colombia están debidamente regulados por el Estado, el cual los ha dividido en cinco etapas a saber: preescolar, primaria, secundaria, media y superior (Sena, 2017). En el país las primeras etapas son desarrolladas por colegios que pueden ser públicos o privados, la educación inicial, la educación preescolar, la educación básica (primaria cinco grados y secundaria cuatro grados), la educación media (dos grados y culmina con el título de bachiller).

Dentro de la oferta de instituciones educativas para dichas etapas existen diferentes tipos de colegios, así como diferentes apuestas para caracterizarlos. Existe quienes aseguran que hay tres categorías de colegios, los colegios públicos de carácter gratuito, los colegios privados y los colegios concertados, en los cuales existen acuerdos con el Estado para atender a una proporción de estudiantes con las condiciones económicas de un colegio público.

Adicionalmente en el país, gracias al aumento de la oferta de instituciones educativas, han surgido nuevas apuestas de categorías que basan su propuesta en aspectos “competitivos”. Dado esto surgieron los colegios bilingües o multilingües, en los cuales el factor competitivo a promocionar era precisamente el aprendizaje de lenguas alternas; también están los colegios campestres, cuyo factor competitivo se encuentra en el campus académico, el cual lógicamente se orienta a la vida en contacto con la naturaleza; aparece también el formato de escuela nueva,

un modelo escolarizado de educación formal, con respuestas al multigrado rural y a la heterogeneidad de edades y orígenes culturales de los niños, que surgió principalmente en las escuelas urbano – marginales, pero que de a poco se ha trasladado a la ciudad.

También es posible encontrar la escuela con énfasis artístico, en la cual la cultura y el arte son un factor clave dentro del proceso educativo, además todo el proceso de enseñanza se desarrolla a partir de estos elementos.

Hay también colegios con orientación militar, los cuales orientan a los niños y niñas a la vida militar, incluyendo dentro de su proceso de formación materias de dicha índole. También existen colegios por sexo, que atienden solo a población de un sexo específico, aunque esta tipología poco a poco tiende a desaparecer.

Dentro de todas las categorías que pudiesen reconocerse de los colegios, está también el colegio católico, un colegio cuya centralidad se encuentra en la enseñanza de Jesucristo, el sentido comunitario, el currículo evangelizador y fundamentalmente la formación espiritual del individuo. Este Colegio es precisamente el objeto de estudio del presente documento de investigación.

Como puede observarse, un padre de familia tiene múltiples opciones para seleccionar el colegio de sus hijos, de acuerdo a su preferencia, sus hábitos y costumbres, sus aspiraciones o deseos e incluso de acuerdo al interés de su hijo o las habilidades que se hayan identificado en él.

Tal diversidad implica también uno de los asuntos más críticos para los colegios, ya que estos deben competir por los estudiantes como si la educación fuese un producto más y los estudiantes un mercado, tal situación fue la causante precisamente de la gran variedad de categorías existentes en la oferta educativa. El bilingüismo, el arte, la inclusión fueron aspectos diferenciales que la literatura reconoce bajo el concepto de “ventaja competitiva”, una ventaja única y sostenible respecto a los competidores, una ventaja que se crea bajo la premisa de que para que un colegio pueda subsistir en el mercado competitivo de la educación, debe superar a sus competidores (otros colegios), y para ello es totalmente necesario que cree y desarrolle una ventaja competitiva sostenible (Porter, 1991).

La necesidad de una ventaja competitiva obliga a los colegios a rediseñarse en función de crear aspectos valorativos que influyan en los padres y niños, aspectos diferenciales de cualquier otro colegio que les permita tener mejores resultados.

La capacidad de competencia de una empresa se basa en el aprovechamiento de una ventaja competitiva. La ventaja puede ser de cuatro clases (armas, imaginación, fuerza, agilidad), pero lo que cuenta, al fin y al cabo, es el uso de la ventaja potencial, la aplicación ordenada de los recursos: en una palabra, la estrategia. La explotación de una ventaja competitiva es el fundamento de toda estrategia, y su objetivo es aumentar la ventaja inicial o perpetuarla. La ventaja puede ser efímera o duradera, pero siempre le brinda al estratega la oportunidad de crear recursos adicionales en favor de la empresa abriendo una brecha entre ésta y sus competidores. La ventaja competitiva radica en la disparidad de

recursos entre dos empresas, y la planificación estratégica determina el mejor uso posible de esta disparidad. (Botello, 2014, p. 58)

En las instituciones educativas crear una ventaja competitiva no es asunto sencillo. Su regulación es genérica y depende de los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional, así mismo los aspectos que otrora tiempo se consideraban diferenciales, cada vez se vienen interiorizando en cualquier institución, un segundo idioma, pocos estudiantes por salón o atención más personalizada, inclusión, actividades culturales, artísticas y deportivas (reconocidas genéricamente como extracurriculares) ya no pueden considerarse como ventajas competitivas (Moreno, 2009).

Las instituciones educativas deben elegir ventajas competitivas sostenibles para sobrevivir en un mercado con muchos competidores. La mayoría de las instituciones educativas, desconoce cuál es su ventaja competitiva, cuál es esa característica que lo diferencia de los demás y a la que su "cliente" le da un gran valor. Ofrecer una educación de calidad es un compromiso de toda institución educativa, no solo con sus estudiantes sino también con la sociedad. Pero la mayoría, caen en redundancia con avisos publicitarios que intentan definir claramente que son "la mejor oferta educativa para su hijo. (Gamarra, 2014)

De todas las posibles categorías inicialmente descritas, el colegio católico es quizás el más antiguo que se reconoce en la historia de la educación latinoamericana (Lasa, 2009), puede decirse que hasta la obtención de la independencia, proceso que en algunos países duró hasta

finales del siglo XIX, la religión principal en América Latina era el catolicismo y fue esta iglesia la que precisamente formó la cultura, el arte, la educación y la sociedad en el sentido de la civilización occidental (Osuchowska, 2014).

En el campo de la educación en todos los niveles el programa tenía que ser ajustado de acuerdo con la enseñanza de la religión católica, las objeciones similares estaban relacionadas con todas las publicaciones en el país, que en el caso de incumplimiento de la doctrina y de la enseñanza de la Iglesia católica habían de ser prohibidas por el gobierno... La educación en todos estos países, independientemente de su grado, tenía que adaptarse a los principios de la religión católica. La edición de libros y otras publicaciones contradictorias o contrarias al catolicismo era prohibida. (Osuchowska, 2014, p.71)

Dada esta condición, la ventaja competitiva del colegio católico, la cual lo arraigó a la historia latinoamericana se ha debilitado. El Estado hoy día es laico, la constitución política ha declarado desde hace casi tres décadas la libertad de culto y el desarrollo de la tecnología y la comunicación le han permitido a padres y estudiantes conocer propuestas alternativas. Esta situación amenaza con la perdurabilidad de colegios católicos, situación que ha llegado a considerar desde la literatura que, “el catolicismo debe adaptarse a los nuevos tiempos so pena de desaparecer de la historia” (Lasa, 2009).

Da esta situación, el autor del presente trabajo de investigación ha logrado reconocer el caso del Colegio Berchmans, uno de los colegios más reconocidos de la ciudad de Cali, fundado el 2

de octubre de 1933 por la Compañía de Jesús, organización también reconocida como Jesuita, una orden religiosa de clérigos regulares de la Iglesia católica fundada en 1534 por el español Ignacio de Loyola, considerada hoy día como la más grande orden religiosa católica, cuya premisa institucional es la formación de seres humanos con una visión del hombre, del mundo y de Dios.

A nivel estratégico, el Colegio ha realizado diferentes avances por consolidar una estrategia de direccionamiento estratégico capaz de reconocer eficientemente los cambios y afectaciones del entorno. Su más reciente avance determinó como objetivo general fortalecer la identidad ignaciana del colegio, cuyas líneas de acción de observan en la figura 1.

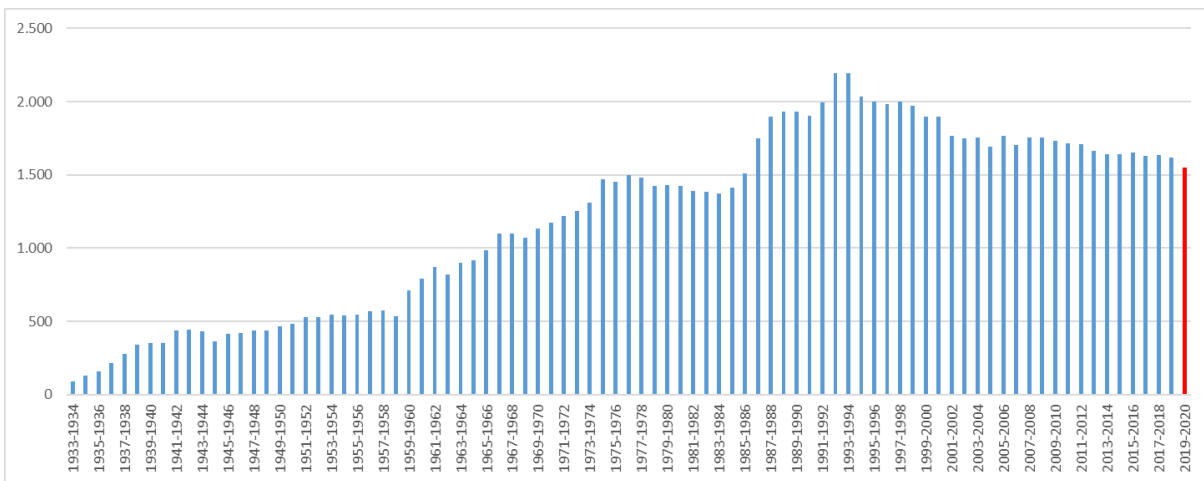
**Figura 1.** Objetivos estratégicos 2017-2020 Colegio Berchmans



Fuente: Colegio Berchmans, 2016.

A pesar que el Colegio Berchmans goza de gran legitimidad y reconocimiento, de su capacidad institucional y de sus avances por orientarse estratégicamente de cara al futuro, los registros históricos de matriculados dan cuenta de un decrecimiento en los últimos treinta años (ver figura 2), que preocupa respecto al sostenimiento futuro del Colegio.

**Figura 2.** Comportamiento de la matrícula de estudiantes en el Colegio Berchmans 1933-2018



Fuente: Colegio Berchmans, 2018.

Dada esta situación, las directivas han emprendido acciones de mercadeo desde el año 2007 con diferentes objetivos, todos relacionados con el aumento en la captación de clientes potenciales, esfuerzo de once estrategias de mercadeo que no han logrado cumplir a cabalidad los objetivos planteados.

Tabla 1 .

*Objetivo general de las diferentes estrategias de marketing diseñadas en los últimos once (11) años*

<b>Periodo</b>	<b>Objetivos</b>
<b>2007-2008</b>	Captar y cautivar clientes potenciales *Promover, sostener y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestro público actual.
<b>2008-2009</b>	Captar y cautivar clientes potenciales *Promover, sostener y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestro público actual.
<b>2009-2010</b>	Captar y cautivar clientes potenciales *Promover, sostener y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestro público actual.
<b>2010 – 2011</b>	Mantener el número actual de estudiantes del colegio, a través de la fidelidad de nuestros beneficiarios actuales y potenciales en nuestros servicio educativo.
<b>2011-2012</b>	Contribuir a alcanzar la meta del número de estudiantes trazada institucionalmente desde la rectoría.
<b>2012 – 2013</b>	Contribuir a alcanzar la meta del número de estudiantes trazada institucionalmente desde la rectoría.
<b>2013 – 2014</b>	Contribuir a alcanzar la meta del número de estudiantes trazada institucionalmente desde la rectoría.
<b>2014 – 2015</b>	Contribuir a alcanzar la meta del número de estudiantes trazada institucionalmente desde la rectoría.
<b>2015 – 2016</b>	Contribuir a alcanzar la meta del número de estudiantes especialmente en el preescolar trazada Institucionalmente desde la Rectoría.
<b>2016 – 2017</b>	Promocionar la propuesta educativa a las familias potenciales y actuales, para contribuir con el número de estudiantes requeridos por la institución y conservar el posicionamiento de la marca Berchmans.
<b>2017-2018</b>	Promocionar la propuesta educativa a las familias potenciales y actuales, para contribuir con el número de estudiantes requeridos por la institución y conservar el posicionamiento de la marca Berchmans.

Fuente: Colegio Berchmans, 2018.

Dado lo anterior, el presente trabajo propone diseñar el plan de direccionamiento estratégico para esta institución educativa, que le permita mejorar su competitividad y sostenibilidad, considerando que el objetivo del plan de direccionamiento es precisamente el de crear ventajas



competitivas a partir de reconocer tanto los aspectos internos de la organización sobre los cuales se tiene poder de acción, como los aspectos externos relativos al entorno sobre los cuales el Colegio no tiene posibilidad de interceder.

Se cree que los esfuerzos a nivel de mercadeo por parte del Colegio, han sido insuficientes para garantizar una mejor posición estratégica, dado que se ha ignorado la importancia de la influencia del entorno. Si bien han sido practicadas algunas encuestas a nivel interno, estas resultaron insuficientes para reconocer los factores clave que impactan el crecimiento de las matrículas.

Se cree por tanto que una visión de planeación estratégica por parte de la administración del Colegio, considera que este se encuentra inmerso en contextos cambiantes, contextos en donde además existen factores incontrolables por parte de la administración. Puede decirse que, de manera general, existen factores internos y externos que afectan el desarrollo del Colegio Berchmans. Los factores internos son reconocidos por la literatura como fortalezas y debilidades, mientras que los factores externos corresponden a amenazas y oportunidades. (Porter, Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desarrollo superior, 2010)

Toda empresa se ve afectada positiva o negativamente por estos factores internos o externos, lo que les obliga a identificar estrategias para incrementar la eficiencia y eficacia en la producción para aumentar los niveles de competitividad en el mercado actual... esto requiere mejorar el rendimiento de su productividad, para

así incrementar su nivel competitivo y la calidad de su servicio. (Betancourt, 2013)

Dados estos cambios permanentes que alteran el ambiente en el que están inmersos todos los colegios que compiten por el mercado de estudiantes, la administración debe mantener una continua revisión de todos los factores internos y externos lo cual corresponde con la visión de la planeación.

Según Gamarra (2014) los aspectos que deben considerarse para determinar una ventaja competitiva son por lo menos tres, el tiempo que puede durar su consolidación, el punto de referencia para establecerla, y las preguntas que deberían realizarse para reconocerla, estos elementos serán considerados a lo largo del desarrollo del presente documento.

1º) Puede tomar varios años establecer la ventaja competitiva, no se puede determinar en una o dos horas de reunión, puede tomar varios años en definir cuál es la característica que nos hace sobresalir; esto no debe ser frustrante al contrario servirá para ir conociendo y fortaleciendo cual es la mejor ventaja competitiva que tenemos e ir desarrollándola poco a poco, quizás la ventaja competitiva en un año puede cambiar y ser otra al año siguiente; lo importante es que se sigan teniendo conversaciones para conocer y definir exactamente qué es lo que se hace mejor.

2º) Hay que ser mejor que la competencia, no ser los mejores del mundo, ni del país, hay que ser realistas tenemos que ser mejor que la competencia, es decir debemos de estudiar a nuestra competencia y analizar qué es lo que ellos hacen mejor y después tratar de ser diferentes y mejor.

3º) Preguntarnos: ¿Por qué los padres de familia ("clientes") nos escogen?, ¿Por qué matriculan a sus hijos en la institución educativa?, ¿Por qué quieren que a sus hijos se les enseñe en esta institución educativa? Esto nos va a permitir descubrir en que sobresalimos además del por qué, quizás porque somos "exclusivos" en algo o por la "atención" o educación que se brinda, o también podría ser por algún "agregado" que se da ("post venta"). El personal que trabaja con nosotros es el "motor" de nuestra institución educativa y ellos tienen una percepción directa de cuál sería nuestra ventaja competitiva, por lo que sería conveniente aplicar una encuesta a ellos al respecto, además que también a los padres de familia.

(Gamarra, 2014)

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Diseñar el plan de direccionamiento estratégico para el Colegio Berchmans de la ciudad de Cali, que le permita mejorar su competitividad y sostenibilidad.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Analizar el macro ambiente en el sector competitivo del Colegio Berchmans, con el objeto de identificar los factores externos que afectan su desempeño.
- Estudiar los aspectos internos del Colegio para identificar sus recursos actuales y sus capacidades competitivas.
- Definir la misión, la visión y los objetivos estratégicos, con base en los resultados obtenidos del análisis del Colegio objeto de estudio.
- Diseñar el plan de acción, con los respectivos indicadores de gestión que permitan realizar seguimiento y control al plan de direccionamiento estratégico.

### **3. Antecedentes de investigación**

En este capítulo se presentan algunos trabajos de terceros que, por su afinidad con las instituciones educativas, o por la elección del tema competitividad educativa, se consideran como referentes útiles para observar como diferentes autores proponen soluciones a los problemas de competitividad y supervivencia en el mercado, por parte de instituciones educativas. Si bien se vinculan trabajos que tratan también de la competitividad en educación superior, se trata de identificar los aportes más aproximados al tema de colegios, educación básica primaria y secundaria, todos estos organizados cronológicamente.

#### **3.1. Tendencias en educación en la sociedad de las tecnologías de la información**

Este primer antecedente corresponde a un artículo procedente de una conferencia que tuvo lugar en el marco de un curso de verano de la Universitat de les Illes Balears titulado "Tendencias en la sociedad de las tecnologías de la información" en Castelló de la Plana, autoría de Jordi Adell en 1997.

El documento tiene por objetivo general esbozar algunas de las implicaciones que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación están comenzando a tener en la educación. Dentro de sus objetivos específicos están analizar el proceso evolutivo de las tecnologías de la información y la comunicación; caracterizar la situación actual al año 1997 de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación; identificar algunas repercusiones de las nuevas tecnologías y finalmente analizar el efecto sociedad del aprendizaje y los nuevos entornos de

enseñanza/aprendizaje así como los nuevos roles para las instituciones educativas, docentes y discentes, los nuevos materiales de enseñanza/aprendizaje.

El mayor potencial de las nuevas tecnologías de la información en la educación reside no solo en lo que aportarán a los métodos de enseñanza/aprendizaje actuales, como en el hecho de que están transformando radicalmente lo que rodea a las escuelas, es decir, el mundo. Están cambiando cómo trabajamos, cómo nos relacionamos unos con otros, cómo pasamos nuestro tiempo libre y, en suma, nuestros modos de percibir y relacionarnos con la realidad y a nosotros mismos. La disociación entre una escuela oral-libresca y una realidad externa audiovisual, multimediática, instantánea y global es un hecho. No debemos sorprendernos de que la mayoría de los conocimientos que tienen los niños actuales sobre el mundo provengan de los medios de comunicación de masas (cuyo objetivo, no lo olvidemos, no es precisamente educar). El papel de la escuela como fuente primaria de información ha desaparecido hace ya tiempo. Sin embargo, muchos profesores aún no se han dado cuenta. (Adell, 1997, p.18)

Del trabajo de Adell (1997) se concluye que la tecnología es un elemento clave en el proceso competitivo de una institución educativa, la visión del uso de la tecnología que tenga la institución y el docente, puede romper el aislamiento tradicional de las aulas, abriéndolas al mundo, una visión que aun siendo de 1997 es muy acertada para la realidad actual de la educación, en donde aún los colegios mantienen el proceso de enseñanza dentro de un aula. Se concluye que el desafío de la institución educativa del futuro es aprovechar la tecnología y así

permitir la comunicación entre las personas eliminando las barreras del espacio y el tiempo, de identidad y estatus.

### **3.2. El concepto calidad en la educación universitaria: clave para el logro de la competitividad institucional**

El siguiente antecedente procede de un artículo científico publicado en la revista Iberoamericana de Educación de Cuba, por Vistremundo Águila Cabrera en el año 2005. El artículo tiene como meta general proponer una concepción de la calidad de la educación, que, aunque no nueva, facilita el proceso de evaluación y acreditación de las instituciones y de los programas. Otras metas específicas incluyen analizar el concepto de calidad de la educación en el contexto universitario y analizar el papel pasivo de la universidad en las reformas educativas. Adicionalmente se discute en este trabajo la relevancia y el enfoque que el concepto de calidad tiene en las instituciones educativas.

La calidad posee múltiples dimensiones, visiones e interpretaciones. Pero el problema no consiste en buscar una nueva definición de calidad, pues ya existen muchas en la literatura actual, sino determinar aquella que más convenga a la evaluación en las condiciones de la realidad latinoamericana, sin olvidar que la calidad tiene que estar conjugada con la pertinencia y el impacto, pues no se puede concebir una institución... de calidad que no sea pertinente en su entorno social. (Aguila, 2005, p.2)

La principal conclusión de Águila (2005), es que la calidad de la educación es un concepto que debe ser delimitado por cada institución educativa, de acuerdo a las necesidades del contexto en el cual se desarrolla.

### **3.3. Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior**

El siguiente antecedente es un artículo científico publicado en la *Revista Investigación y Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en Caracas* por Antonio Nicolás Rubino en 2007.

El de Rubino (2007) busca establecer algunos parámetros fundamentales que deben considerarse en educación, para desarrollar en este nivel la gerencia y el liderazgo en las instituciones. Dentro de sus metas específicas están analizar la importancia de la definición organizacional, entendida como la construcción de una filosofía de la organización, caracterizada por una visión, misión, valores y principios, claramente definidos y comunicados, relacionados con el desarrollo del conocimiento y los procesos administrativos institucionales, así mismo analizar la importancia del fomento de la calidad de los trabajadores de la educación; analizar la relevancia de la adopción y desarrollo de la infraestructura, inmobiliaria y tecnológica y finalmente analizar la necesidad de la planificación estratégica como herramienta de construcción de aspectos competitivos en estas organizaciones. “Es necesario que los líderes y gerentes entiendan que las organizaciones operan en un contexto de quien reciben insumos y a quien envían productos, que deben estar en consonancia con lo que la sociedad requiere” (Rubino, 2007, p.161).



La principal conclusión e incluso punto de partida del trabajo de Rubino (2007) es que las instituciones educativas han estado guiadas por un enfoque reduccionista, basado en una preparación gerencial positivista, que no ha permitido plantear procesos sistémicos, con múltiples relaciones con el entorno y la sociedad.

### **3.4. Desarrollo de un instrumento para medir la satisfacción estudiantil en educación superior**

Este es un artículo científico publicado en la revista Docencia Universitaria por la Universidad Central de Venezuela por Agustín Mejías y Domelis Martínez en 2009, con el objetivo general de desarrollar un instrumento para medir la satisfacción estudiantil en educación superior. El instrumento fue aplicación a la muestra seleccionada de noventa y seis (96) estudiantes pertenecientes a la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo durante el primer periodo del 2006.

Dentro de las metas específicas de Mejías y Domelis (2009) está diseñar las dimensiones teóricas del instrumento de medición; diseñar las variables e indicadores de la satisfacción estudiantil; y plantear una metodología para la medición de la satisfacción estudiantil en instituciones educativas.

Uno de los aportes más importantes de este trabajo es la metodología para la medición de la satisfacción estudiantil, la cual presenta un enfoque sistémico y sistemático que permitiría su aplicación por parte de los responsables de las instituciones educativas, y aunque está diseñada

para instituciones de educación superior, es posible adaptarla a instituciones de educación primaria y secundaria.

La metodología consta de diez pasos, y su carácter dinámico permite potenciales adaptaciones y oportunidades de mejora:

Paso 01. Logre el compromiso de la Dirección...Paso 02. Realice una revisión bibliográfica y un análisis de los procesos de la institución en los que se encuentra relacionado el estudiante...Paso 03. Determine el tamaño óptimo de la muestra...Paso 04. Establezca una relación directa con los estudiantes de la Institución...Paso 05. Aplique el instrumento SEU a la muestra seleccionada...Paso 06. Verifique la fiabilidad y validez del instrumento...Paso 07. Identifique las dimensiones subyacentes...Paso 08. Evalúe la Satisfacción Estudiantil en la Institución Educativa...Paso 09. Normalice el proceso de medición de la Satisfacción Estudiantil de la Institución...Paso 10. Diseñe un plan de acción basándose en los resultados obtenidos. (Mejías y Martínez, 2009, pp.43-44)

Mejías y Domelis (2009) concluyen que la satisfacción estudiantil debe entenderse como la percepción que tienen los estudiantes del grado en el que se le han cumplido sus requisitos. Por ello parten de la conceptualización de la variable Satisfacción Estudiantil Universitaria. Concluyen también que el instrumento SEU puede usarse para medir la satisfacción estudiantil en la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo, y con adaptaciones

pertinentes, a cualquier instituto de educación, ya que además de presentar sólo veintiún (21) ítems específicos en seis (6) factores, asocia variables comunes y puede ser aplicado a muestras pequeñas, a diferencia de otros modelos planteados en la literatura.

### **3.5. Evaluación de la satisfacción académica de los estudiantes de la Universidad Autónoma de Nayarit**

EL siguiente antecedente es un artículo científico publicado en la Revista Fuente por Amparo Jiménez González, Beatriz Terriquez Carrillo y Francisco Javier Robles Zepeda en 2011, con el objetivo general de identificar que tan satisfechos se encuentran los estudiantes de licenciatura de la Universidad de Nayarit, respecto a diferentes aspectos del plan de estudios en el que participan.

Para esta investigación se construyó un instrumento denominado Cuestionario de Satisfacción de Estudiante para generar información básica, el cuestionario está compuesto por dos secciones: importancia y desempeño, que en su conjunto suman 35 preguntas, 5 para ver el nivel de importancia que le otorgan los estudiantes y 30 para conocer el grado de satisfacción de los estudiantes respecto a los aspectos comprendidos en el plan de estudios de la licenciatura que están cursando.

Jiménez y colaboradores (2011) concluyen que la satisfacción supone una valoración subjetiva del éxito alcanzado, ya que está enfocada más hacia las percepciones y actitudes que hacia criterios concretos y objetivos. Así mismo concluyen que la mejora de la calidad depende de muchas variables.

La mejora de la calidad de la Universidad no se produce únicamente por aumentar los recursos y la infraestructura de los centros a la docencia y de investigación, sino que se caracteriza por la aportación de capital humano a la sociedad, es decir, por disponer de un alumnado profesional y personalmente preparado, con un rendimiento académico óptimo y satisfecho con los estudios realizados. (Jiménez, 2011, p. 49)

### **3.6. Competitividad en organizaciones educativas un acercamiento desde la Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional (RILCO)**

Este es uno de los aportes más importantes para la presente investigación. Se trata de un libro de compilación respecto al tema de la competitividad educativa y su aporte al desarrollo latinoamericano; una compilación que incluye textos de los autores Dr. Julio Álvarez Botello, Dra. Eva Martha Chaparro Salinas, Dr. Juan Alberto Ruíz Tapia, Dra. Minerva Martínez Ávila, realizado en 2014. El trabajo se realiza como respuesta a la poca atención que se le da al problema de la construcción de competitividad en organizaciones educativas:

Es preocupante, por decir lo menos, la poca literatura que discuta sobre esta temática y los incipientes elementos particulares para la aplicación de la competitividad en las organizaciones educativas, es por esto que se decidió desarrollar este libro como una aportación oportuna y pertinente para que se continúe estudiando y desarrollando este, junto con otros conceptos, que den viabilidad de largo plazo y niveles de calidad y productividad a este tipo

particular de organizaciones, pero de suma trascendencia en los entornos de las sociedades latinoamericanas. (Botello, 2014, p. 6)

El libro tiene como meta general fomentar los estudios sobre la competitividad educativa, considerando que, aunque educadoras de este concepto, el mismo ha sido poco aplicado y reconocido en el medio pedagógico. El trabajo compila diferentes textos relacionados con la construcción de competitividad educativa, explorando los temas del liderazgo, la planeación estratégica, la tecnología y su influencia, así como cinco consideraciones empíricas en donde se realizan diagnósticos de la competitividad en diferentes tipos de centros educativos, estos son:

Diagnóstico de la competitividad de los centros educativos de nivel superior en Latinoamérica: caso de las Universidades Públicas del Valle de Toluca; diagnóstico de la competitividad de los centros educativos de nivel superior en Latinoamérica: caso de la Universidad Pública de Baja California; diagnóstico de la competitividad de los centros educativos de nivel superior en Latinoamérica: caso de las Universidades de la Ciudad de León, Nicaragua y caso de las Universidades del sur del Estado de México; elementos integradores de la competitividad en las instituciones de educación superior: Estudio aplicado en la región IV del estado de México.

De su trabajo los autores concluyen que el nivel de competitividad no solo depende del servicio que recibe por parte de su institución, más bien se considera un todo, es decir, es elemental el entorno de la misma.

### **3.7. Competitividad en instituciones educativas de bachillerato de Tampico**

El último trabajo vinculado como antecedente de investigación da cuenta de un artículo publicado en la Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración por Javier Chávez Meléndez, Juan Antonio Olguín Murrieta, Nora Hilda González Durán en 2015, con el objetivo general de desarrollar un plan estratégico de competitividad para directores de escuelas privadas de bachillerato de Tampico y Cd. Madero, en función de los factores que los padres de familia consideran significativos para la elección de este tipo de escuelas.

Dentro de los objetivos específicos está definir las problemáticas relacionadas con la captación de alumnos para estas empresas; definir los factores significativos por los cuales los padres de familia seleccionan una escuela de este nivel y estructuran un plan estratégico de competitividad para los directores de estas escuelas.

Los autores concluyeron que los factores que definen la elección de una escuela de este tipo son las recomendaciones y la calidad académica; el efecto de la publicidad es mínimo, a pesar de lo que muchos directivos piensan y en la cual invierten mucho dinero.

A continuación, se cierra el capítulo antecedentes con una tabla que resume los documentos involucrados.

Tabla 2.

*Antecedentes incluidos en el trabajo de investigación*

<b>Título</b>	<b>Año</b>	<b>Autores</b>	<b>Objetivo general</b>
Tendencias en educación en la sociedad de las tecnologías de la información.	1997	Jordi Adell	Esbozar algunas de las implicaciones que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación están comenzando a tener en la educación
El concepto calidad en la educación universitaria: clave para el logro de la competitividad institucional	2005	Vistremundo Águila Cabrera	Proponer una concepción de la calidad de la educación, que aunque no nueva, facilita el proceso de evaluación y acreditación de las instituciones y de los programas
Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior	2007	Antonio Nicolás Rubino	Establecer algunos parámetros fundamentales que deben considerarse en Educación Superior, para desarrollar en este nivel la gerencia y el liderazgo en las instituciones.
Desarrollo de un instrumento para medir la satisfacción estudiantil en educación superior	2009	Agustín Mejías y Domelis Martínez	Desarrollar un instrumento para medir la satisfacción estudiantil en educación superior. El instrumento fue aplicación a la muestra seleccionada de noventa y seis (96) estudiantes pertenecientes a la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo durante el primer periodo del 2006
Evaluación de la satisfacción académica de los estudiantes de la Universidad Autónoma de Nayarit	2011	Amparo Jiménez González, Beatriz Terriquez Carrillo y Francisco Javier Robles Zepeda	Identificar qué tan satisfechos se encuentran los estudiantes de licenciatura de la Universidad de Nayarit, respecto a diferentes aspectos del plan de estudios en el que participan
Competitividad en organizaciones educativas Un acercamiento desde la Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional	2014	Coordinadores: Dr. Julio Álvarez Botello, Dra. Eva Martha Chaparro Salinas, Dr. Juan Alberto Ruíz Tapia, Dra. Minerva Martínez Ávila	Fomentar los estudios sobre la competitividad educativa, considerando que aunque educadoras de este concepto, el mismo ha sido poco aplicado y reconocido en el medio pedagógico.
Competitividad en instituciones educativas de bachillerato de Tampico	2015	Javier Chávez Meléndez, Juan Antonio Olguín Murrieta, Nora Hilda González Durán	Desarrollar un plan estratégico de competitividad para directores de escuelas privadas de bachillerato de Tampico y Cd. Madero, en función de los factores que los padres de familia consideran significativos para la elección de este tipo de escuelas.

Fuente: Elaboración propia.

## **4. Marco teórico**

En el presente capítulo se presentan los dos elementos teóricos que resultan fundamentales para el diseño de un plan de direccionamiento estratégico para el Colegio Berchmans, que le permita mejorar su competitividad y sostenibilidad, estos son la teoría del direccionamiento estratégico, con la cual se pretende estructurar el análisis y la toma de decisiones estratégicas, y la estrategia del océano azul, una teoría que identifica en la innovación una salida oportuna al problema de los mercados congestionados.

### **4.1. Direccionamiento estratégico**

Al considerar que sobre el Colegio Berchmans de la ciudad de Cali se pretende diseñar su plan de direccionamiento estratégico, se obliga a delimitar el concepto de estrategia, planeación estratégica y la relación de estos dos elementos con el concepto de direccionamiento estratégico.

Según el trabajo realizado por Estrada, Saumett y Montenegro (2016) el concepto de estrategia ha sido traído al ámbito de la empresa, representa una relación directa con la gestión, y se manifiesta en una forma alternativa e innovadora de dirigir a las empresas previo un reconocimiento de diferentes situaciones que pudieran afectar su estabilidad y que corresponden principalmente a los entornos interno y externo:

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada administración estratégica. Gestada como una



herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro dando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño. (Estrada, et al, 2016, p. 52)

Por su parte, Benjamín Betancourt (2005) asegura que la estrategia en el ámbito de las organizaciones, puede entenderse como la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades de los clientes, las cuales identifican el posicionamiento esencial o las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros (Betancourt, 2013).

A la luz de Estrada, Saumett y Montenegro (2016), el direccionamiento estratégico materializa los cambios de los gerentes de cara a las organizaciones, pasando no solo de un escenario de planificación estratégica sino a otro de administración estratégica:

El direccionamiento estratégico como parte de los avances de la moderna ciencia de la Administración, surge en los años 70 del siglo pasado, en donde se hace énfasis en la dirección que los líderes fundadores le imprimen a las organizaciones. Ansoff, Declerck y Hayes (1988) advierten un cambio en la postura respecto a la estrategia en la empresa y lo desarrollan como un paso de la planeación estratégica a la administración estratégica. (Estrada, et al, 2016, p. 52)

Es por ello que las ideas de Estrada, Saumett y Montenegro (2016) coinciden con las de Betancourt (2005) en tanto ambos consideran que: “la dirección estratégica es una idea más general que abarca el concepto de planificación estratégica”.

En cuanto al resultado final de la dirección estratégica, este se observa en los diferentes insumos para el logro futuro de los objetivos de la organización y en cuanto a su alcance, este supera a cualquier alcance relacionado con la dirección operativa, ya que el direccionamiento estratégico integra el concepto de estrategia en todos los niveles de la empresa.

El proceso de la dirección estratégica ha creado su propia dinámica con diferentes enfoques que van desde modelos de intervención sobre la realidad, con esquemas de planificación deterministas y estructurados, hasta enfoques complejos de interacción. En este sentido, cobra validez la respuesta ajustada a las necesidades de cada sector productivo y la capacidad de los directivos para tomar decisiones sobre los cambios que ocurren en su entorno, de esta manera las estrategias forman parte de un conjunto de acciones orientadas hacia un fin y actúan como respuestas necesarias para la supervivencia de la organización. (Estrada, et al, 2016, p. 54)

Según Estrada, Saumett y Montenegro (2016), la esencia de la estrategia se materializa en el logro de una posición valiosa y única que terminaría siendo difícil de igualar por la competencia; el trabajo de Michael Porter también reconoce esta situación estratégica al hablar de ventaja competitiva (Porter, 2010).

Considerando que dentro de la planeación de un plan de direccionamiento estratégico para el Colegio Berchmans es importante determinar el protocolo de desarrollo, se presentan los pasos para el diseño de un plan de direccionamiento estratégico.

Diferentes pasos son propuestos por Betancourt (2014) para construir acertadamente un plan de direccionamiento estratégico, la primera fase corresponde al análisis del entorno general. A la luz de los aportes teóricos en relación a dimensiones del entorno que propone Betancourt (2014), esa primera fase es construida pensando que el entorno incluye todos aquellos factores que están fuera de los límites de la empresa y que afectan la actividad empresarial, estos por tanto serán los que ejerzan algún tipo de presión de diverso tipo (competitiva, social, económica, etc.), y por tanto funcionan como la fuente primaria para el establecimiento de una estrategia que permita el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Dado lo anterior, en esta primera fase se analizan en su orden los entornos geofísico y ecológico, demográfico, social, económico, político, cultural y tecnológico.

La segunda fase corresponde al análisis del sector. Se siguen las recomendaciones del profesor Betancourt (2014) quien afirma que deben ser recopilados datos en procura de diseñar adecuadamente las estrategias para la empresa. El modelo de Porter citado por Betancourt (2014), expone los diferentes elementos que se incluyen en el sector y que afectan su proyección estratégica.

A la luz de Betancourt (2014) los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales, para ello el

modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1980) es la herramienta capaz de evaluar la conducta de las empresas del sector, un modelo que sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de la industria está condicionado por los siguientes aspectos:

- La rivalidad entre los competidores
- El ingreso de nuevas empresas al sector
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los compradores
- La amenaza de la sustitución

De esta forma, los puntos básicos sobre los cuales la empresa debe analizar estructuralmente el sector incluyen la amenaza por el ingreso de nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, los productos sustitutos y la presión que pudieran ejercer, los compradores y los proveedores y su poder de negociación. (Betancourt, 2005, p.141)

La siguiente fase corresponde al análisis de la competencia o referenciación / benchmarking. Según lo propone Betancourt (2005) el *Benchmarking* se propone como una herramienta para mejorar las prácticas y operaciones empresariales, a partir del análisis de otras empresas del sector, aprendiendo de ellas a partir de la comparación. A esto se le define como referenciación (Betancourt, 2005, pp. 161-190).

El capítulo correspondiente al análisis interno es el siguiente paso en el diseño de un plan de direccionamiento estratégico, en esta fase se busca identificar aquellos aspectos positivos o

fortalezas de la organización, que supongan una ventaja para la entidad. El capítulo identifica las debilidades o aquellos aspectos en los que se tienen fallas, disminuciones, dificultades que implican una carencia en la organización (Betancourt , 2013, p. 49). Se exploran cinco áreas funcionales claves: Gestión administrativa y gerencial, Marketing, Operaciones, Finanzas y Gestión humana.

La propuesta finaliza con el análisis de la matriz DOFA, entendido como el análisis integrador de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que tiene como objetivo integrar los resultados del análisis del entorno y el análisis de la situación interna de la empresa (Betancourt, 2013, p. 59).

#### **4.2. La estrategia del océano azul**

En el ámbito de las instituciones de educación privadas, la competencia suele caer en una competencia destructiva, marcada por una reducida innovación en sus ofertas institucionales, una reducida visión del horizonte del mercado, y de manera general una débil generación de valor que haga distinguible a una u otra institución. Habitualmente las ventajas son equiparables a los costos de matrícula, pensión y actividades extracurriculares.

Dada esta situación característica de los colegios, se ha decidido involucrar la teoría de la Estrategia del océano azul, una propuesta de los autores W. Chan Kim y Renée Mauborgne, el primero codirector del Instituto Blue Ocean Strategy del INSEAD y profesor de Estrategia y Gestión Internacional en el INSEAD (Francia) y la segunda investigadora y profesora de estrategia en la escuela de negocios INSEAD, en Fontainebleau, Francia.

Esta teoría busca que las empresas inmersas en terrenos o sectores de negocios ampliamente explotados, alcancen su ventaja competitiva a partir de la innovación, alejándose precisamente de las practicas que habitualmente se localizan en las empresas de dichos terrenos empresariales. Esta estrategia tiene por objeto renovar la idea de la competitividad entre las empresas utilizando la innovación para romper las reglas impuestas en un determinado mercado, todo con el fin de crear nuevos mercados y derivando en la generación de valor de forma innovadora (Chan & Mauborgne, 2015).

Para su entendimiento la teoría se vale del símil de los océanos rojos y los océanos azules para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria. En los océanos rojos se representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas.

En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco cuota de mercado. Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta.

Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios

ya existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas.

Los océanos rojos siempre serán importantes y siempre formarán parte de la realidad del mundo de los negocios. Pero si tenemos en cuenta que la oferta supera a la demanda en un número cada vez mayor de sectores, competir por una participación en unos mercados cada vez más reducidos, aunque necesario, no será suficiente para mantener un alto rendimiento (Chan & Mauborgne, 2015).

## 5. Diseño metodológico

### 5.1. Enfoque

El enfoque de investigación aplicado al presente documento es el enfoque mixto, en el cual se combinan las fortalezas de los enfoques cuantitativo y cualitativo. La utilización del enfoque de investigación mixto permite tanto explorar el fenómeno en profundidad, así como utilizar datos estadísticos provenientes de la primera fase de análisis documental del Colegio Berchmans y los datos estadísticos del mercado. Los dos enfoques (cuantitativo y cualitativo) utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí:

- a) Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- b) Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- c) Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones ó ideas tienen fundamento.
- d) Revisan tales suposiciones ó ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- e) Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones ó ideas; o incluso para generar otras (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).



## 5.2. Tipo de investigación

El estudio se considera de tipo descriptivo por cuanto pretende describir el mercado de los colegios en Cali a partir de su ubicación geográfica, su orientación ideológica espiritual y el perfil socioeconómico al cual apunta, además del Colegio Berchmans sus características particulares, sus matrículas anuales, sus procesos estratégicos, formativos, comunicacionales y de marketing, sus cargos, sus problemas y demás aspectos relativos a factores internos, todo lo anterior a partir de la introducción de herramientas y técnicas de recolección de información propias del direccionamiento estratégico. Así mismo es descriptivo en tanto esta información merece un proceso de búsqueda, análisis e interpretación de información.

Al presente estudio también le compete un tipo de correlación no estadística, en tanto se tomarán los aspectos cualitativos del entorno y a nivel interno del Colegio, para determinar la orientación estratégica futura.

Los estudios descriptivos son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), por tanto el aspecto correlacional de la presente investigación se materializa en las relaciones de estos factores internos, con otros factores externos que no están en el control del Colegio, sino que pertenecen al mercado.

Este tipo de investigación permitirá identificar las debilidades y fortalezas a nivel interno y las oportunidades y amenazas del entorno externo.

### **5.3. Método de investigación**

El método de investigación será deductivo en cuanto parte de los aspectos generales del Colegio, el mercado y sus características, para llegar a los aspectos específicos relacionados con la dirección estratégica que se materializa en su visión, misión, objetivos y estrategias, todas estas derivadas de los hallazgos internos y del entorno.

### **5.4. Fuentes y técnicas de recolección de información**

Como fuentes primarias se considera la planta de empleados del Colegio, particularmente los cargos directivos y de control, a los cuales se les aplicará entrevistas con el fin de identificar aspectos internos del funcionamiento de la institución educativa. La entrevista fue aplicada a los siguientes cargos:

- Rector
- Directora de Gestión Humana
- Coordinador de Calidad y Gestión Ambiental
- Coordinador de Comunicaciones
- Coordinadora de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Coordinadora de Contabilidad

Los anteriores funcionarios respondieron cada uno según sus posibilidades a las siguientes preguntas:

Tabla 3.

*Entrevista factores internos*

<b>Factor interno</b>	
Gestión administrativa y gerencial	<p>¿Reconoce usted la existencia de sistemas de planificación de la organización?                      ¿Qué sistemas de control existen dentro de la empresa?                      Describa usted como son los sistemas de información, incluya los sistemas internos y externos, medios y canales, formas para comunicar y que se comunica.                      Explique cómo se establece la coordinación de las actividades, ¿existe una clara organización de cargos, hay manuales de procesos claramente diferenciados?                      ¿Cómo se cumplen con la legislación estatal, hay problemas, hay medios de control?                      ¿Cómo es el estilo de dirección del Colegio?                      ¿Cuál cree usted que es la cobertura del mercado del colegio, cuáles son sus clientes, como podría usted definir como son los clientes a los cuales apunta la estrategia del colegio?                      ¿Qué estrategias de investigación de mercados realiza el colegio?</p>
Marketing	<p>¿Cómo podría definir usted el portafolio de productos y servicios que ofrece el colegio, quien lo estableció, hace cuanto, como se reforma, cada cuánto?                      ¿Cómo fueron determinados los precios de matrículas, pensión y demás?                      ¿Qué estrategias de publicidad y promoción realiza el colegio, que tan bien funcionan?                      ¿Existen políticas de comunicación hacia el exterior, como son?                      ¿Cómo cree usted que es la imagen del colegio en el exterior?                      ¿Cómo son las relaciones con otras instituciones educativas del sector?</p>
Operaciones	<p>¿Cuál es el nivel de tecnología del colegio y como se usa en la prestación de servicios?                      ¿Cuál es la rentabilidad del colegio respecto a la prestación de sus servicios?                      ¿Existe una planeación respecto al presupuesto de gastos e ingresos?</p>
Finanzas	<p>¿Tiene usted información que dé cuenta de la estructura financiera del Colegio, como es el estado actual de deudas o pasivos?                      ¿Cuál es el estado del colegio respecto a su liquidez y solvencia, nivel de endeudamiento, apalancamiento financiero y fuentes de financiación?                      ¿Existen estrategias de seguridad en el trabajo, cuáles?                      ¿Existen mediciones del ausentismo, cuál es su resultado más actual?</p>
Gestión humana	<p>¿Existen políticas de selección, especialización y diferenciación de actividades, cuáles son?                      ¿Existen estrategias para la formación del personal, incentivos, cuáles?                      ¿Existe una medición del clima organizacional y trabajo en equipo, cual es el medio para valorarlo y cuál es su resultado más reciente?</p>

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo se considerará una encuesta a padres de familia de la ciudad de Cali con el formato que se adjunta en el anexo.

Así mismo se propone aplicar una serie de entrevistas a padres de familia activos, asistentes a open house que desistieron de la oferta, estudiantes activos y padres que retiraron a sus hijos del colegio.

Como fuentes secundarias se considera todo tipo de libros, informes, artículos de revistas académicas, relacionados con el tema de direccionamiento estratégico en colegios o instituciones educativas.

## **6. Macroambiente en el sector competitivo del Colegio Berchmans**

### **6.1. Análisis del entorno general**

El entorno general o contextual comprende situación o macro fuerzas de carácter genérico que no se relacionan directamente con las actividades de corto plazo de la organización, pero que pueden afectar a las decisiones de largo plazo (Betancourt, 2014). Para su análisis se acude a la herramienta Pestel, una técnica de análisis estratégico, útil para definir el contexto de una compañía a través de una serie de elementos del entorno general que incluyen elementos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. A continuación, los resultados.

#### **6.1.1. Entorno político.**

El elemento más importante del entorno político de Colombia es el proceso de paz que ha concluido el gobierno colombiano con la guerrilla de las FARC-EP, el cual representa un avance sustancial para la disminución de la violencia en el país.

#### **6.1.2. Entorno económico**

El factor entorno económico es fundamental en el análisis externo de las instituciones educativas, dado que de su comportamiento depende también el nivel de ingresos de los habitantes y la posibilidad de pagar matrículas y pensiones más altas, puede decirse que el factor económico es uno de los que más impacta a las instituciones educativas dado que la posibilidad

del mercado por acceder a los colegios es altamente económica. Se cree que el entorno económico podría afectar la marcha, el desarrollo y la evolución de los colegios.

En cuanto al producto interno bruto PIB, entendido como el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final durante un año, los años 2011 al 2015 dan cuenta de un PIB promedio cercano al 4,36, para el año 2016 este PIB se ubicó según el DANE en 2,0 y este valor se ha repetido para el cálculo del año 2017, para el año 2018 el PIB aumento al 5,0% y según el DANE en el segundo trimestre de 2019, el PIB de Colombia creció al 3%, la cifra más alta desde 2015:

Según la entidad, los sectores que más contribuyeron a este repunte fueron comercio, administración pública y actividades profesionales, científicas y técnicas. En total, las tres ramas aportaron 1,7 puntos porcentuales. // Así mismo, se evidencia el mejoramiento de la actividad de construcción, al pasar de -4,9% (segundo trimestre de 2018) a 0,6% en el mismo periodo de 2019, explicado por el comportamiento de la construcción de carreteras y de obras de ingeniería civil (13,9%). // El gasto de consumo final individual de los hogares creció, en el segundo trimestre de este año, al 4,6%, su mayor registro desde 2015. // Así mismo, la entidad estadística señaló que el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del primer trimestre de 2019 fue revisado al alza y pasó de 2,8% a 3,1%. // Este factor revela un profundo desaceleramiento en la economía nacional. (Presidencia de la República, 2018)

Según el Banco de la República, los indicadores económicos más actuales para Colombia se reflejan en la tabla 4:

Tabla 4.

*Indicadores económicos Colombia 2018*

Variable	Periodicidad	Unidades	Fecha último dato	Último dato disponible	Dato anterior	Un año atrás
PIB (precios constantes de 2005)	Trimestral	Var. % anual	dic-17	1,58	2,26	1,84
Índice de producción industrial (IPI) 1/	Mensual	Var. % anual	mar-18	-1,43	1,50	5,14
Tasa de desempleo	Mensual	%	mar-18	9,44	10,80	9,70
Inflación al consumidor (IPC)	Mensual	Var. % anual	abr-18	3,13	3,14	4,66
TRM (viernes) 2/	Diaria	Pesos	may-18-18	\$ 2.886,23	\$ 2.822,37	\$ 2.932,16
<b>Tasas de interés</b>						
Tasa de intervención			abr-30-18*	4,25	4,50**	7,00
DTF 3/	Semanal		may-18-18	4,70	4,69	6,17
<b>Agregados monetarios***</b>						
Base monetaria	Semanal	Var. % anual	may-04-18	10,29	6,09	-1,24
M3 4/	Semanal	Var. % anual	may-04-18	6,52	4,77	6,69
<b>Cartera ***</b>						
En moneda total	Semanal	Var. % anual	may-04-18	5,95	5,85	6,88
En moneda legal	Semanal	Var. % anual	may-04-18	7,16	7,02	7,58
En moneda extranjera 5/	Semanal	Var. % anual	may-04-18	-16,69	-16,05	-4,63
<b>Sector externo</b>						
Cuenta corriente	Trimestral	US\$ millones % PIB	dic-17	-1.900,95 -2,20	-2.519,55 -3,30	-2.563,26 -3,20
Deuda externa	Mensual	US\$ millones % PIB	feb-18	124.655,81 36,44	124.389,47 36,37	121.060,51 39,14
Saldo de reservas internacionales netas	Mensual	US\$ millones	abr-18	47.504,25	47.608,31	46.935,77
<b>Situación fiscal: superávit (+) o déficit (-)</b>						
SPC 6/	Trimestral	% PIB	sep-17	-0,40	0,50	-1,40
GNC	Trimestral	% PIB	dic-17	-1,60	-0,80	-1,30

Fuente: Banco de la República, 2018

Puede decirse que la economía crece a lo largo del año 2019 pero con cifras menores a 3 por ciento. Los primeros tres meses de este año, el aumento evidenciado en el Producto Interno Bruto (PIB) fue de 2,8 por ciento, una cifra que se aleja del 4 o 5 por ciento que se estima debe aumentar anualmente este indicador a fin de que cedan los números de pobreza e indigencia en el

país, un factor negativo para las instituciones educativas que esperan aumentar o mantener costos de matrículas o pensiones.

Efectivamente, los sectores que más reportan aumentos de producción en términos anuales, hasta el primer trimestre de 2019, son: finanzas y banca, comunicaciones, minería y comercio. Aparece relativamente estancado, el crecimiento de la industria, y con evidencias de franca desmejora, la construcción y la agricultura (Portafolio, 2019).

### **6.1.3. Entorno social**

El Valle del Cauca es uno de los 32 departamentos de Colombia –más Bogotá, D.C. Su capital es Santiago de Cali, ciudad en la cual se ubica el Colegio objeto de estudio y la población de estudiantes que se consideran su mercado, este departamento tiene un territorio de 22.195 km<sup>2</sup>. Se constituyó tras la unión de los departamentos de Cali y Buga bajo el decreto 340 del 16 de abril de 1910. Su territorio limita al norte con los departamentos de Risaralda y Chocó; al sur con Cauca; al oriente con Quindío y Tolima; y al occidente con el Océano Pacífico y Chocó (Gobernación del Valle del Cauca, 2017).

Comprende tres regiones (Gobernación del Valle del Cauca, 2017):

- Plana o del valle físico: consiste en un valle (el valle geográfico del río Cauca) entre las cordilleras occidental y central de los Andes colombianos. Su longitud es



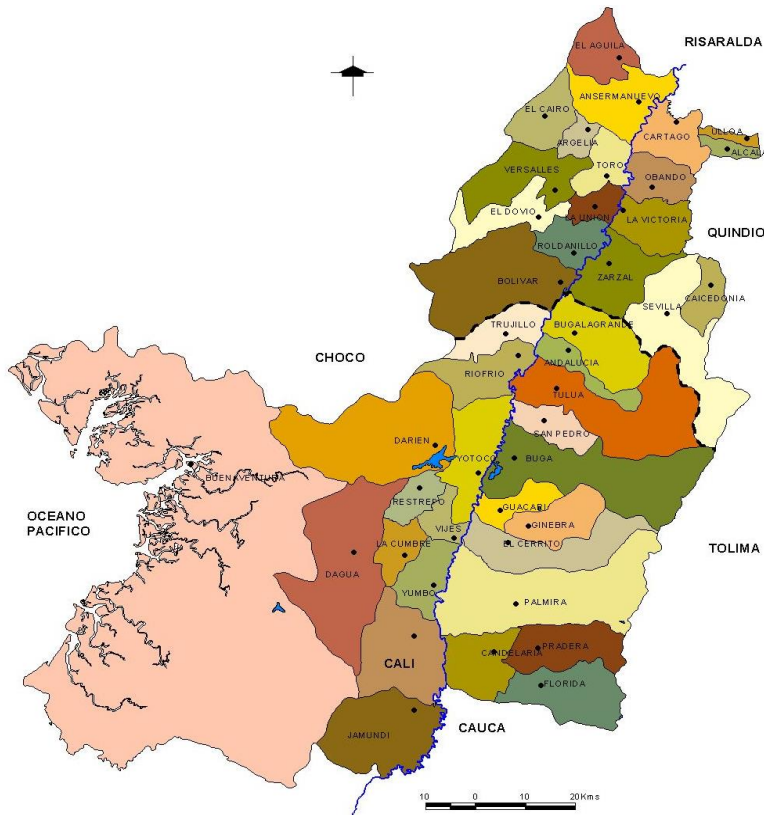
de aproximadamente 240 km y su anchura oscila entre los 12 km y los 32 km. Su superficie es de 3.000 km<sup>2</sup>; es la más rica y valiosa del país.

- **Montañosa:** Comprende zonas de ambas cordilleras, montañas por lo general en la occidental y páramos en la central. En la occidental destacan los Farallones de Cali, que alcanzan los 4.080 msnm –Pico Pance-. Más al norte están los cerros Militar y Pan de Azúcar (3.500 msnm) en límites con el Chocó. Cerca de esa zona se encuentra el Cañón del río Garrapatas y el Páramo Tatamá. En la cordillera central destacan el Páramo de Iraca (4.000 msnm) –Florida-, el Páramo de Tinajas (3.800 msnm) –Pradera-, el Páramo de Chinche (4.000 msnm) –Palmira-, el Páramo de las Hermosas (4.000 msnm) –El Cerrito-, el Páramo del Rosario en Buga y el Páramo de Yerbabuena (3.500 msnm) –Sevilla.
- **Costera o de la Costa Pacífica:** comprende el litoral y la llanura selvática. La primera abarca la zona de manglares a lo largo de la costa del Pacífico cerca de Buenaventura. En el sur se encuentra el Río Naya (límite con el Cauca); hacia el norte la Bahía de Buenaventura se forma en las bocas del Río Anchicayá y la Bahía de Málaga o Magdalena. La isla de Malpelo se encuentra a 400 km de Buenaventura. La llanura selvática va desde donde termina el litoral hasta las estribaciones de la cordillera occidental. En esta subregión abundan los ríos que se forman en las laderas de la cordillera. Hace parte de esta subregión el valle del Calima y la parte denominada de transición andina que se forma por los ramales de la cordillera occidental hacia la costa pacífica. Estos ramales forman cuencas como las que bajan de los Farallones de Cali y separan los ríos

Yarumanguí, Cajambres, Anchicayá y Dagua. (Gobernación del Valle del Cauca, 2017).

El departamento cuenta con una de las redes de carreteras más modernas del país, favorecido sin duda por un territorio plano que permite comunicar a la mayor parte de los municipios (Gobernación del Valle del Cauca, 2017). El puerto de Buenaventura es el más importante del país en términos de volumen de mercancías y aunque la carretera que une al puerto con la capital del departamento lleva varios años tratando de construirse completamente (ampliando las calzadas para mejorar el tiempo de recorrido; recuérdese que se debe atravesar la cordillera occidental), se espera que en los próximos años sea un viaje mucho más eficiente. Esta red de carreteras permite una excelente comunicación con los departamentos circundantes y acceso a los diversos destinos.

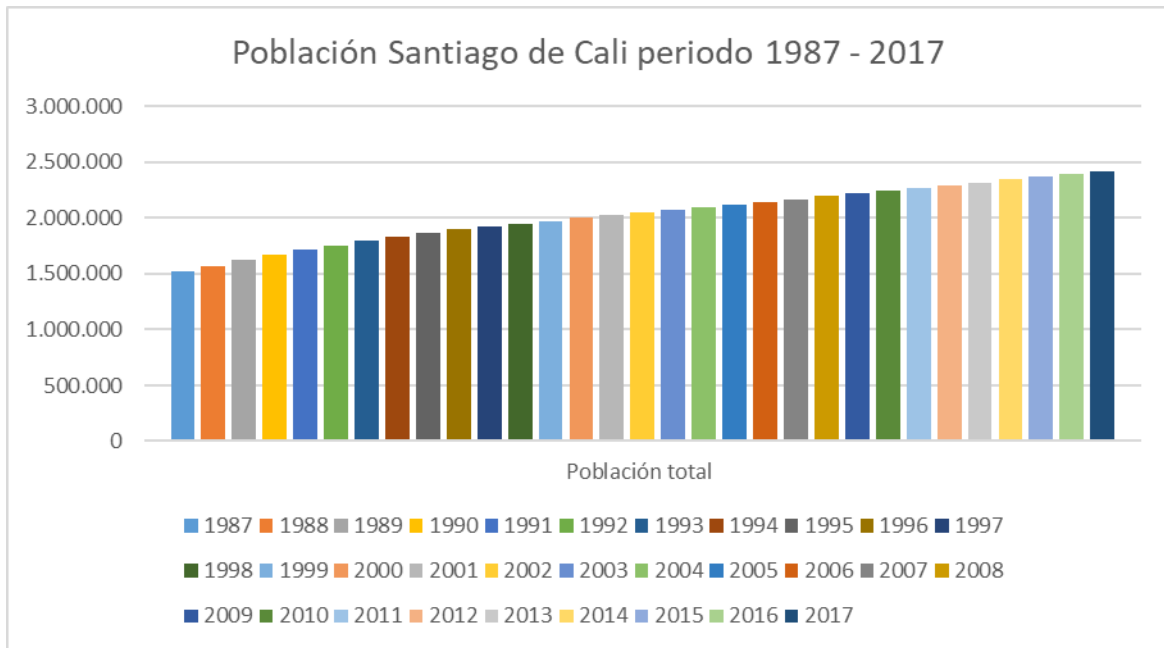
**Figura 3.** Departamento del Valle del Cauca



Fuente: IGAC – CVC. En: Gobernación del Valle del Cauca, 2017.

El Colegio Berchmans tiene su sede precisamente en la capital de este departamento, la ciudad de Cali, en la cual habitan según últimos datos del DANE (Alcaldía de Cali, 2018) 2.420.114 habitantes, es decir 250.276 habitantes más que una década atrás (cifra 2007: 2.169.838), lo que implica un crecimiento de 11,5%, lo que equivale a una tasa de crecimiento anual de 1,15% en el número de habitantes. Con respecto a tres décadas atrás (cifra 1987: 1.522.188), este crecimiento es del 59%, esto es 1,97% de crecimiento poblacional anual lo cual se considera un factor positivo para los intereses del colegio, dado que se ubica dentro de una ciudad con proyecciones de crecimiento. Se aprecia cómo se mantiene un ritmo sostenido de crecimiento en el número de pobladores en la ciudad.

**Figura 4.** Población de Santiago de Cali, periodo 1987-2017



Fuente: Elaboración propia, basada en proyecciones de población DANE. En: Alcaldía de Cali, 2018.

El Colegio Berchmans se localiza en un departamento predominantemente industrial y en una de las ciudades más importantes del país, la tercera con mayor población. El crecimiento de la población en la ciudad permite una mayor posibilidad de aumento de matrículas anuales.

De lo social se destaca que la ciudad de Cali se caracteriza por una considerable población étnica, principalmente indígena y afrodescendiente. Según el Censo Nacional de Población y Vivienda 2005 respecto a la pertenencia étnica general del país, el 23% se considera negra, mulata o afrocolombiana, 0,4% indígena y el resto no considera tener adscripción alguna (DANE, 2018); en el caso puntual de la ciudad de Cali de acuerdo con la Secretaría de Salud Departamental (SSPM, 2013), se plantea que en Cali habría para el año 2005 9.466 indígenas

(42,4% del total de la etnia en el departamento), 542.039 afrocolombianos (49,7% de la etnia en el departamento), 707 habitantes de la población ROM (98,6% del total de la etnia en el departamento) y 896 raizales (73,1% de la etnia en el departamento). El cuadro siguiente representa la ubicación de esta población por comunas en la ciudad de Cali, para reflejar como existe una alta población afro e indígena en la ciudad, por lo cual este se considera un problema del ámbito de responsabilidad social que impacta a las instituciones educativas de la ciudad.

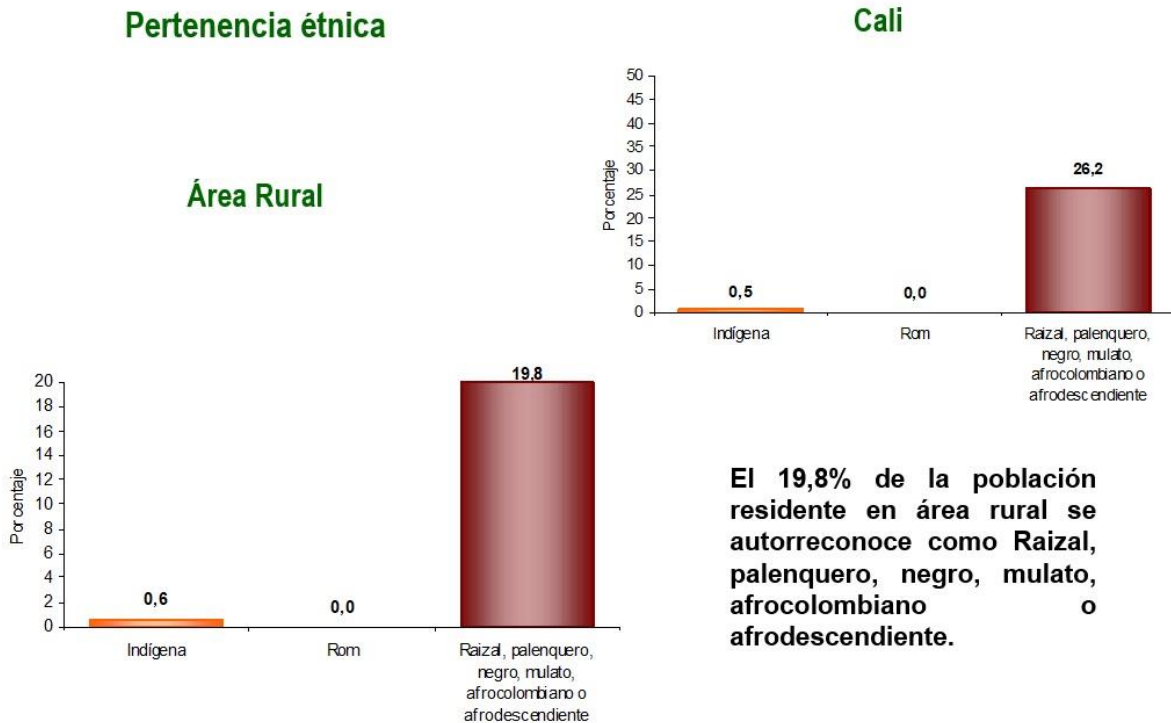
Tabla 5.

*Población por pertenencia étnica y área de residencia en Santiago de Cali*

<b>Comuna</b>	<b>% Población municipio</b>	<b>% Población afrodescendiente</b>	<b>% Población indígena</b>
1	3,0	12,0	0,6
2	4,9	10,5	0,4
3	2,1	14,4	0,8
4	2,7	22,4	0,5
5	4,8	21,0	0,4
6	8,2	20,6	0,4
7	3,7	37,8	0,4
8	4,7	19,2	0,4
9	2,3	16,8	0,5
10	5,0	15,3	0,3
11	4,7	33,1	0,4
12	3,2	37,5	0,5
13	8,2	37,9	0,3
14	7,3	51,1	0,4
15	6,1	49,9	0,3
16	4,6	27,0	0,5
17	5,0	9,4	0,4
18	4,8	13,0	0,8
19	4,8	9,0	0,5
20	3,1	12,6	1,0
21	4,4	44,7	0,4
22	0,4	10,4	0,7
Rural	1,7	19,8	0,7
Total	100,0	26,6	0,5

Fuente: DANE. En: SSPM, 2016.

**Figura 5.** Pertenencia étnica del área rural de Cali



Fuente: DANE, 2005.

Otro de los flagelos característicos en el país corresponde a las víctimas del conflicto armado, si bien un proceso que ha podido mitigarse con el actual proceso de paz entre el Estado y la guerrilla de las Farc, la población victimizada representa una realidad social del país. Por ello el proceso de paz que se ha acordado entre Estado y guerrilla de las Farc se considera un avance fundamental para el mejoramiento social del país.

El nivel de pobreza también es un factor que da cuenta de la desestabilización social. En el caso de la ciudad de Cali se ha evidenciado una progresiva disminución en la tasa de pobreza en los últimos cinco años, lo cual es un aspecto positivo a nivel social (Alcaldía de Cali, 2017).

Tabla 6.

*Indicadores sobre pobreza en Cali*

<b>Indicador</b>	<b>Und.</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Porcentaje de personas							
viviendo en pobreza (pobreza por ingresos)	%	26,1	25,1	23,1	21,9	19,1	16,5
Pobreza extrema		6,4	5,2	5,3	4,4	3,3	3,4
Coefficiente de GINI		0,529	0,504	0,515	0,505	0,487	0,478

Fuente: Cálculos MESEP FASE II y DANE con base en Encuestas de Hogares del DANE (Encuesta Continua de Hogares 2002-2005 empalmada por MESEP y Gran Encuesta Continua de Hogares 2008-2015). (Alcaldía de Cali, 2017)

La diversidad cultural característica de la sociedad caleña impacta a las instituciones educativas en tanto, se abren diversas posibilidades para que se impulse la oferta académica en favor de sus necesidades particulares.

#### **6.1.4. Entorno tecnológico**

A nivel tecnológico, Colombia, según la edición 2019 del Ranking de Competitividad Digital Mundial del IMD (Instituto Internacional para el Desarrollo de la Gestión) subió en el ranking paso del puesto 59 al 58 lo cual es muestra de un pequeño avance para lograr mejorar el grado en el que este país desarrolla el tema digital, enfocado en tres pilares: (a) Conocimiento, (b) Tecnología, y (c) Preparación para el Futuro (La Republica, 2019). En cuanto al índice de desarrollo de las TIC, un indicador del ICT Development Index 2016 de la UIT (organismo especializado de las Naciones Unidas para las Tecnologías de la Información y la

Comunicación), Colombia ocupa el puesto 83 con una calificación de 5,16, perdiendo dos puestos en comparación con 2015. Según este índice, las principales debilidades están en la cantidad de suscriptores de banda ancha fija, computadores por hogar y acceso a Internet de la población (Colombia Digital, 2017).

Se reconoce que el desarrollo tecnológico ha favorecido ciertos elementos que pueden ser utilizados para la educación, sin embargo, también debe reconocerse que el gobierno nacional está impulsando medidas para prohibir que estos se interioricen en los colegios.

Una de las medidas del nuevo gobierno nacional de Colombia, el cual entró en ejercicio en agosto del 2018, consiste en la prohibición del uso de teléfonos celulares en niños, jóvenes y maestros de todos los colegios hasta el grado noveno mediante el proyecto de ley no 099 de 2018 promovido por el representante a la Cámara Rodrigo Arturo Rojas Lara.

El proyecto de ley se justifica en datos estadísticos del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, en donde se evidencian problemas graves relacionados con el uso de estos elementos por parte de niños y jóvenes:

Alrededor del 52% de los jóvenes entre los 12 y los 17 años sienten algún grado de ansiedad si no saben lo que ocurre en internet o si se encuentran desconectados. Trastorno del sueño y de la conducta interpersonal, agresividad y depresión son otros de los factores de dicha relación. (Revista Semana, 2018)



Dicha apuesta ha despertado en la sociedad toda serie de posturas, principalmente críticas, considerando que la restricción del uso de tecnología en un momento histórico de evolución y desarrollo de las tecnologías, resulta por demás irracional.

Para los expertos en el tema, el celular es una herramienta que puede ser ampliamente involucrada en los procesos de educación, puede ser utilizada para “grabar audios para escuchar su pronunciación, grabar noticieros o hacer videos con el celular” (Revista Semana, 2018) en el caso puntual de la enseñanza de idiomas. Estos elementos también resultan útiles por el uso didáctico para la creación artística, para la búsqueda de información, para hacer investigación; para la producción de herramientas de video, radio e incluso para el desarrollo de actividades de prensa escolar mencionan otros expertos (Sánchez, 2018).

El principal referente que argumento el congresista para el impulso de la ley, data de una aplicación similar en Francia, en donde desde 2010 se ratificó una ley de la misma naturaleza, recientemente en 2018, sin embargo, en dicho país también ha representado multiplicidad de detractores y defensores.

## **6.2. Cinco fuerzas competitivas de Porter**

Mediante la valoración de las cinco fuerzas competitivas de Porter, es posible analizar el entorno medio, sectorial o competitivo y así mismo definir la estructura competitiva del sector de instituciones educativas (colegios) y a su vez, identificar cuales aspectos terminan siendo considerados como amenazas u oportunidades. Para ello se debe analizar cinco aspectos que son, la rivalidad entre los competidores, el ingreso de nuevas empresas al sector, el poder de

negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de la sustitución.

### **6.2.1. Rivalidad entre los competidores.**

Esta fuerza competitiva corresponde con la lucha que los colegios desarrollan en su afán por alcanzar una posición, para lo cual utilizando diversas tácticas (por ejemplo, la competencia de precios, batallas publicitarias, lanzamientos de ofertas académicas, programas, etc.). Esta rivalidad tiende a aumentar en intensidad cuando los colegios sienten la presión competitiva o ven una oportunidad para mejorar su posición (Betancourt, 2005).

En cuanto a la rivalidad entre los competidores, se evidencia una lucha principalmente por los precios de matrículas y pensiones. Los colegios han desarrollado diferentes propuestas académicas que incluyen ciertas ventajas competitivas, sin embargo, cada vez más estas propuestas se han convertido en genéricos del servicio, se hace referencia al bilingüismo, al ambiente campestre, al enfoque humanista, a la inclusión de arte y cultura y a la oferta de programas extracurriculares de acuerdo al interés de los estudiantes. De todas las ofertas el asunto de la enseñanza de un segundo o tercer idioma representa según la literatura el asunto clave en los colegios caleños:

Es por eso que muchos colegios de la ciudad de Cali se han reorganizado para enseñar un segundo idioma, y en algunos, hasta un tercero. En el caso del Colegio Colombo Británico... el inglés se les comienza a enseñar a los niños a partir de

los 2 años, ya que en ese momento apenas se les está formalizando una estructura gramatical a nivel neurológico. (El País, 2018)

Nivel de impacto: Alto, los colegios ofrecen cada vez más, no sólo buenos programas académicos, sino mejor infraestructura, actividades extracurriculares y educación basada en valores.

### **6.2.2. Barreras de salida.**

Las barreras de salida son aquellos factores que impiden o dificultan el abandono del mercado por parte de un colegio. La existencia de estas barreras obliga que los colegios luchen por sobrevivir y, por tanto, sigan compitiendo en el mercado, por lo que la intensidad de la competencia aumenta.

En el caso de los colegios, estos requieren una infraestructura no siempre compleja, pero si extensa en cantidades, dadas las necesidades de escritorios, tableros, salones, amplias extensiones de tierra entre otros.

También se requiere ciertas tecnologías como proyectores, pizarras electrónicas, computadores entre otros. Puede decirse que existen amplios factores que dificultan la posibilidad de abandonar el mercado luego de haber constituido formalmente un colegio.

Nivel de impacto: Alto, la alta inversión en amplias áreas de terreno y edificaciones, como laboratorios, auditorios, casinos, canchas, parqueaderos y oficinas administrativas, hacen que la inversión sea una barrera de salida.

### **6.2.3. Posibles entrantes.**

La amenaza de nuevos competidores o nuevos entrantes en el mercado de colegios de Cali, estudia la posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores a prestar estos servicios, este se considera un elemento importante para medir la rentabilidad de un mercado. Esta facilidad o dificultad está determinada por las barreras de entrada. Las barreras pueden ser de muchos tipos y pueden dificultar o impedir la entrada de nuevos competidores. Estas barreras pueden ser naturales o creadas. (Betancourt, 2005)

En Cali para el año 2019, el mayor crecimiento de colegios se da en instituciones públicas, las cuales buscan ampliar la cobertura de estudiantes de bajos recursos:

En el último trimestre de este año se espera que sean entregadas las 18 nuevas instituciones educativas oficiales con las que la Secretaría de Educación Municipal busca mejorar las condiciones en las que aprenden 150.000 estudiantes de las comunas del oriente y la ladera de Cali... Estos son colegios de distintos tamaños, pues en Potrero Grande estará adecuada una institución para 500 estudiantes, pero hay más grandes, donde podrán estudiar 1400 alumnos. En los CDI hay hasta 600 cupos para los niños. (El País, 2019)

Por otro lado, el crecimiento en colegios con infraestructuras robustas es menor y casi invisible, la formación de un colegio es habitualmente progresiva, casi siempre empieza con una consolidación a nivel de barrio, usualmente empezando en casas de familia y posteriormente trasladándose a terrenos propios y adaptados para la oferta académica. No se cree que la amenaza por posibles entrantes sea grande, casi siempre la disputa por los estudiantes se da entre los mismos jugadores del mercado.

Nivel de impacto: Alto, mas que posibles nuevos competidores, han empezado a consolidarse nuevos grupos de colegios pertenecientes a los mismos accionistas, tal es el caso de la comunidad religiosa del Opus Dei con Aspaen o Redcol; ambas redes de colegios son propietarias de más de 15 colegios a nivel nacional y están ampliando su número mediante la compra de colegios ya establecidos.

#### **6.2.4. El poder de negociación de los proveedores.**

Este poder estudia el nivel de poder que tienen los proveedores que requiere un colegio para su funcionamiento, ya sea por su grado de concentración, por las características de los servicios que proveen, por el impacto de estos servicios en el costo de la oferta educativa, etc. El mayor poder de negociación se ve representado en los maestros, los cuales son el pilar de la transmisión de conocimientos. En el caso de colegios privados su poder de negociación es altamente disminuido, los costos de contratación son bajos, casi siempre determinados por su experiencia y perfil profesional, marcados también por el dominio de una segunda lengua. Se considera que es un poder bajo de negociación.

Nivel de impacto: Medio, si bien el costo de la nómina del profesorado es el mayor costo de los colegios, su aumento podría compensarse con los incrementos que autoriza anualmente el Ministerio de Educación.

#### **6.2.5. La amenaza de la sustitución.**

Este último factor o fuerza clave estudia los sustitutos que podrían satisfacer las mismas necesidades de los estudiantes en educación presencial. La sustitución baja la demanda por los recursos utilizados, bajando, por lo tanto, su escasez. En el caso de los colegios, existe una tendencia baja a la educación virtual y también a la educación en casa también denominada Homeschooling, modelos que podrían considerarse riesgos bajos de sustitución.

Lejos de los pupitres, los tableros, las filas, los uniformes, las materias y las tareas existe una opción de aprendizaje en el calor del hogar. El Homeschooling o la educación en casa es un estilo de vida en el que las familias eligen educar a sus hijos sin la intermediación de un colegio o escuela: aquí se habla de educación sin escuela y sin instrucción ni dirección formal. Las razones por la que las familias optan por esta decisión son múltiples y distintas. Muchas lo hacen por la insatisfacción con el sistema escolar, porque la escuela es ineficaz o insuficiente con las necesidades específicas de los niños. Otra de las razones es el matoneo escolar o las razones ideológicas y religiosas, o porque las mamás y papás se sienten excluidos del aprendizaje de sus hijos (Mincultura, 2018).

El Homeschooling podría considerar la mayor amenaza de sustitución, pero actualmente aún es muy reducida en el entorno caleño.

Nivel de impacto: Medio, aunque el incremento de la tecnología y la conectividad nos permite desde tempranas edades investigar y aprender a través de la web, no es tan fácilmente sustituible la enseñanza formal de los colegios, basándonos que son menores de edad quienes reciben la educación y para las familias actuales donde ambos padres trabajan, es crucial mantener a sus hijos presencialmente en los centros de enseñanza.

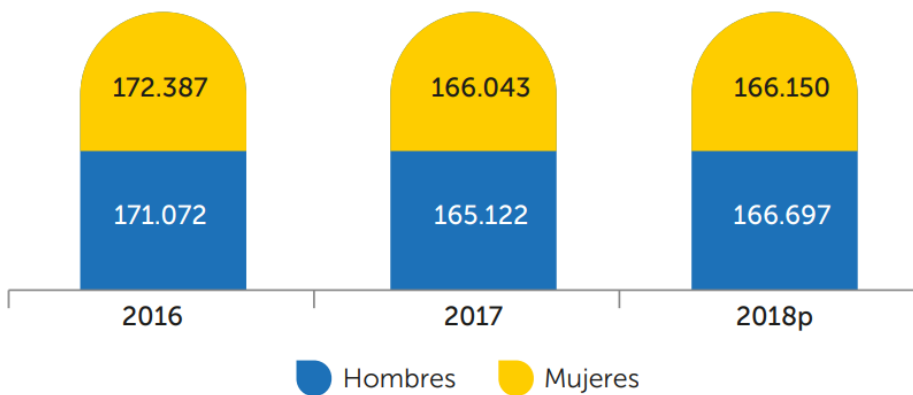
### **6.3. Análisis de la competencia**

Previo al análisis competitivo del Colegio Berchmans, es fundamental para el presente estudio, identificar la situación actual y el comportamiento en el tiempo de la matrícula total en educación inicial, básica y media de estudiantes en la ciudad de Santiago de Cali.

La población total de Santiago de Cali ha venido en aumento, aunque correspondiente con los resultados nacionales, este aumento no es dramático. Para el año 2005, los habitantes de la ciudad sumaban 2.063.323 personas, según las proyecciones del DANE para el año 2018 la población total llegó a los 2.445.405 habitantes lo cual representa un crecimiento de 382.082 personas, que representan una variación porcentual del 18,5% en 13 años (Alcaldía de Santiago de Cali, 2018, p. 29).

Gracias al balance general para la educación en Santiago de Cali (CVE, 2011), se ha podido determinar que para el año 2010 habían 401.363 estudiantes en la ciudad de Cali, comparativamente para el año 2014 la matrícula total en educación inicial, básica y media registró 419.236 estudiantes, creciendo un 4% más que en 2013, principalmente en los colegios privados (+12%) (Alcaldía de Cali, 2015), situación que demuestra un decrecimiento histórico, dado que para el año 2018 se registraron 364.877 matriculados en todos los niveles educativos en Cali, 1,1% más que en 2017; sin embargo pese al aumento en el número de matriculados, las tasas de cobertura bruta y neta en educación media disminuyeron por quinto año consecutivo en 2018 (Cali cómo vamos, 2019).

**Figura 6.** Número de estudiantes matriculados según sexo en Cali (2016-2018)

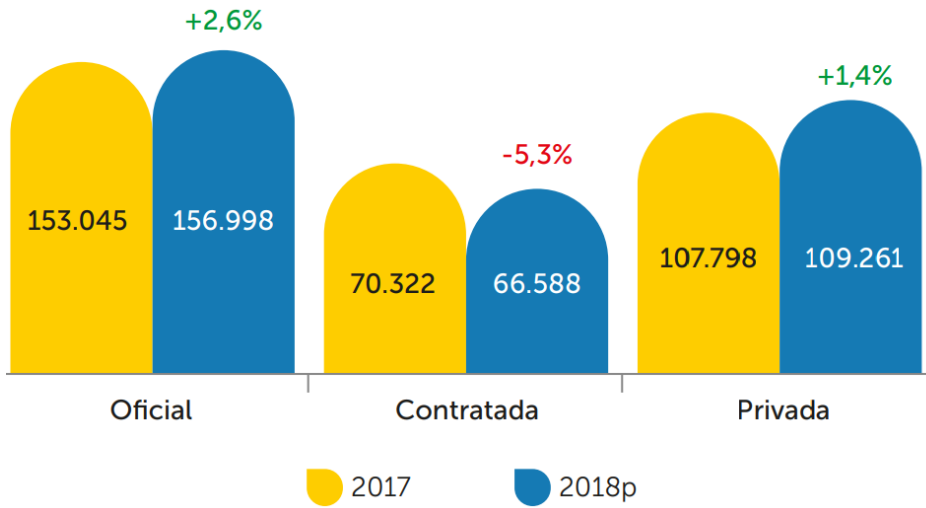


Fuente: Cali cómo vamos, 2019, p. 5.

Al desagregar por la naturaleza de la institución educativa (considerando que en Colombia hay tres tipos de instituciones educativas, oficial, contratada y privada), en 2018 la matrícula en las instituciones oficiales y privadas en la ciudad de Cali aumentó en 2,6% y 1,4%, respectivamente, frente a 2017 tal como puede verse en la figura 7.



**Figura 7.** Número de estudiantes matriculados según naturaleza de la institución en Cali (2017-2018)



Fuente: Cali cómo vamos, 2019, p. 5.

Finalmente, en cuanto a los diferentes niveles educativos, puede decirse que la mayor cantidad de matrículas se evidencia en el nivel primaria con 143.884 estudiantes, seguido por el nivel secundaria con 121.909 estudiantes tal y como puede verse en la figura 7.

Tabla 7.

*Número de estudiantes matriculados según nivel educativo en Cali (2017-2018)*

		2017	2018p	Variación (%)
Pre jardín y Jardín		9.235	9.756	5,64%
Educación regular	Transición	22.963	23.084	0,53%
	Primaria	145.516	143.884	-1,12%
	Secundaria	118.720	121.909	2,69%
	Media	43.966	43.250	-1,63%
Ciclos y Ed. Avanzada		20.459	22.994	12,39%
Total		360.859	364.877	1,11%

Fuente: Cali cómo vamos, 2019, p. 5.

De manera general debe decirse que la disputa por este mercado de estudiantes la libran instituciones educativas, que a la luz del artículo 9° de la Ley 715 de 2001, se definen como: “El conjunto de personas y bienes promovidas por las autoridades públicas o particulares cuya finalidad es prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo, y la media” (Alcaldía de Santiago de Cali, 2018, p. 37).

Según tal ley, para que una institución educativa pueda reconocerse como tal siempre y cuando cumpla con los siguientes elementos (Congreso de Colombia, 2001):

- Licencia de funcionamiento o reconocimiento de carácter oficial
- Infraestructura administrativa

- Aportes pedagógicos
- Planta física y medios educativos adecuados
- Educación de calidad
- Evaluación permanente del mejoramiento del servicio educativo
- Los resultados del aprendizaje en el marco de su Programa Educativo Institucional

Al 31 de octubre del 2018 han sido identificados 1.268 establecimientos educativos privados en la ciudad, los cuales según el tipo de calendario académico el 35,1% funcionan en calendario A, la mayoría (64,8%) en el calendario B y el 0,08% restante a otro calendario (Alcaldía de Santiago de Cali, 2018)

Existen diferentes alternativas para contemplar la posible competencia del Colegio Berchmans que se disputa este potencial de estudiantes. Se ha identificado la distribución geográfica, considerando que la cercanía entre vivienda e institución educativa es una variable importante al momento de elegir el colegio para los hijos, también se ha escogido la variable perfil socioeconómico al cual apunta el Colegio, manifestado en los costos de matrícula y pensión que determinan la posibilidad socioeconómica de los padres para acceder a la oferta académica.

Dado lo anterior, se ha identificado que son trece los colegios que podrían ser considerados como competencia directa del Colegio Berchmans así:

- a. Alemán

- b. Bennett
- c. Berchmans
- d. Bolívar
- e. Colombo Británico
- f. Liceo Francés
- g. Hispanoamericano
- h. Jefferson
- i. Juanambú (Aspaen)
- j. La Colina
- k. La Arboleda (Redcol)
- l. Liceo Tacurí (Aspaen)
- m. New Cambridge (Redcol)

Para analizar comparativamente estos colegios respecto al Berchmans, se ha realizado un levantamiento de información que incluye una comparación entre colegios, siempre que haya sido posible acceder a cada variable desde la visita misma al colegio. Se acudió a la técnica de Mystery Shopper para rescatar información, herramienta que complemento aquella que fue posible rescatar de cada uno de los sitios web. A continuación, los resultados:

Tabla 8.

*Comparación por número de estudiantes*

Número de estudiantes totales por año	Alemán	Bennett	Berchmans	Bolívar	Colombo Británico	Francés	Hispano	Jefferson	Juanambú	La Arboleda	New Cambridge
2019	932	853	1.553	1.359	1.250	1.100	1.253	922	295	750	328
2018	945	850	1.617	1.350	N.D.	1.130	1.232	900	265	666	306
2017	945	850	1.634	1.364	N.D.	1.150	1.225	954	270	610	332
2016	987	850	1.629	1.338	N.D.	1.230	1.219	ND.	268	510	255
2015	1.000	850	1.654	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	260	430	231
2014	991	N.D.	1.641	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	270	400	N.D.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 8 da cuenta de la cantidad de estudiantes por colegio, factor sobre el cual se destaca el Colegio Berchmans sobre cualquier otro, a pesar del decrecimiento evidenciado a partir de años anteriores.

Tabla 9.

*Comparación por costos educativos. Valor mensual de la pensión*

Costos educativos	Alemán	Bennett	Berchmans	Bolívar	Colombo Británico	Francés	Hispano	Jefferson	La Arboleda	New Cambridge
Grado 12	1.318.797	N.A.	N.A.	2.500.000	1.700.000	1.250.000	N.A.	1.299.000	N.A.	N.A.
Grado 11	1.437.597	1.549.820	1.139.200	2.500.000	1.700.000	1.250.000	709.000	1.353.000	1.500.000	1.721.086
Grado 10	1.498.896	1.549.820	1.298.900	2.300.000	1.700.000	1.250.000	709.000	1.430.000	1.500.000	1.747.886
Grado 9	1.505.898	1.615.926	1.448.300	2.200.000	1.700.000	1.250.000	709.000	1.436.000	1.500.000	1.400.884
Grado 8	1.584.396	1.646.415	1.448.300	2.200.000	1.700.000	1.250.000	709.000	1.455.000	1.500.000	1.400.884
Grado 7	1.584.396	1.646.415	1.448.300	2.100.000	1.700.000	1.250.000	709.000	1.435.000	1.500.000	1.400.884
Grado 6	1.595.970	1.646.415	1.448.300	2.000.000	1.700.000	1.250.000	712.300	1.496.000	1.500.000	1.359.525
Grado 5	1.595.970	1.646.415	1.448.300	1.900.000	1.700.000	1.500.000	712.200	1.582.000	1.600.000	1.359.525
Grado 4	1.580.679	1.646.415	1.448.300	1.900.000	1.700.000	1.500.000	779.300	1.598.000	1.600.000	1.359.525
Grado 3	1.646.379	1.646.415	1.448.300	1.900.000	1.700.000	1.500.000	800.300	1.611.000	1.600.000	1.359.525
Grado 2	1.646.379	1.630.585	1.448.300	1.900.000	1.700.000	1.500.000	831.800	1.710.000	1.600.000	1.359.525
Grado 1	1.646.379	1.630.585	1.448.300	1.900.000	1.700.000	1.500.000	831.800	1.869.000	1.600.000	1.359.525
Transición	1.646.379	1.655.728	1.448.300	1.300.000	N.D.	1.500.000	816.400	1.940.000	1.700.000	1.359.525
Jardín	3.347.190	1.655.728	1.448.300	1.300.000	N.D.	1.500.000	832.600	1.939.000	1.700.000	1.362.108
Prejardín	971.235	1.655.728	1.448.300	1.300.000	N.D.	1.500.000	869.600	1.939.000	1.700.000	1.362.108
Valor bono	18.000.000	N.A.	N.A.	13.920.000	22.000.000	12.000.000	N.A.	17.500.000	N.A.	N.A.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los costos educativos, representados en el valor de la pensión mensual, el más costoso del estudio es el Bolívar, y el más económico es el Hispano. El Colegio Berchmans puede ser considerado como de unos costos promedios en el estudio, aunque la percepción de cuenta de ser un colegio mucho más costoso.

Tabla 10.

*Comparación por costos de alimentación*

<b>Costos de alimentación</b>	<b>Bennett</b>	<b>Berchmans</b>	<b>Bolívar</b>	<b>Colombo</b>	<b>Hispano</b>	<b>Jefferson</b>	<b>La Arboleda</b>	<b>New Cambridge</b>
Empleados administrativos	\$ 8.900	\$ 7.800	\$ 10.500	\$ 8.500	\$ 6.900	\$ 7.800	\$ 9.000	\$ 8.100
Empleados operativos	\$ 8.900	\$ 6.700	\$ 2.600	N.A.	\$ 6.900	\$ 5.500	\$ 9.000	\$ 8000
Bachillerato	\$ 8.900	\$ 8.900	\$ 10.500	\$ 300.000	\$ 6.900	\$ 8.800	\$ 10.000	\$ 286.000
Primaria	\$ 8.000	\$ 8.200	\$ 10.500	\$ 300.000	\$ 6.900	\$ 8.500	\$ 10.000	Hasta 4o \$307.000 y en adelante \$286.000 mensuales
Preescolar	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 0	\$ 200.000	N.A.	\$ 6.900	\$ 10.000	\$ 307.000
Lonchera	N.D.	\$ 4.600	\$ 0		\$ 4.500	N.A.	N.A.	\$ 307.000

Fuente: Elaboración propia.

Los costos de alimentación ofrecidos por el Colegio Berchmans son altamente competitivos. Los costos más económicos son los que ofrece el Colegio Hispano y los más altos son los del Colegio Bolívar.

Tabla 11.

*Comparación por grado de iniciación en la que aceptan los niños*

Grado	Alemán	Bennett	Berchmans	Bolívar	Colombo	Francés	Hispano	Jefferson	La Arboleda	New Cambridge
Párvulos - Maternal	X	X	X	X	X	X	X			X
Prejardín					X			X	X	

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los colegios analizados inician su oferta en el grado párvulos o maternal, situación a la cual se puso a la par el Colegio Berchmans, que años atrás no contaba con esta oferta.

Tabla 12.

*Comparación por edad de iniciación en la que aceptan los niños*

Alemán	Bennett	Berchmans	Bolívar	Colombo	Francés	Hispano	Jefferson	La Arboleda	New Cambridge
3 años	0 Años	2 años	2 años	3 años	2 años	3 años	4 años	4 años. A partir de 2020 desde 1 año	8 meses

Fuente: Elaboración propia.

La edad de iniciación promedio es desde los 2 años, aunque hay colegios como el Bennett y el New Cambridge que reciben desde meses.

Tabla 13.

*Comparación por cantidad de grados*

<b>Alemán</b>	<b>Bennett</b>	<b>Berchmans</b>	<b>Bolívar</b>	<b>Colombo</b>	<b>Francés</b>	<b>Hispano</b>	<b>Jefferson</b>	<b>La Arboleda</b>	<b>New Cambridge</b>
12	12	11	12	12	12	11	12	11	11

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14.

*Comparación por estudiantes por salón*

<b>Alemán</b>	<b>Bennett</b>	<b>Berchmans</b>	<b>Bolívar</b>	<b>Colombo</b>	<b>Francés</b>	<b>Hispano</b>	<b>Jefferson</b>	<b>La Arboleda</b>	<b>New Cambridge</b>
21	20	32	22	21	24	32	20	25	25

Fuente: Elaboración propia.

La cantidad de grados académicos varía entre 11 y 12 grados en las diferentes instituciones comparadas.



Tabla 15.

*Comparación de cantidad máxima de estudiantes por salón*

<b>Max Estudiantes por salón</b>	<b>Alemán</b>	<b>Bennett</b>	<b>Berchmans</b>	<b>Bolívar</b>	<b>Colombo</b>	<b>Francés</b>	<b>Hispano</b>	<b>Jefferson</b>	<b>La Arboleda</b>	<b>New Cambridge</b>
	Maternal	N.A.	8	10	15	12	11	13	N.A.	N.A.
Preescolar	21	20	15	22	21	22	15 - 22	20	15	20
Primaria	21	24	32	22	21	24	32	20	25	25
Bachillerato	21	24	32	22	21	24	32	20	25	25

Fuente: Elaboración propia.

Considerando que uno de los factores que más aprecia el mercado es una cantidad mínima de estudiantes por salón, se logró identificar que el Berchmans es uno de los que menos cantidades tiene actualmente.

Tabla 16.

*Comparación por ubicación en el ranking pruebas saber 2018*

<b>Alemán</b>	<b>Bennett</b>	<b>Berchmans</b>	<b>Bolívar</b>	<b>Colombo</b>	<b>Francés</b>	<b>Hispano</b>	<b>Jefferson</b>	<b>La Arboleda</b>	<b>New Cambridge</b>
Puesto	Puesto	Puesto	Puesto	Puesto	Puesto	Puesto	Puesto	Puesto	Puesto
73	221	59	139	50	215	46	163	78	277

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a su ubicación en el ranking de pruebas saber, el Berchmans tiene una buena posición nacional superado solo por el Colombo Británico y el Hispano.

Tabla 17.

*Comparación por oferta de bilingüismo*

Alemán	Bennett	Berchmans	Bolívar	Colombo Británico	Francés	Hispano	Jefferson	La Arboleda	New Cambridge
Si Alemán	Si. Inglés	Si. Inglés	Si. Inglés	Si. Inglés	Si. Francés	No	Si. Inglés	Si. Inglés	No

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la oferta de bilingüismo, cinco de los colegios comparados le ofrecen en diferentes idiomas.

Tabla 18.

*Comparación por certificación de investigación en enseñanza-aprendizaje*

Benetton	Berchmans	Bolívar	Colombo	Francés	Juanambú	La Arboleda	La Colina	Liceo Tacurí	New Cambridge
No	No	Avance ED	IB	No	Cambridge	Cambridge	Cambridge	Cambridge	IB

Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto clave a nivel de competitividad corresponde con las certificaciones. Al respecto se identificó que dos instituciones tienen certificación IB por sus siglas en inglés International Baccalaureate. Adicionalmente se pudo identificar que en Cali los únicos colegios con una prestigiosa certificación IB son: Colombo, Cañaverales, New Cambridge, Bolívar, British School y Alemán.

En la actualidad el Berchmans no cuenta con ninguna certificación similar.

Tabla 19.

*Comparación por certificación Icontec*

<b>Alemán</b>	<b>Bennett</b>	<b>Berchmans</b>	<b>La Arboleda</b>	<b>New Cambridge</b>
ISO	ISO	ISO	ISO	ISO
9001:2015	9001:2015	9001:2015	9001:2015	9001:2015

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a certificación ISO, se identificaron cinco instituciones incluyendo el Berchmans que la poseen.

Tabla 20.

*Comparación por realización anual de Open House*

<b>Alemán</b>	<b>Bennett</b>	<b>Berchmans</b>	<b>Bolívar</b>	<b>Francés</b>	<b>Hispano</b>	<b>Jefferson</b>	<b>La Arboleda</b>	<b>New Cambridge</b>
12	No	2	6	12	2	6	4	4

Fuente: Elaboración propia.

La realización de Open house es una estrategia de marketing reconocida para la promoción de la oferta educativa. Al respecto se identificó que el Alemán y el Francés son los colegios que más realizan esta actividad, una vez por mes.

Tabla 21. *Comparación por sus instalaciones y su capacidad para personas con movilidad*

<b>Alemán</b>	<b>Bennett</b>	<b>Berchmans</b>	<b>Bolívar</b>	<b>Francés</b>	<b>Hispano</b>	<b>Jefferson</b>	<b>La Arboleda</b>	<b>New Cambridge</b>
95%	98%	90%	95%	100	80%	90%	95%	70%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la consideración de las necesidades de las personas con movilidad reducida, el Bennett, Alemán, Bolívar y La Arboleda son instituciones que mejor responden a dicha demanda. El Berchmans sin embargo tiene un buen resultado en dicho aspecto.

Tabla 22.

*Comparación por el área del campus y planta construida*

	Bennett	Berchmans	Bolívar	Colombo	Francés	Hispano	Jefferson	Juanambú	La Arboleda	New Cambridge
Área					13.000					
campus	27.000	129.000	140.000	45.000	70.000	72.000	90.000	38.692	41.424	37.000
(M <sup>2</sup> )										
M <sup>2</sup>					10.882					
construidos	15.000		24.000	30.000	3.000		38.000	4.892	9.284	7.800

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en cuanto a área del campus y área construida, el colegio más grande es el Bolívar, seguido del Berchmans.

Para cerrar este análisis de la competencia, se ha propuesto el levantamiento de un análisis de curvas de valor (Chan & Mauborgne, 2015) en el cual se consideren las siguientes variables producto del análisis previo: 1) Bilingüismo, 2) Certificaciones Internacionales (IB, AdvancED, Cambridge), 3) Precio, 4) Formación espiritual y en valores, 5) Instalaciones, y 6) Nivel académico.

En este análisis de curvas se busca ponderar cada una de las variables respecto a cada colegio analizado.

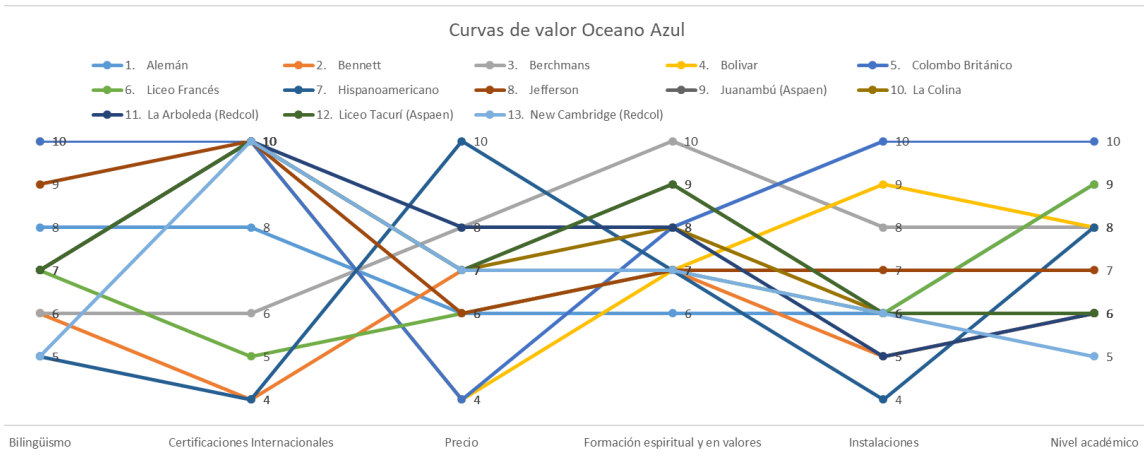
Tabla 23.

*Ponderación de variables clave*

<b>Colegio / Factor</b>	<b>Bilingüismo</b>	<b>Certificaciones Internacionales</b>	<b>Precio</b>	<b>Formación espiritual y en valores</b>	<b>Instalaciones</b>	<b>Nivel académico</b>
1. Alemán	8	8	6	6	6	9
2. Bennett	6	4	7	7	5	6
3. Berchmans	6	6	8	10	8	8
4. Bolívar	10	10	4	7	9	8
5. Colombo Británico	10	10	4	8	10	10
6. Liceo Francés	7	5	6	7	6	9
7. Hispanoamericano	5	4	10	7	4	8
8. Jefferson	9	10	6	7	7	7
9. Juanambú (Aspaen)	7	10	7	9	6	6
10. La Colina	7	10	7	8	6	6
11. La Arboleda (Redcol)	7	10	8	8	5	6
12. Liceo Tacurí (Aspaen)	7	10	7	9	6	6
13. New Cambridge (Redcol)	5	10	7	7	6	5
<b>Valor promedio</b>	<b>7,23</b>	<b>8,23</b>	<b>6,69</b>	<b>7,69</b>	<b>6,46</b>	<b>7,23</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 8.** Curvas de valor de los colegios de Cali orientados a estratos 4, 5 y 6



Fuente: Elaboración propia.

Según los valores promedio de la ponderación, se logra evidenciar que el mercado les da un mayor valor a las certificaciones internacionales, a la formación espiritual y valores y al bilingüismo y el nivel académico. Así mismo el precio y las instalaciones tienen un nivel menor de percepción atractiva por parte del mercado.

Para el Colegio Berchmans, se evidencia que las variables con menor calificación son el bilingüismo y las certificaciones internacionales, sobre las cuales se definen estrategias en el capítulo 8, una vez se hace la matriz DOFA. Sin embargo, la formación espiritual en valores, instalaciones y nivel académico serán capitalizadas como elementos de valor con que el Colegio cuenta y a la vez son importantes para las familias.

## **6.4. Análisis del mercado**

### **6.4.1. Encuesta a padres de familia en busca de colegios para sus hijos**

Para analizar el mercado se ha diseñado el instrumento titulado: Análisis de los factores que influyen en la decisión de selección para colegios en cali, un formato tipo encuesta de diligenciamiento libre y sin ninguna presión de tiempo, en un lapso promedio de 7 minutos. Se plantean un total de 30 preguntas dispuestas en seis categorías de análisis practicadas a 54 personas, 19 del sexo masculino y 35 mujeres. La ficha técnica de la encuesta es: Población objetivo / target: Padres de familia con hijos entre los 0 y 8 años de edad, pertenecientes a los niveles socioeconómicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali.

Técnica de recolección de datos: Encuesta on-line con duración aproximada de 8 minutos.

Tamaño de la muestra: 54 encuestas efectivas.

Margen de error: 13,3%.

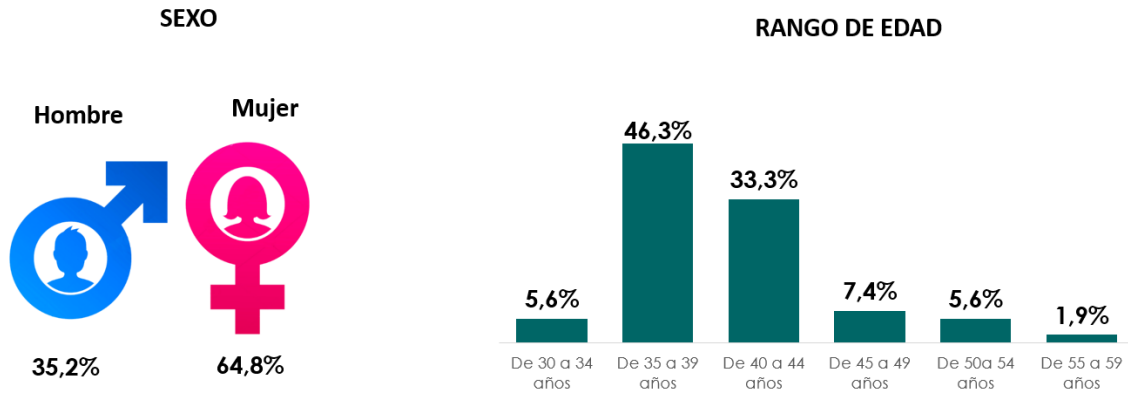
Nivel de confianza: 95%

Fecha de campo: 15 de septiembre al 3 de octubre de 2019

En cuanto al sexo y rango de edad de las personas encuestadas, la mayoría correspondiente al 64,8% corresponde a mujeres, y la mayoría correspondiente al 46,3% correspondió a una edad entre los 35 y 49 años (Ver figura 10).



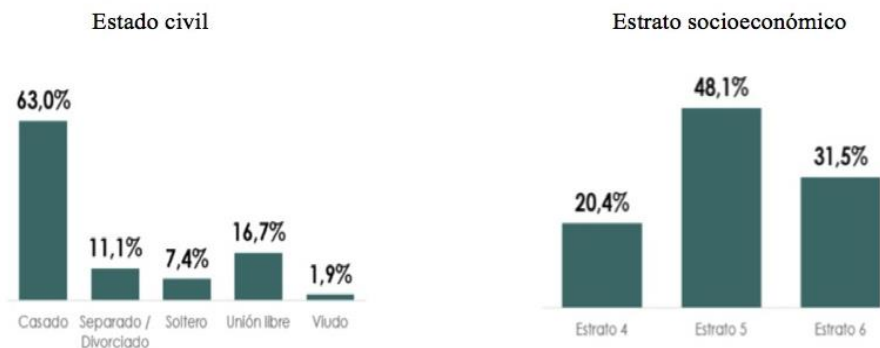
**Figura 9.** Descripción de la muestra. Género y edad



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al estado civil y estrato socioeconómico de la vivienda del encuestado, la mayoría correspondiente al 63% tiene estado civil casado y el 48,1% corresponde a estrato 5. (Ver figura 10)

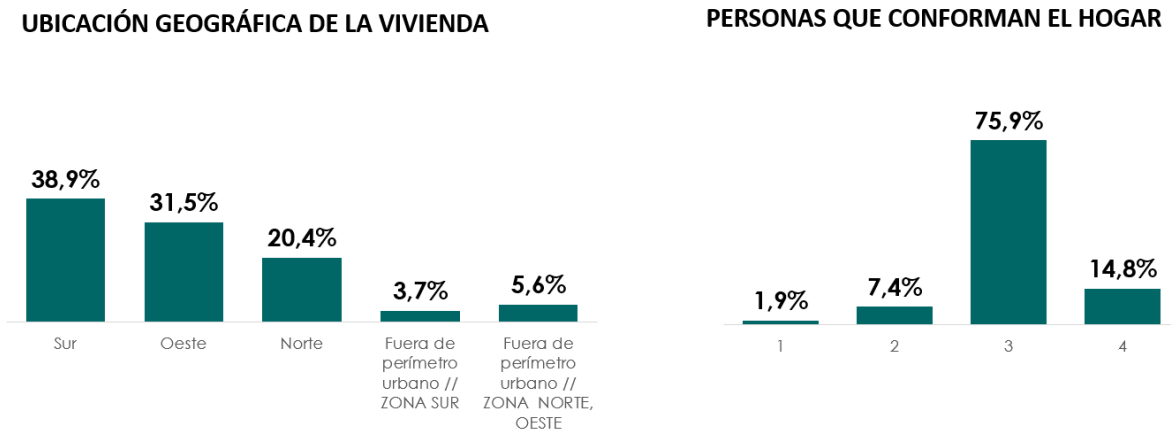
**Figura 10.** Descripción de la muestra. Estado civil y estrato socioeconómico



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la ubicación geográfica de la vivienda y las personas que conforman el hogar, el 38,9% se ubica en el sur y el 31,8% en el oeste. El 75,9% de los hogares están conformados por tres personas. (Ver figura 11).

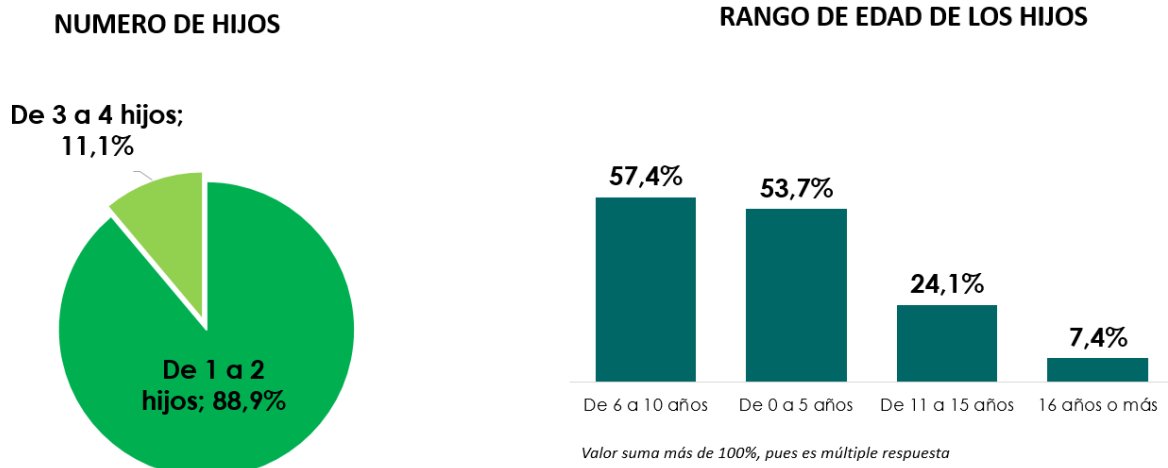
**Figura 11.** Descripción de la muestra. Ubicación geográfica y conformación



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la cantidad de hijos, el 88,9% de los encuestados tienen de uno a dos hijos, y el rango de edad de los hijos de mayor prevalencia es de 6 a 10 años con un 57,4% y de 0 a 5 años con un 53,7%. (Ver figura 12).

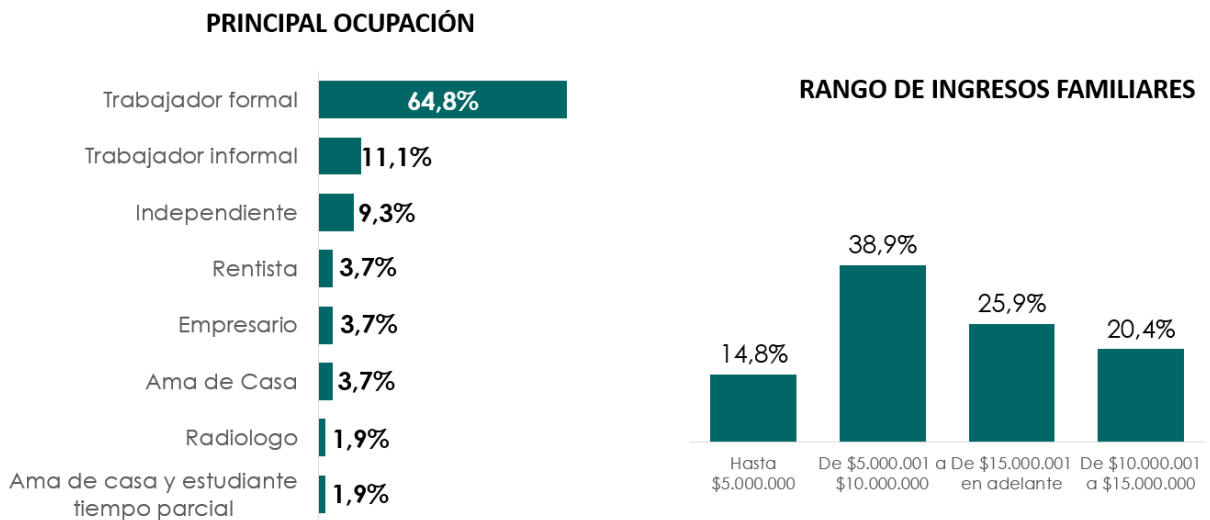
**Figura 12.** Descripción de la muestra. Número de hijos y edad de hijos



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a ocupación y rango de ingresos familiares, el 64,8% de los encuestados es trabajador formal y el 38,9% gana entre \$5.000.000 y \$10.000.000. (Ver figura 13).

**Figura 13.** Descripción de la muestra. Ocupación e ingresos



Fuente: Elaboración propia.

Se le solicitó a los encuestados calificar de 1 a 5, en términos generales como consideran el nivel académico de diferentes colegios considerados competencia del Berchmans. Al respecto, la calificación de mayor coincidencia fue muy buena y buena, las cuales aplicaron en la mayoría de los colegios indagados. El mejor calificado fue el Colombo con un 61,1% seguido por el Alemán con un 55,6% y el Francés con un 50%. El peor calificado fue el Arboleda con un 11,1%. (Ver tabla 12)

Tabla 24.

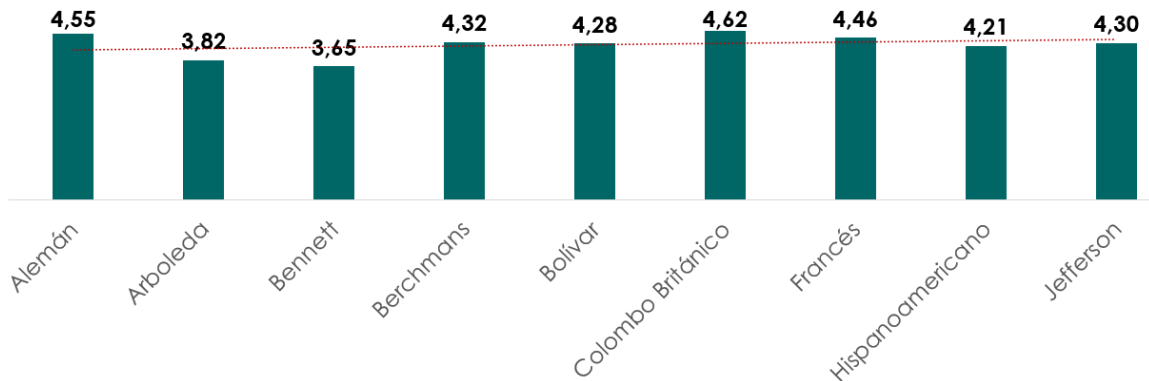
*Mayor diferencial del colegio en donde está matriculado el hijo menor. Factor académico*

	Alemán	Arboleda	Bennett	Berchmans	Bolívar	Colombo Británico	Francés	Hispanoamericano	Jefferson
Malo	1,9%	1,9%	3,7%		1,9%			1,9%	
Regular	1,9%	20,4%	33,3%	11,1%	9,3%	3,7%	9,3%	16,7%	5,6%
Bueno	31,5%	38,9%	29,6%	40,7%	42,6%	27,8%	29,6%	31,5%	50,0%
<b>Muy bueno</b>	<b>55,6%</b>	<b>11,1%</b>	<b>13,0%</b>	<b>40,7%</b>	<b>38,9%</b>	<b>61,1%</b>	<b>50,0%</b>	<b>38,9%</b>	<b>31,5%</b>
N.s./N.r.	9,3%	27,8%	20,4%	7,4%	7,4%	7,4%	11,1%	11,1%	13,0%

Fuente: Elaboración propia.

La calificación promedio respecto al nivel académico se ubicó predominantemente sobre 4,2 en la mayoría de los casos. Sólo en el caso del Arboleda y el Bennett la calificación fue inferior a 4. (Ver figura 14).

**Figura 14.** Calificación en el factor académico. Comparativo entre colegios



Fuente: Elaboración propia.

Se le solicitó a los encuestados calificar de 1 a 5, en términos generales como consideran las instalaciones y planta física de diferentes colegios considerados competencia del Berchmans. Al respecto, la calificación de mayor coincidencia fue muy buena y buena, las cuales aplicaron en la mayoría de los colegios indagados. El mejor calificado fue el Colombo con un 70,4% seguido por el Bolívar con un 68,5%. Los peores calificados fueron el hispano y el Francés. (Ver tabla 24)

Tabla 25.

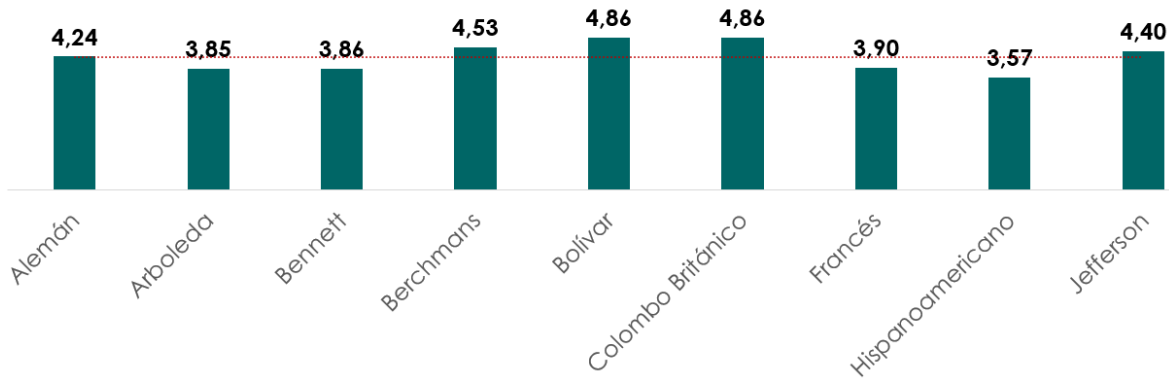
*Mayor diferencial del colegio en donde está matriculado el hijo menor. Factor instalaciones y planta física*

	Alemán	Arboleda	Bennett	Berchmans	Bolívar	Colombo Británico	Francés	Hispanoamericano	Jefferson
Muy malas							1,9%	1,9%	
Malas							1,9%	3,7%	
Regulares	11,1%	16,7%	22,2%	5,6%	1,9%	1,9%	22,2%	27,8%	9,3%
Buenas	35,2%	22,2%	31,5%	29,6%	7,4%	7,4%	22,2%	24,1%	27,8%
<b>Muy buenas</b>	<b>29,6%</b>	<b>9,3%</b>	<b>13,0%</b>	<b>51,9%</b>	<b>68,5%</b>	<b>70,4%</b>	<b>24,1%</b>	<b>11,1%</b>	<b>40,7%</b>
N.s./N.r.	24,1%	51,9%	33,3%	13,0%	22,2%	20,4%	27,8%	31,5%	22,2%

Fuente: Elaboración propia.

La calificación promedio respecto a las instalaciones y planta física se ubicó en dos bloques, los calificados por encima de 4,2 y aquellos por debajo de esa calificación.

**Figura 15.** Calificación promedio en instalaciones y planta física. Comparativo entre colegios



Fuente: Elaboración propia.

Se le solicitó a los encuestados calificar de 1 a 5, en términos generales como consideran las herramientas y la capacidad tecnológica de los diferentes colegios considerados competencia del Berchmans. Los mejores calificados fueron los colegios Alemán y Colombo Americano ambos con un 38,9%. la peor calificación la obtuvo el Bennett. (Ver tabla 26)

Tabla 26.

*Mayor diferencial del colegio en donde está matriculado el hijo menos. Factor las herramientas y la capacidad tecnológica*

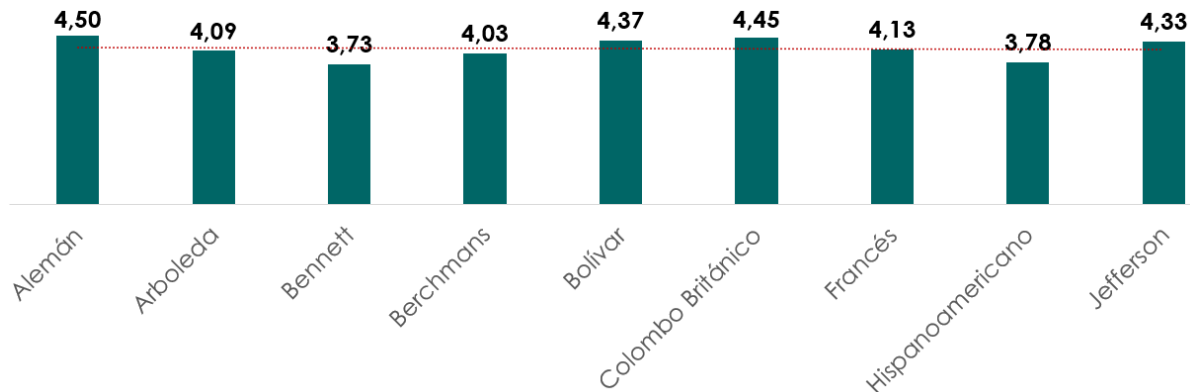
	Alemán	Arboleda	Bennett	Berchmans	Bolívar	Colombo Británico	Francés	Hispanoamericano	Jefferson
Malas			1,9%			1,9%	1,9%	7,4%	1,9%
Regulares	5,6%	13,0%	18,5%	20,4%	5,6%	1,9%	13,0%	14,8%	1,9%
Buenas	22,2%	29,6%	27,8%	27,8%	37,0%	31,5%	29,6%	29,6%	38,9%
<b>Muy buenas</b>	<b>38,9%</b>	<b>18,5%</b>	<b>7,4%</b>	<b>22,2%</b>	<b>33,3%</b>	<b>38,9%</b>	<b>25,9%</b>	<b>14,8%</b>	<b>29,6%</b>
N.s./N.r.	33,3%	38,9%	44,4%	29,6%	24,1%	25,9%	29,6%	33,3%	27,8%

Fuente: Elaboración propia.

La calificación promedio de siete colegios se ubicó por encima de 4,09, dos colegios se ubicaron por debajo de 3,78. (Ver figura )

**Figura 16.** Calificación promedio en el factor las herramientas y la capacidad tecnológica.

Comparativo entre colegios



Fuente: Elaboración propia.

Se le solicitó a los encuestados calificar de 1 a 5, en términos generales como consideran el sano ambiente escolar y las normas de convivencia que fueron establecidas en diferentes colegios considerados competencia del Berchmans. El Colegio Alemán obtuvo la más alta calificación con un 24,1%. Esta fue una de las ponderaciones con peor calificación en todos los casos. (Ver tabla 27)

Tabla 27.

*Mayor diferencial del colegio donde está matriculado el hijo menor. Factor sano ambiente escolar y las normas de convivencia*

	Alemán	Arboleda	Bennett	Berchmans	Bolívar	Colombo Británico	Francés	Hispanoamericano	Jefferson
Muy malo							1,9%		
Malo	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%	11,1%	9,3%	11,1%	1,9%	1,9%
Regular	9,3%	14,8%	29,6%	18,5%	29,6%	24,1%	13,0%	11,1%	22,2%
Bueno	27,8%	20,4%	16,7%	31,5%	22,2%	20,4%	22,2%	29,6%	25,9%
<b>Muy bueno</b>	<b>24,1%</b>	<b>14,8%</b>	<b>5,6%</b>	<b>20,4%</b>	<b>3,7%</b>	<b>14,8%</b>	<b>16,7%</b>	<b>14,8%</b>	<b>18,5%</b>
N.s./N.r.	37,0%	48,1%	46,3%	27,8%	33,3%	31,5%	35,2%	42,6%	31,5%

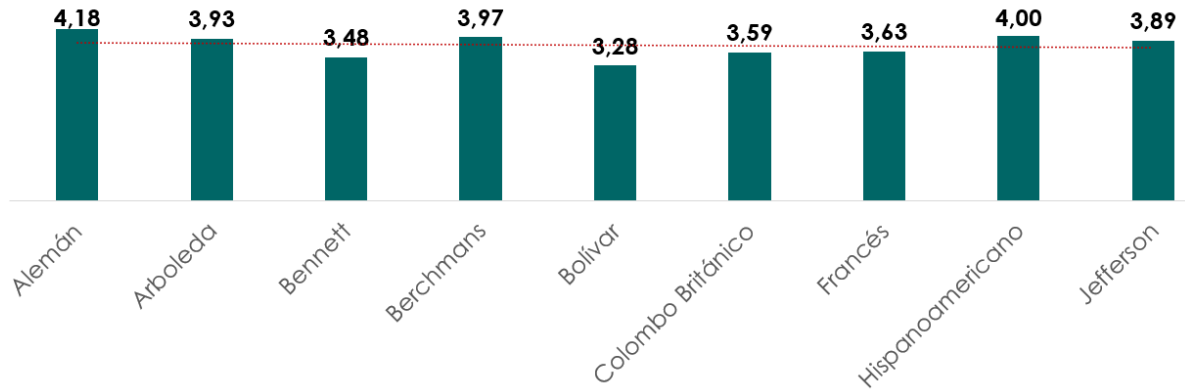
Fuente: Elaboración propia.

La calificación promedio fue superior a 4 en solo dos casos. (Ver figura 17)



**Figura 17.** Calificación promedio en el factor sano ambiente escolar y las normas de convivencia.

Comparativo ente colegios



Fuente: Elaboración propia.

Se le solicitó a los encuestados calificar de 1 a 5, en términos generales como consideran el costo de la matrícula de diferentes colegios considerados competencia del Berchmans. Las matrículas del Colegio Bolívar y el Colombo Británico fueron consideradas las más altas del grupo. (Ver tabla 28)

Tabla 28.

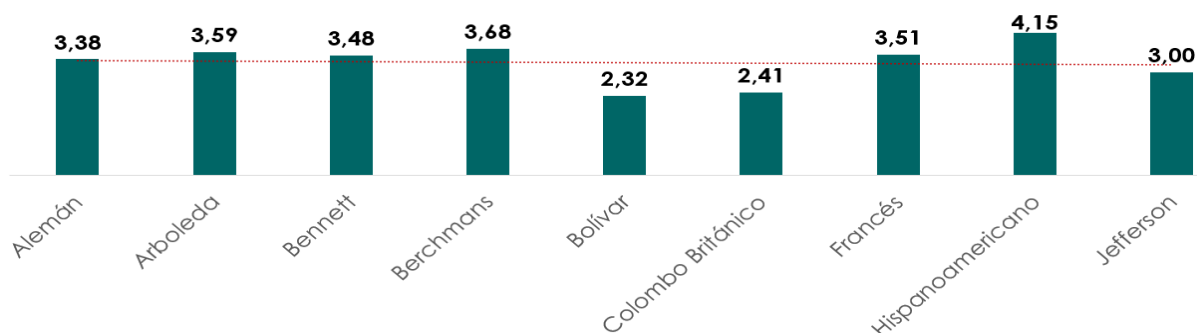
*Mayor diferencial del colegio donde está matriculado el hijo menor. Factor costo de matrícula*

	Alemán	Arboleda	Bennett	Berchmans	Bolívar	Colombo Británico	Francés	Hispanoamericano	Jefferson
Muy alto	13,0%	5,6%	5,6%	5,6%	35,2%	33,3%	11,1%	1,9%	20,4%
Alto	3,7%	1,9%	3,7%	3,7%	5,6%	5,6%	1,9%	3,7%	5,6%
Regular	13,0%	11,1%	11,1%	11,1%	18,5%	18,5%	14,8%	5,6%	13,0%
Adecuado	22,2%	25,9%	25,9%	20,4%	9,3%	9,3%	16,7%	13,0%	16,7%
<b>Es el adecuado</b>	<b>16,7%</b>	<b>9,3%</b>	<b>7,4%</b>	<b>16,7%</b>	<b>7,4%</b>	<b>9,3%</b>	<b>20,4%</b>	<b>25,9%</b>	<b>14,8%</b>
N.s./N.r.	31,5%	46,3%	46,3%	42,6%	24,1%	24,1%	35,2%	50,0%	29,6%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a costo de matrículas, este factor recibió las peores calificaciones promedio. (Ver figura 18)

**Figura 18.** Calificación promedio en el factor costo de matrícula. Comparativo entre colegios



Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se les pregunta a los encuestados, que sin importar en que colegio está(n) su(s) hijo(s) o cuál escogería, considerando estrictamente la incidencia o el peso de la historia y del colegio. La mayor influencia se da por la reputación o el prestigio que haya logrado la institución, elección escogida por el 68,5% de los encuestados. También se observa una alta incidencia por la recomendación directa de terceros. (Ver tabla 18)

**Figura 19.** Incidencia de la historia y referencias del colegio en la decisión del padre

	Los años de trayectoria del colegio	La reputación o prestigio	Las referencias y recomendación de amigos y/o familiares
Ninguna incidencia	5,6%		3,7%
Poca incidencia	1,9%	5,6%	1,9%
Regular incidencia	11,1%	3,7%	9,3%
Incidencia	29,6%	22,2%	25,9%
<b>Mucha incidencia</b>	<b>51,9%</b>	<b>68,5%</b>	<b>59,3%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se les pregunta a los encuestados, que sin importar en que colegio está(n) su(s) hijo(s) o cuál escogería, considerando estrictamente la incidencia o el peso de formación académica. Al respecto el mayor peso lo ejerce la educación en valores y principios éticos, elección escogida por el 92,6% de los encuestados, seguido de la enseñanza de un segundo idioma, elección escogida por el 75,9% de los encuestados. La menor incidencia se da precisamente sobre la metodología tradicional con un 14,8% y la enseñanza religiosa con un 22,2%, dos factores que poco les interesan a los padres encuestados. (Ver tabla 29)

Tabla 29.

*Incidencia de la formación académica del colegio en la decisión del padre*

	El nivel o exigencia académica	El Pensum Académico	La enseñanza de un segundo idioma (Bilingüe)	La educación personalizada	La educación en valores y principios éticos	La libertad de pensamiento y culto	La formación religiosa	El equilibrio entre lo lúdico, académico y el ser	Las metodologías de enseñanza tradicional	Las metodologías de enseñanza diferenciadora	La disciplina y normas de convivencia
Ninguna incidencia	5,6%	3,7%		1,9%		1,9%	14,8%	1,9%	16,7%	1,9%	
Poca incidencia	1,9%						9,3%		3,7%		3,7%
Regular incidencia	18,5%	16,7%	9,3%	14,8%		14,8%	22,2%	5,6%	42,6%	5,6%	5,6%
Incidencia	37,0%	42,6%	14,8%	46,3%	7,4%	24,1%	31,5%	24,1%	20,4%	33,3%	16,7%
Mucha incidencia	37,0%	37,0%	75,9%	37,0%	92,6%	59,3%	22,2%	68,5%	14,8%	55,6%	72,2%
N.s./N.r.									1,9%	3,7%	1,9%

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se les pregunta a los encuestados, que sin importar en que colegio está(n) su(s) hijo(s) o cuál escogería, considerando estrictamente la incidencia o el peso del equipo docente. Al respecto en el 87% los padres indicaron que una adecuada disposición a los estudiantes es el factor más importante en dicha elección, seguida por la comunicación y el trabajo colaborativo que les vincule activamente con un 83,3%. (Ver tabla 30)

Tabla 30.

*Incidencia del equipo docente del colegio en la decisión del padre*

	Docentes con alto nivel de inglés	Docentes con estudios superiores y de especialización	Docentes con disposición para con los estudiantes	Comunicación y trabajo colaborativo entre el colegio y los padres de familia
Ninguna incidencia	5,6%	5,6%		
Poca incidencia	3,7%			
Regular incidencia	3,7%	7,4%		1,9%
Incidencia	25,9%	37,0%	13,0%	14,8%
Mucha incidencia	61,1%	50,0%	87,0%	83,3%

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se les pregunta a los encuestados, que sin importar en que colegio está(n) su(s) hijo(s) o cuál escogería, considerando estrictamente la incidencia o el peso de otras variables a libre elección. El 68,5% escogió la seguridad en las instalaciones como el factor más importante en la decisión, seguida de las zonas amplias y verdes con un 59,3% y la posibilidad de estudios superiores en el extranjero con un 57,4%. (Ver tabla 31)

Tabla 31.

*Incidencia de otras variables en la decisión del padre*

	Las instalaciones seguras y protegidas	Instalación con amplia zona verde - Sede campestre	La ubicación geográfica	Las herramientas tecnológicas de apoyo a la educación	El costo (pensión, acciones, mensualidad)	El perfil socio-económico de las familias	Los antecedentes sobre resultados de la Pruebas Saber (antes ICFES)	La facilidad de acceso a universidades al graduarse del colegio	La posibilidad de estudios superiores en el extranjero
Ninguna incidencia			3,7%	1,9%	1,9%	3,7%	11,1%	5,6%	1,9%
Poca incidencia			3,7%		1,9%	7,4%	11,1%	3,7%	
Regular incidencia	7,4%	3,7%	3,7%	16,7%	5,6%	27,8%	18,5%	20,4%	11,1%
Incidencia	24,1%	37,0%	35,2%	31,5%	37,0%	33,3%	31,5%	24,1%	29,6%
Mucha incidencia	68,5%	59,3%	53,7%	50,0%	53,7%	27,8%	27,8%	46,3%	57,4%

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se les pregunta a los encuestados, que ubiquen en orden de importancia diferentes programas de formación que incluyen ciertas competencias así: formación en espíritu investigativo, formación en competencias para pensamiento crítico, formación en competencias ciudadanas, formación en competencias para superar circunstancias difíciles, formación para ser un ciudadano global, formación en el cuidado del medio ambiente y animales y formación en herramientas y desarrollo tecnológico. Al respecto, el 83,3% seleccionó la competencia para el pensamiento crítico como las más importante a nivel comparativo; le siguió la formación en ciudadanía global con un 75,9%. (Ver tabla 32).

Tabla 32.

*Incidencia de la formación en distintos tipos de competencias*

	Formación en espíritu investigativo	Formación en competencias para pensamiento crítico	Formación en competencias ciudadanas	Formación en competencias para superar circunstancias difíciles	Formación para ser un ciudadano global	Formación en el cuidado del medio ambiente	Formación en herramientas y tecnológico
Nada importante					5,6%		1,9%
Regular importancia		1,9%	5,6%	3,7%	3,7%	1,9%	5,6%
Importante	25,9%	14,8%	25,9%	22,2%	14,8%	27,8%	24,1%
Muy importante	74,1%	83,3%	68,5%	74,1%	75,9%	70,4%	68,5%

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se les pregunta a los encuestados, que tal es su disposición para pagar un valor adicional por servicios adicionales o competitivamente diferentes que incluyan: intercambios educativos con otras instituciones en el extranjero, certificación de Bachillerato Internacional, actividades extracurriculares, formación deportiva de alto rendimiento – nivel competitivo, idiomas adicionales, medio de transporte monitoreado y aulas de clases modernas (equipos, colores, iluminación, vista entre otros aspectos). La mayor inclinación de disposición a pagar

precios adicionales se dio en el campo de la enseñanza de idiomas adicionales con un 50%, seguido de los padres que se inclinan a un perfil de bachillerato internacional con un 48,1%.

Tabla 33. Valores adicionales por lo que estarían dispuestos a pagar los padres de familia

	Intercambio educativo con institucion extranjero	Certificación de bachillerato internacional	Actividades extracurriculares	Formación deportiva de alto rendimiento-compet.	Idiomas adicionales	Medio de transporte monitoreado	Aulas de clases modernas (equipos, colores, vista)
Nada dispuesto	5,6%	3,7%		1,9%	3,7%	9,3%	7,4%
Poco dispuesto	3,7%	5,6%	1,9%	1,9%	1,9%	11,1%	3,7%
Regular dispisición	9,3%	20,4%	9,3%	18,5%	7,4%	20,4%	14,8%
Dispuesto	38,9%	22,2%	46,3%	31,5%	37,0%	22,2%	42,6%
<b>Totalmente dispuesto</b>	<b>42,6%</b>	<b>48,1%</b>	<b>42,6%</b>	<b>46,3%</b>	<b>50,0%</b>	<b>35,2%</b>	<b>31,5%</b>
N.s./N.r.						1,9%	

Fuente: Elaboración propia.

El análisis general de las respuestas de los padres encuestados, da cuenta que su mayor preferencia, después de visitar o revisar los 10 colegios analizados en la tabla 11, se orienta a la oferta educativa de tres colegios, el Gimnasio la Colina, el Luis Horacio Gómez y el Freinet, estos son los tres colegios que mayoritariamente han sido visitados por los padres encuestados, posterior a revisar la propuesta educativa de los Colegios Alemán, Arboleda, Bennett, Berchmans, Bolívar, Colombo Británico, Francés, Hispanoamericano y Jefferson. (Ver tabla 34)

Tabla 34.

*Colegios mayoritariamente visitados por los encuestados*

<b>Gimnasio la Colina</b>	<b>25,9%</b>
<b>Luis Horacio Gomez</b>	<b>16,7%</b>
<b>Freinet</b>	<b>11,1%</b>
Cañaverales	7,4%
Cambridge	5,6%
Diana Oesse	5,6%
Juanambú	3,7%
Philadelphia	3,7%
Montesori	3,7%
Encuentros	1,9%
Los Alpes	1,9%
Claret	1,9%
Liceo Benalcazar	1,9%
San Francisco de Asis	1,9%
Pío XII	1,9%
Alas	1,9%
Sagrado Corazón de Jesús	1,9%
Ideas	1,9%
Liceo Tacurí	1,9%
Waldorf	1,9%
Agora	1,9%
Lauretta Bender	1,9%
Aspaen	1,9%
Antonio José Camacho	1,9%
Ninguno	16,7%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al factor idioma, 14 personas manifestaron que los idiomas / bilingüismo o el inglés son muy relevantes en su decisión de matricular en el colegio, por lo que este factor sigue siendo determinante en la decisión.

**Figura 20.** Preferencia por el bilingüismo

## FACTOR IDIOMA

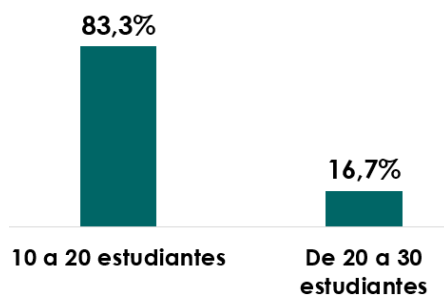
Idiomas  
Bilingüe  
Idioma  
Inglés  
Inglés  
Inglés  
Alternativas de idiomas  
Bilingüismo  
Bilingüismo  
Bilingüismo  
Colegio como mínimo bilingüe  
El idioma  
Idiomas que aprenden  
Idiomas

**14** personas manifiestan que los idiomas / bilingüismo o el inglés son importantes

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al tamaño ideal del salón de clases, el 83,3% de los padres se inclina a salones con entre 10 y 20 estudiantes, mientras que el 16,7% podría aceptar de 20 a 30.

**Figura 21.** Tamaño ideal del salón de clases

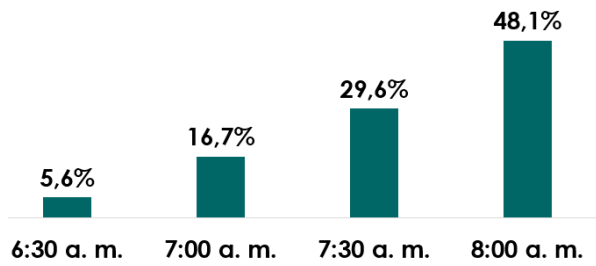


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al horario ideal para el inicio de clases, el 48,1% considera que las 8 am es el ideal.



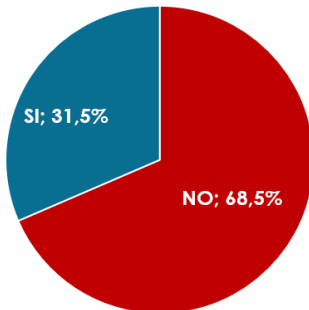
**Figura 22.** Descripción de la muestra



Fuente: Elaboración propia.

En el 68,5% de los casos, los padres no estuvieron de acuerdo con que el colegio les solicite computadores portátiles para sus hijos.

**Figura 23.** Disposición a aceptar la exigencia de compra de computador portátil para los hijos



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, las tablas 35, 36, 37 y 38, dan cuenta de los aspectos diferenciales que los encuestados destacan de las diferentes instituciones educativas incluidas en el análisis.

Tabla 35.

*Mayor diferencial del colegio donde está matriculado el hijo menor*

<b>Colegio</b>	<b>Mayor diferencial</b>
Freinet	Educación basada en la investigación y su formación humana
Entrevallas	Acompañamiento
Gimnasio La Colina	Valores y enseñanza personalizada
Bolívar	Estilo de educación, instalaciones, sentido global
Colombo Británico	Los valores
Colombo Británico	Formación integral
Jardín Montessori	Educación desde el amor
Colegio cañaverales	Tienen en cuenta las diferentes formas de aprendizaje. Visual, auditivo y kinestésico
Nuestra Sra. de los Andes	Es un colegio arquidiocesano énfasis en los valores de la familia y la persona como tal
Jefferson	El pensamiento crítico , personas con ciudadanas y q cuidan el medio ambiente
La Arboleda	La inclusión
Colombo Británico	Metodología de la educación
Jefferson	Certificación ADVANCED y el alto nivel de inglés
Jefferson	Certificación Advance

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36.

*Mayor diferencial del colegio donde está matriculado el hijo menor*

Colegio	Mayor diferencial
Luis Horacio Gómez	La pedagogía
Luis Horacio Gomez	Enfoque integral del ser humano
Jefferson	Formación Integral
Luis Horacio Gomez	Libertad para los niños
Luis Horacio Gomez	Valores , respeto
Colegio Waldorf Luis Horacio Gómez	La pedagogía Waldorf
Luis Horacio Gomez	El trabajo espiritual y anímico
Jefferson	La parte humana
Luis Horacio Gómez	Tiene una verdadera filosofía detrás de la propuesta pedagógica que va mucho más allá de lo académico
Luis Horacio Gómez	Que no sigue "agendas externas" de certificaciones, idiomas, exámenes y demás, sino que estudia y conoce a los estudiantes en sus diferentes etapas de crecimiento, y les propone actividades que los fortalecen individualmente trabajando los fundamentos del aprendizaje, y no se deja distraer por mediciones externas que desconocen al individuo, sus gustos, sus pasiones y sus posibilidades.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37.

*Mayor diferencial donde está matriculado el hijo menor*

<b>COLEGIO</b>	<b>MAYOR DIFERENCIAL</b>
Jardín Michín	La atención personalizada para el niño
Michín	Campestre
Francés	Idiomas, posibilidad de estudiar en Europa, estilo Social
Francés	Red internacional
Liceo Benalcazar	alto nivel educativo
Luis Horacio Gómez	Pedagogía y relación con los otros colegios Waldorf del mundo
Luis Horacio Gómez	Enfocados en el ser y su conexión con todo lo que lo rodea
Luis Horacio Gomez	Pedagogía, valores, esquema de vinculación (corporación), pensum, ritmos, rutinas, celebraciones
Berchmans	La parte moral muy marcada me gusta mucho ya que en otros colegios no se ve clara
Berchmans	Su formación
Politécnico	Colegio oficial con buena formación académica
Berchmans	Valores religiosos y morales
Colegio Alemán	Los idiomas e inserción internacional
Colegio hispanoamericano	Calidad en educación

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38.

*Mayor diferencial del colegio donde está matriculado el hijo menor*

<b>Colegio</b>	<b>Mayor diferencial</b>
Gimnasio La Colina	Valores y exigencia académica
Colegio Alemán	Los idiomas e inserción internacional
Colegio Colombo Británico	Perfil IB / formación integral de la persona
Aspaen Colegio Juanambú	La formación en valores y el trabajo familia - colegio
Liceo Benalcázar	Los valores
Claret	la parte académica y los valores religiosos
Jefferson	La formación integral
Jefferson	Nivel académico
La Arboleda	La apuesta de educación respetando y reconociendo la individualidad de cada estudiante.
Encuentros	El modelo Etievan

Fuente: Elaboración propia.

## **6.4.2. Entrevista a padre activo con hijo actualmente matriculado en el Colegio**

### **Berchmans.**

Se realiza una entrevista a tres padres de familia activos, planteando seis preguntas específicas.

#### ***6.4.2.1. ¿Desde hace cuántos años es usted padre de familia de este colegio?***

10 años, 5 años y 6 años respectivamente.

#### ***6.4.2.2. ¿Cuáles son las cualidades que tiene el colegio? / ¿Por qué le gusta el colegio?***

Padre 1:

a. formación integral, b. formación religiosa (no rígida, es espiritual), c. formación académica (colegio exigente, los muchachos llegan muy bien preparados para enfrentarse a la universidad).

Padre 2:

a. la parte espiritual, b. la convivencia con los compañeros, c. los valores, d. las instalaciones que maneja el colegio, e. el tipo de educación que manejan. Lo que más me gusta son los valores y la responsabilidad que le inculcan a los niños. El colegio ofrece acompañamientos, nivel académico.

Padre 3. Amamos al colegio profundamente, tiene un equilibrio que a nosotros como familia nos gusta; a. nos gusta que contemple la parte académica que es buena, b. sin quitarle peso a la parte espiritual, c. nos han dado apoyo en la parte artística, d. en la parte deportiva, e. y la parte como humana; entonces como que todo eso nos genera una percepción de equilibrio y de integralidad. Ha habido un gran apoyo con la adolescencia de mi hijo desde psicología, desde la pastoral, les interesa formar buenos seres humanos.

#### ***6.4.2.3. ¿En qué aspectos el colegio debería mejorar?***

Padre 1:

a. En el tema de comunicación, porque no todos los papás están enterados de todo lo bueno que el colegio hace. En el momento en que lo comuniquen mejor, muchos de los ruidos que se generan sin necesidad, no llegarían tan lejos. Comunicar temas importantes como por ejemplo el Bachillerato Internacional (o sea, cómo vamos). A los padres no hace falta saber más, yo sigo mucho la página. b. Sería muy importante revisar el tema de selección docente, pienso que a veces podría revisarse un poco mejor porque ha habido comentarios de algunos profesores con temas delicados (que tuvo antecedentes y demás, y eso de todas formas no es tan fácil de tabular para los padres de familia). c. La formación de los docentes en el tema de la espiritualidad ignaciana, uno no tiene que pensar que todo el mundo tiene que ser católico y que todo el mundo sea como uno porque la diversidad es buena, pero pienso que por el hecho de estar en un colegio en el que estamos promoviendo el tema de la espiritualidad ignaciana, pues todos deberíamos estar conectados y respetuosos de ese tema. Un punto importante a tener en los docentes esa conciencia. d. En la selección de padres de familia, es que digamos cuando los niños entran

pequeños tiene el tiempo de formarse con el colegio, pero cuando tu ingresas muchachos en un grado muy arriba, es cuando estamos expuestos a recibir situaciones conflictivas, niños que no se adaptan tan fácilmente al colegio.

Padre 2:

a. Un mayor nivel de inglés. b. En las actividades extracurriculares un poco más de flexibilidad en el transporte, mayor comunicación y si hay imprevistos que haya un plan B por la seguridad de los niños. (Situación: no los dejan en la casa porque tiene una menor cantidad de niños, no fueron flexibles en hacer una excepción para dejar al niño más cerca de su casa pese a que no comunicaron el cambio de ruta a la madre).

Padre 3:

No tengo el problema con mis hijos porque cuando mi hijo llegó al colegio ya era bilingüe pero no percibo el ambiente que se nos vende de bilingüismo desde los grados menores que percibimos en el Colegio San Carlos (Bogotá).

#### ***6.4.2.4. Observaciones generales de los padres***

Padre 1:

En el proceso de selección del colegio: Para mí era muy importante que el colegio fuera católico, porque es Jesuita, porque es muy reconocido. Porque es un colegio con trayectoria de donde han salido personas muy talentosas. Todo eso me hizo querer optar por el colegio. Cuando fui al colegio, me enamoré del colegio, fui a un open house que hicieron, vi toda la información del colegio, además yo soy Javeriana, entonces digamos que para mí fue muy fácil la decisión. Encontré la formación católica, la formación integral.

Cosas buenas que ha escuchado de otros colegios que se podrían aplicar en este: Nuestro colegio es un colegio que tiene una población bastante alta (el colegio lo hace bastante bien y digamos que se esfuerza con los muchachos), No es lo mismo que tu manejes un grupo chiquitico, a que manejes treinta, entonces digamos yo he escuchado, a padres que se han ido porque dicen allá el colegio te maneja menos niños y es más fácil, está el profesor más dedicado a los niños, es el comentario que yo he escuchado de otros papás.

Padre 2:

Uno de sus hijos está matriculado en el colegio, el otro no por edad, porque vivimos en Jamundí y en este momento en el que está el colegio cumple con las expectativas para su edad.

Cualidades que ve en otros colegios: No he consultado otros colegios, la niña está en su colegio por comodidad y por presupuesto.

Padre 3:



Venían desde Bogotá, el mayor llegó a hacer sexto grado y la menor llegó a hacer primero de primaria. Estaban muy apegados del Colegio San Carlos en Bogotá, les hablaban en Cali del Colombo y del Bolívar. Le preguntaron al Padre director del Colegio San Carlos (referencia muy importante para ellos) y les recomendó el Colegio Berchmans (fue la primera y la única opción). Quisieron que por la parte espiritual los niños siguieran con esa misma formación.

Cosas positivas que se podrían tomar de otros colegios: En el colegio una se entera prácticamente de cómo van los niños por la entrega de notas, aunque mandan un reporte a mitad de año, es un informe que confunde. En el Colegio San Carlos de Bogotá se cargaba el reporte de notas todos los días y se podía dar un seguimiento real. (Utilizaban la tecnología para que los padres estén al día de la situación académica de sus hijos). La sugerencia sería que en la plataforma sap vayan cargando las notas para que los padres hagan seguimiento.

#### **6.4.3. Entrevista a padre que desvinculó a su hijo del Colegio Berchmans**

Se ha realizado una entrevista a dos padres de familia que en algún momento desvincularon a sus hijos del colegio.

*¿En qué Grado estaba su hijo cuando lo retiró del Colegio Berchmans?*

Cuarto grado y segundo grado.

*¿Cuáles fueron las razones para retirar a su hijo del colegio?*

Padre 1:

Para conseguir una propuesta académica mejor, que conseguimos para lo que nosotros nos proponemos con nuestros hijos en el Colombo Británico donde el inglés de pronto era ciento por ciento.

Padre 2:

a. La metodología, me presentaron otra metodología diferente (metodología Waldorf). b. El horario, queríamos con mi esposa un horario más flexible.

*¿En qué colegio esta su hijo actualmente matriculado?*

Colombo Británico y Colegio Alas de Jamundí respectivamente.

*¿En qué aspectos el colegio debería mejorar?*

Padre 1:

- a. Hubo situaciones con estudiantes las cuales no fueron atendidas a tiempo y cuando quisieron ser abordados por mi señora, allá parece que son vedados, no nos pararon bolas en varios temas, en muchos temas, no encontramos eco. Hay una gran diferencia entre los profesores del Colombo Británico y el Berchmans, en el Colombo Británico hay mucha más

receptividad, no hay tanta cosa guardada, más eco tiene uno como papá también. Mejorar en comunicación, tiempos de respuesta y escucha a los padres. b. A nivel de profesores ustedes tienen allá profesores muy buenos, siendo muy buenos académicamente yo no noto una diferencia entre los del Colombo Británico, de pronto los del Colombo Británico (siendo el Colombo también exigente académicamente), hay más ayuda cuando se ve una deficiencia del niño, allá hay un grupo que ayuda al niño y se ve el interés que no veíamos en el Berchmans, existe el interés de un grupo multidisciplinario que atiende esos temas, a diferencia del Berchmans ellos si se preocupan por ayudar en realidad al alumno y a sacarlo adelante. c. Tiene buena infraestructura, tiene tecnología, todas esas cosas si las tiene muy bien.

Padre 2:

A mi esposa y a mí nos encanta el colegio Berchmans, los años que estuvimos con nuestro hijo ahí obviamente la preocupación del colegio hacia los alumnos y hacia su desarrollo académico es 1A, es excelente en un ciento, por cierto. Desafortunadamente digamos que nosotros estábamos en una transición en el cambio de pensamiento y era que, al cambiar la metodología del colegio, queríamos dejar que nuestro hijo viviera su ciclo vital como niño, queríamos que fuera un niño, niño. Un niño que pudiera llegar a jugar, anteriormente el horario si era muy fuerte, se levantaba tipo 4:30 - 4:45 am para poder estar a tiempo en la ruta, llegaba a las 4:40 p.m. más o menos y le quedaba hasta las 8:30 p.m. para el resto de sus actividades, el tiempo libre de disfrutar como niño era mínimo.

*¿Cuáles son las cualidades que tiene este colegio? / ¿Por qué le gusta el colegio?*

Padre 1:

- a. Básicamente que se pudo adaptar inmediatamente en cuanto a los compañeros y profesores, le llegó una felicidad increíble, la que no tenía en el Colegio Berchmans. b. Ellos tienen una propuesta académica con base en la ayuda a las personas, al prójimo, a los necesitados, en sus proyectos para futuro les inculcan precisamente ser alguien útil en la sociedad, pero ayudando.

Padre 2:

- La metodología Waldorf, se enfocan mucho en la parte emocional del niño, se enfoca como en explorar todas las habilidades que él pueda tener, no solamente en lo académico, es más lúdica.
- No se evidencia tanto la competitividad que nuestra sociedad está teniendo en este momento, entonces estos niños pueden ser muy buenos en muchas cosas, fomentan a que entre ellos mismos se ayuden y crezcan todos juntos (allá no hay el # 1,2,3 no, todos pueden ser en la medida de sus habilidades el # 1 y ayudar al resto para que lo sean 3. El no uso de uniforme. El niño tenía intolerancia a algunas telas de ropa, le molestaba usar el pantalón de diario y sudadera de educación física, les convenía el no uso de uniforme del nuevo colegio.

#### **6.4.4. Entrevista a estudiante activo de grado once del Colegio Berchmans**

Posteriormente se aplica una entrevista a cuatro niños activos en el colegio de 11A, 11B, 11C y 11D respectivamente. El primer niño de 16 años y los demás de 17 años de edad.

*¿Desde qué edad empezaste a estudiar en el colegio? / Opcional: desde que curso*

Respectivamente, desde noveno (hace 2 años y medio), tenía 15 años recién cumplidos; desde pre-jardín, tenía 4 años; desde pre-jardín tenía 4 años; desde pre-jardín, tenía 4 ó 5 años.

*¿Cuáles son las cualidades que tiene el colegio? / ¿Por qué le gusta el colegio?*

Estudiante 1:

- a. Desde Ecuador me ponía a ver los videos institucionales y le veía de bueno, las instalaciones me gustaron mucho. b. El poder estar cerca de la naturaleza constantemente. c. La arquitectura como que todo estuviera con ladrillo descubierto me recordaba mucho a la Javeriana, como a un espacio de conocimiento. d. Además veía otros colegios y como que no encontraba lo que estaba buscando en cuanto a la educación, los salones, las actividades espirituales, deportivas, artísticas. e. La parte espiritual y personal que acá en Berchmans podía encontrar. f. Lo más chévere de mi colegio son las personas (compañeros) empezando por la cultura y la idiosincrasia de acá de Colombia, los noto mucho más cercanos, más abiertos, más dispuestos como a ayudar, más consientes como de lo que está pasando en el mundo eso me gusta mucho de acá de la comunidad y profesores porque se vinculan personalmente con el estudiante, más que profesores son acompañantes y cumplen una función muy especial en el

proceso de cada uno, elemento fundamental para que la persona crezca) y g. la metodología, la filosofía del colegio. En este colegio podrían encontrar cosas de sí mismos que en otros colegios no han encontrado y yo haría mucho énfasis como en pastoral, hacemos ejercicios espirituales en 11 que son retiros.

Estudiante 2:

-Me gusta por ejemplo que como yo soy deportista, facilitan los horarios, los profesores ni el colegio ponen problema porque tenga que salir más temprano. Si me tengo que ausentar una semana los profesores me dicen que tengo que hacer y cómo desatrasarme. Uno también debe responder y en mi rendimiento académico me ha ido muy bien.

- a. Me gusta el momento en el que dividen las cosas, como que no todo es exámenes, sino como primero son los temas, talleres, dan todos los materiales de aprendizaje para luego si evaluar, b. hay un buen proceso evaluativo, normalmente hace la evaluación por temas. c. Lo que más me gusta son los salones, el ambiente de clase, poder compartir con tanta gente, hay muchos que dicen, gente de otros colegios, que es mucha gente en el salón, a mí me gusta el ambiente de la clase que no es aburridor. La clase no me aburre por los métodos de enseñanza o porque si yo me pierdo hay alguien ahí al lado que me puede ayudar.

Estudiante 3:

- Lo que me gusta mucho de este colegio es esa formación integral que tiene, este colegio logra ese balance, entre además de ser un buen ciudadano, ser una buena persona. Nunca hubo un momento en el que yo dijera "me quiero salir de este colegio".
- Innovador en el ámbito de que cada año, cada vez hace algo que lo distingue del resto de los colegios, por ejemplo, el área pastoral, líderes formando líderes, la Semana Berchmans que es una semana en la que incluye todo el colegio que genera sentido de pertenencia por la institución. El impulso por querer ser cada vez mejor.
- Bachillerato Internacional (IB) que define al estudiante para que tenga un diploma tanto nacional, como internacional que en este momento se está dando hasta grado 8vo. 4. Es muy agradable que el estudiante tanto el profesor con el paso de los años los está adhiriendo más a la tecnología, por ejemplo, en 7mo, en lugar de carpetas pidieron portátiles, así las tareas, exámenes, actividades se hacen de manera virtual. También el aula virtual que es la página del colegio una herramienta muy importante tanto para el estudiante como para el maestro, se colocan como talleres, tareas, conferencias cosas que hacen que se mejore en método educativo.

Estudiante 4:

-Me gusta del salón que tiene muchos ventiladores, muy cómodo para trabajar con más ventilación.

-No le molesta que sean 31 estudiantes en el salón. Siente un reto tratar de conseguir entre todos conseguir una comunidad en la que se puedan llevar bien, pero al mismo tiempo avanzar... Un salón chiquito es más fácil de manejar para los profesores, pero no me gustaría estar en un salón más pequeño, con el salón grande me gusta que la gente tiene más perspectivas de todo.

-Yo siento que lo que hacemos acá siempre tiene un sentido, cualquier colegio puede hacer las mismas actividades, pero nosotros acá le damos un significado, como que aquí uno interioriza en eso y logra construirse como persona más allá de lo que es la actividad en sí. Nos llevan a ser más críticos y más humanos, no sólo a construir un pensamiento crítico que te va a hacer un ciudadano activo después y no sólo tu crecer como ciudadano sino ayudar al otro a crecer, no arrastrarlo, sino ayudarlo.

-Me parece que la metodología de los profesores generalmente es muy buena, por ejemplo en la metodología estos últimos años hay muy poquitas clases comunitarias y es más como de tu lee, tu trabaja, tu produce (por ejemplo nos daban una conferencia, de ella sacábamos una ruta de lectura, en la clase comunitaria lo socializábamos y ya quedaba a tu criterio como decidir, entonces digamos en el examen las preguntas no son A,B,C, sino tu explícame qué significa para ti, qué pasó en este momento de la historia y cómo se relaciona (aplicación real a la vida)... No hay una única respuesta.

- Le gustaría que el colegio nunca cambie en que no sólo se enfoca en lo académico, sino en todas las dimensiones del Ser (hay espacio espiritual, deportivo, artístico, académicos) eso yo lo valoro mucho, porque a pesar de que hay que seguir una estructura académica,



aquí también te dejan escoger como hacia dónde va lo que te gusta, hacia donde va tu enfoque, tu humanidad. Tu puedes escoger lo que más te llame la atención, por ejemplo, si escoges un arte lo debes ver todo un año entonces te da la posibilidad de escoger, pero también de hacerte responsable de tu decisión y sacarla adelante.

- En cuanto a infraestructura, tecnología e innovación me gusta mucho lo que están haciendo este año, porque no lo había visto en años anteriores y es que están usando la plataforma virtual. Entrás con tu usuario y puedes entrar a cada materia y encontrar documentos, lecturas de clase, anuncios, hasta hacen exámenes, ponen las conferencias ahí, los trabajos se suben a la plataforma, o se envían por correo (aporte al medio ambiente a través de la tecnología). 7. El colegio es muy grande, entonces uno tiene la posibilidad de caminar, de darte un aire, es un cambio de aire en el descanso.

*¿En qué aspectos el colegio debería mejorar?*

Estudiante 1:

Un poco avanzar cada vez más en el inglés. Es algo que es fundamental, pues interactúo constantemente con mis compañeros y reconozco que el nivel de inglés que se ha venido aplicando hasta ahora no ha sido muy bueno y veo que el colegio ya está empezando como con el IB (Bachillerato Internacional), como a implementar mucho más el inglés desde preescolar. Siento como que desde ahí va el camino. En poder enseñar esa lengua de la mejor manera.

La metodología que ha tenido acá el colegio debería resignificarse y yo creo que innovar un poco en el conocimiento (yo creo que son como las calificaciones, como ese tipo de calificación que lo clasifica a uno, como por números, es una calificación que lo compara a uno). Innovar en cómo se evalúa a los estudiantes y cómo se imparte el conocimiento, como ese tipo de actividades de debates que nos dan otras perspectivas, creo que son muy importantes.

Estudiante 2:

En lo que de pronto yo pienso mucho es en el horario, porque yo siento como que salimos un poco tarde, en mi caso en que yo tengo que salir siempre veinte minutos antes es mucho tiempo al final de la semana que dejo de estudiar. Me gustaba antes que entráramos más temprano y salíamos más temprano.

Estudiante 3:

-La dispersión que hay en las actividades, el cúmulo de actividades afecta al estudiante de manera psicológica por miedo a fallar académicamente; (lo que podrían hacer es implementar estrategias con las que se logre mejorar la distribución de las actividades, ya sea a lo largo de la semana o a lo largo de periodo, para que no se concentre todo en una semana). Que se dé tiempo para repasar y digerirlo.

Estudiante 4:

-No todo es bueno en lo mismo, el colegio podría hacer todo un poco más personalizado. Por ejemplo, yo tengo una amiga que es súper artística, pero lo cuestan las ciencias exactas, entonces como que exigirle a todos lo mismo es como cuadrulado "y no toda la gente puede entrar en el mismo tarro", no todos tiramos para el mismo lado, obviamente hay muchas cosas que son importantes, todo lo básico es importante. Pero también llega un punto en que la persona se va a sentir ahogada porque va a sentir esto no es lo mío. No aprende para pasar, sino que memoriza para pasar.

*¿Hubieras preferido estudiar en otro colegio? ¿En cuál? (se hace hincapié)*

Estudiante 1:

-Yo no tenía una segunda opción de colegio, obvio mis papás sí, creo que era el Freinet, no recuerdo el otro. Actualmente tengo algunos amigos del Colombo Británico.

Estudiante 3:

Cuando era más pequeño me llamó la atención el Colombo Británico, decían como que la propuesta educativa o las actividades que hacían, pues chévere. Pero, así como ellos me decían eso yo decía lo de aquí. De los colegios que me han hablado yo diría que el Colombo.

Estudiante 4:

Antes cuando yo empecé a jugar voleibol, uno va a torneos a otros colegios, entonces yo veía como el Colombo Británico y le parecía chévere porque tenía casilleros (pero pues uno estaba chiquito) aunque los casilleros si me parecen una buena opción de organización, "que esto se ve como americano".

*¿Qué fue lo que más te gustó del colegio? ¿Qué cosas buenas has escuchado de otros colegios?*

Estudiante 1:

Yo vivo fascinado con el nivel de inglés, más del Colombo Británico. El Colombo Británico lo conozco personalmente porque mi hermana trabajaba allá. Entonces del Colombo me gustaban mucho los salones y que los profesores muchos son extranjeros, se ve como un ambiente como de globalización, de una interculturalidad ahí que uno puede conversar con otras personas en inglés, como la tecnología que aplican, eso me gustaba. Los salones del Colombo tenían aire, por ejemplo.

Estudiante 2:

Así me hayan dicho cosas de otros colegios, no he pensado. Yo siento que mi colegio es muy completo. "Yo escucho de otros colegios y me sigo quedando en este toda la vida".

Estudiante 3:

De allá me llamaba la atención, más que todo, el estilo de educación que hay, como ya sabes el Colombo Británico, es un colegio que está asociado más que todo a un estilo educativo inglés, entonces el comportamiento del estudiante en ese ambiente, la metodología, es muy ese estilo inglés, y es muy importante también no sólo quedarse en el estilo tradicionalista, sino también abrirse a ese estilo internacional. Es lo que me han contado que me ha parecido agradable.

Estudiante 4:

Me gustó que los salones, que estaban pintados de blanco, con aire acondicionado, que entre salones había como plazoletitas y no sé, como que se veía muy americano, pero no tiene tanta zona verde como acá, tiene su cancha muy grande y que sus salones son muy avanzados tecnológicamente y según lo que he escuchado allá no te dan un horario y todo el día estás en la misma clase, sino que te cambian de salón.

*¿Recomendarías a algún amigo, familiar o conocido estudiar en el Colegio Berchmans?*

Si en todos los casos.

#### **6.4.5. Entrevista a padre que visito el Colegio Berchmans en open house, pero determino no matricularlo**

Finalmente se aplicó una entrevista a tres padres de familia que asistieron al open house, pero no ingresaron a sus hijos al colegio.

*¿Cuáles fueron las razones para no matricularlo en el Berchmans?*

Padre 1:

No lo ha matriculado en ningún colegio por la edad.

Padre 2:

Porque se sintió que su hija fue tratada como una estudiante más, no hubo retroalimentación de las pruebas que realizó para el proceso de ingreso. Poca o nula comunicación con los padres que están pasando por el proceso de ingreso de sus hijos. Porque no los tienen en cuenta en todas sus situaciones: proceso de inscripción, situación económica, familiar, como únicos sino como un estudiante más que se inscribe.

Padre 3:

Porque no pasó las pruebas del colegio. Recomendaciones para el colegio berchmans: Que se le dé la oportunidad a los niños que no vienen de colegios Bilingües, de tener una opción de nivelación mientras están estudiando, porque hay niños que tienen el talento y la habilidad de nivelarse, eso sería lo único porque no sé el plan de estudios del Berchmans cómo está en este momento. Si el niño demuestra capacidades en sus materias en español, pues que le den la posibilidad de tener un acompañamiento para poder ingresar, porque yo sé que el Berchmans es un muy buen colegio.

*¿En qué colegio lo matriculó?*

Padre 1:

Está en un jardín. El niño tiene 3 años y medio.

Padre 2:

Nuevo Cambridge

Padre 3:

Lauretta Bender

*¿Cuáles fueron las razones para matricularlo en este colegio?*

Padre 1:

Porque está muy pequeño aún.

Padre 2:

Es más personalizado, muestra interés por los estudiantes y los padres de manera particular.

Trato desde el director hasta todos los niveles, posibilidades económicas, que tiene Bachillerato Internacional.

Padre 3:

Las cualidades que encuentro es que le dieron un refuerzo de inglés, ella no iba muy bien en inglés, pero le dieron la oportunidad de entrar con un refuerzo independiente a las materias bilingües y a la materia de inglés aparte con los otros niños nuevos que los están nivelando y le ha ido muy bien. Eso me gustó muchísimo porque se le dio la oportunidad.



## **7. Análisis de los aspectos internos del Colegio Berchmans: aspectos generales**

### **7.1. Aspectos generales**

Uno de los principales aspectos generales del Colegio Berchmans es su visión de redes o alianzas sinérgicas, las cuales permiten entender no solo su estructura organizacional sino sus principios orientadores:

Una tendencia del mundo actual consiste en hacer alianzas, sinergias, redes. Es una exigencia de nuestra —aldea global. La Compañía así lo ha entendido y por eso ha aglutinado sus Provincias en Conferencias regionales. La CPAL, Conferencia de Provinciales de América Latina, en concreto, es nuestra red regional. Está conformada por 20 Provincias desde México y el Caribe hasta el Cono Sur. Desde allí se ha querido direccionar nuestro apostolado para este continente a través de un Proyecto Apostólico Común. (Acodesi, 2006, p. 32)

Puede decirse que esta concepción de redes implica una obligatoriedad estratégica para la institución educativa, dado que sus determinaciones en términos de direccionamiento estratégico, están afectadas por la jerarquía de la organización central

Cada una de nuestras Provincias por mandato de la Compañía de Jesús también tiene su particular Proyecto Apostólico. Nuestras Provincias, en general, se organizan en sectores apostólicos. El educativo es uno de ellos y aglutina las universidades, los colegios, Fe y Alegría y la educación popular. Tanto la

Provincia Colombiana, por ejemplo, como ACODESI, su red de 10 Colegios, han empleado la metodología del Direccionamiento Estratégico para su planeación institucional. (Acodesi, 2006, p. 33)

De tal forma, los aspectos más importantes del direccionamiento estratégico del Colegio Berchmans están afectados por los intereses de Acodesi y del proyecto apostólico de provincia, el cual representa la estructura organizativa de la Compañía de Jesús en Colombia.

En ACODESI, la visión, la misión, los valores, los desafíos y los macro-objetivos que de ellos se deducen, todos, están alineados con el Proyecto Apostólico de Provincia, éste con el Proyecto Apostólico Común de la CPAL y éste a su vez con los grandes lineamientos de la Compañía en sus Congregaciones Generales. (Acodesi, 2006, p.33)

Puede asegurarse que las determinaciones estratégicas y pedagógicas de las instituciones educativas pertenecientes a la Compañía de Jesús en Colombia, proceden de todo un legado histórico de más de 400 años.

Cuando oigamos hablar, entonces, de que todo nuestro Proyecto Educativo gira alrededor de la Formación Integral, ya entenderemos cuál es su razón histórica. No se trata de un capricho de coyuntura. Igual puede decirse de nuestro trabajo por la justicia y la paz, a favor de los pobres, o en coeducación, o de la mano jesuitas y laicos como compañeros apostólicos. Todo, en nuestra Propuesta

Educativa, tiene razón y sentido. No se ha improvisado. Es fruto del esfuerzo de más de 400 años haciendo historia, creando escuela pedagógica. Es —nuestro modo de proceder en educación, es nuestra impronta y nuestro talante. (Acodesi, 2006, p. 33)

El Colegio Berchmans se inscribe a nivel latinoamericano dentro del grupo de instituciones educativas pertenecientes a la FLACSI (Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús) (Flacsi, 2019), la cual incluye las siguientes asociaciones:

- Asociación de Colegios de la Compañía de Jesús en el Perú (ACSIP) / (CONSIGNA)
- Asociación de Colegios de la Compañía de Jesús en Venezuela (ACSI)
- Asociación de Colegios de la Red Educacional Ignaciana (REI)
- Asociación de Colegios Jesuitas de Centroamérica (ACOSICAM)
- Asociación de Colegios Jesuitas de Colombia (ACODESI)
- Asociación de Colegios y Escuelas de la Compañía de Jesús en Paraguay (ACESIP)
- Asociación de los Colegios de la Compañía de Jesús en Bolivia (ACSI)
- Colegios de la Provincia de las Antillas
- Red Argentino Uruguayo de Colegios Ignacianos (RAUCI)
- Red de Colegios y Unidades Educativas de la Compañía de Jesús en el Ecuador
- Red Jesuita de Educación Básica (RJE)
- Sistema de Colegios Jesuitas de la Provincia Mexicana (SCJ)

Tabla 39.

*Países y su cantidad de colegios de la Compañía de Jesús*

<b>País</b>	<b>Cantidad de colegios de la Compañía de Jesús</b>
Argentina	14
Bolivia	3
Brasil	17
Chile	10
Colombia	9
Ecuador	6
EEUU	1
El Salvador	1
Guatemala	2
Honduras	1
México	6
Nicaragua	2
Panamá	1
Paraguay	3
Perú	4
Puerto Rico	1
República Dominicana	3
Uruguay	3
Venezuela	4

Fuente: Elaboración propia a partir de Flacsi, 2019. Colegios de la Compañía de Jesús en el mundo.

En el caso colombiano, el Colegio Berchmans comparte su afiliación a la Compañía de Jesús con otros ocho (8) colegios en el territorio nacional así:

- Colegio Mayor de San Bartolomé (Bogotá)
- Colegio San Bartolomé La Merced (Bogotá)
- Colegio San Francisco Javier (Pasto)

- Colegio San Ignacio de Loyola (Medellín)
- Colegio San José (Barranquilla)
- Colegio San Luis Gonzaga (Manizales)
- Colegio San Pedro Claver (Bucaramanga)
- Colegio Santa Luisa (Bogotá)

Los anteriores aspectos dan cuenta de la capacidad multinacional educativa a la que pertenece el Colegio Berchmans, el cual se ubica en la ciudad de Cali Colombia, en el barrio El Retiro – Pance / Carrera 120A # 16 – 86.

Para los colegios Jesuitas en Colombia existen ciertos lineamientos generales dispuestos por Acodesi dispuestos en el documento titulado: *Propuesta educativa de la Compañía de Jesús. fundamentos y práctica* (Acodesi, 2006), el cual se considera como el eje rector pedagógico de todos los colegios afiliados a la asociación:

En 1993, con el objeto de invitar a hacer práctico lo que en características se había expresado quizás más teóricamente, se publicó un nuevo texto: el Paradigma Pedagógico Ignaciano, PPI, nuestro cuarto documento corporativo. El planteamiento práctico de la pedagogía ignaciana no puede reducirse a una metodología pues sería una equivocación. Se trata, ante todo, de una epistemología y también, si se quiere, de nuestro —modo de proceder en pedagogía. Su uso tampoco puede restringirse a nuestros Colegios o

Universidades pues su pertinencia y validez toca las demás dimensiones de nuestro apostolado. (Acodesi, 2006, p.32)

Este documento es la espina dorsal que guía el proceso de desarrollo de los documentos que a continuación se presentan en el libro. Con él se puede orientar un curso sobre la Propuesta Educativa de la Compañía de Jesús, incorporándole la logística pertinente. Es aconsejable tenerlo ante los ojos cuando se van leyendo los documentos de presentación de cada uno de los Pilares de la Propuesta Educativa. (Acodesi, 2006, p. 16)

La propuesta pedagógica está fundamentada principalmente en cuatro pilares así:

- Primero: La persona y la espiritualidad de Ignacio de Loyola.
- Segundo: El enfoque personalizado
- Tercero: La pedagogía ignaciana
- Cuarto: Desarrollo de un sistema de gestión al estilo ignaciano

Al primer pilar le compete el conocimiento de la persona de Ignacio de Loyola y de su Espiritualidad, aspectos que fundamentan el enfoque personalizado. Al segundo pilar le compete el Enfoque Personalizado el cual constituye la esencia del estilo pedagógico ignaciano.

Este Enfoque Personalizado implica el carisma y espiritualidad de Ignacio de Loyola. Implica también unos momentos pedagógicos propios, así como una

metodología personalizada. Desde este Enfoque Personalizado, se puede entrar en diálogo con otros aportes pedagógicos y metodológicos, cuidando su pertinencia y consistencia. A partir de este Enfoque Personalizado, se presenta la reflexión sobre las dimensiones de la Formación Integral y su concreción en el perfil del Educador y en el del Estudiante. (Acodesi, 2006, p.13)

Al tercer pilar le compete la importancia que tiene para la institución la Pedagogía Ignaciana, la cual se ha consolidado en la Tradición Educativa de la Compañía de Jesús. Actualmente se ha propuesto la aplicación de algunos aspectos importantes de la Pedagogía Ignaciana en los momentos constitutivos del Paradigma Pedagógico Ignaciano.

Este se considera como un proceso dinámico, que se realiza en cinco etapas, situar la realidad en su contexto, experimentar vivencialmente, la reflexión sobre la experiencia, actuar consecuentemente y evaluar la acción y el proceso seguido; etapas que se presentan sucesivas, donde cada una de ellas se integra con las demás, de tal manera, que se afectan e interactúan durante todo su desarrollo, respondiendo al modelo de Aprendizaje de Servicio (Acodesi, 2006).

Finalmente, al cuarto pilar le compete el desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad, que, al estilo Ignaciano, se traduce en la forma de organizar y hacer el trabajo, según el Liderazgo Ignaciano,

Para llevar a cabo esta Propuesta Educativa S.I. Se muestra que la Compañía de Jesús ha logrado en su historia institucionalizar una cultura organizacional y un

sistema de gestión, típicamente ignacianos, que han hecho posible, en el tiempo, la realización de su Propuesta Educativa apostólica. (Acodesi, 2006, p. 14)

En cuanto a su direccionamiento estratégico actual, esta se representa en su misión y visión vigentes así:

#### Misión

Somos una comunidad educativa de la Compañía de Jesús, que se inspira en la espiritualidad y pedagogía ignaciana.

Queremos acompañar el proceso de formación integral de niños y jóvenes, para que sean seres conscientes, compasivos y comprometidos con el mundo que les rodea.

Contamos con un equipo de colaboradores comprometidos en la misión, que se caracteriza por su vocación de servicio, con gran calidad personal y profesional.

#### Visión

En el año 2020 el Colegio Berchmans será reconocido por formar personas integrales al estilo ignaciano, con excelencia académica, bilingües, comprometidas con su realidad social, conocedoras de su cultura, respetuosas de la diversidad



cultural de su entorno y dispuestas a enfrentar los desafíos del futuro. (Colegio Berchmans, 2016)

Su oferta institucional incluye un ambiente coeducativo y de educación personalizada, en el cual los estudiantes reflexionan críticamente la realidad desde una perspectiva ética, que implica el respeto y el compromiso por los demás.

Actualmente esta institución está certificada en la norma ISO 9001:2015 de Icontec, certificación recientemente renovada en el año 2019.

Sus instalaciones e infraestructura, son ampliamente reconocidas en toda América Latina como una de las mejores plantas educativas tanto por su estética como por su armonía arquitectónica y su espacio eminentemente campestre.

## **7.2. Aspectos específicos**

Para profundizar en el análisis interno se propuso analizar separadamente cinco aspectos claves que incluyen la gestión administrativa y gerencial, sus actividades de marketing, sus operaciones, sus finanzas y finalmente su gestión humana. Para tal fin se entrevistaron diferentes cargos, los resultados de las entrevistas se representan a continuación:

### 7.2.1. Gestión administrativa y gerencial

La gestión administrativa y gerencial del Colegio Berchmans permite reconocer la situación actual de su sistema de planificación de la organización, sus sistemas de control, la calidad de los sistemas de información, la capacidad de coordinación, las competencias en el seguimiento de la legislación estatal y los estilos de dirección. La tabla número 40 compila las principales respuestas que entrega en entrevista la Rectoría del Colegio y la Coordinación de Calidad y Gestión Ambiental respecto a dicha gestión.

Tabla 40.

*Respuesta a preguntas sobre la gestión administrativa y gerencial del Colegio Berchmans*

<b>Preguntas y respuestas sobre la gestión administrativa y gerencial</b>	
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta Rector / Coordinador de Calidad y Gestión Ambiental</b>
¿Reconoce usted la existencia de sistemas de planificación de la organización?	Más que un sistema de planificación, existe unos métodos de planificación, como lo es por ejemplo la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), para la gestión de todos los procesos. La planeación estratégica es un producto del análisis de la alta dirección.
¿Qué sistemas de control existen dentro de la empresa?	Los procesos establecen controles así: 1) En las operaciones, por medio de indicadores, mediciones e inspecciones para asegurar que lo programado operativamente para hacer, se efectivamente se haga; 2) En la gestión: revisión de eficacia y

---

**Preguntas y respuestas sobre la gestión administrativa y gerencial**

---

**Respuesta Rector / Coordinador de Calidad y Gestión**

---

**Pregunta**

**Ambiental**

---

<p>Describa usted como son los sistemas de información, incluya los sistemas internos y externos, medios y canales, formas para comunicar y que se comunica.</p> <p>Explique cómo se establece la coordinación de las actividades, ¿existe una clara organización de cargos, hay manuales de procesos claramente diferenciados?</p> <p>¿Cómo se cumplen con la legislación estatal, hay problemas, hay medios de control?</p>	<p>efectividad, para determinar si lo realizado sirvió o no, identificación de fortalezas y debilidades y medición de resultados para tomar decisiones que conlleve al cumplimiento de los objetivos.</p> <p>1) Las comunicaciones internas se dan con la comunidad educativa compuesta por los estudiantes, colaboradores, padres de familia y comunidad jesuita; 2) Las comunicaciones externas van dirigidas a egresados, proveedores, contratistas, entes gubernamentales e interesados en general. Los canales de manera general son: correo institucional, página web y redes sociales; de todas maneras para un mayor detalle se recomienda ver el anexo de “Criterios Comunicacionales” que está vigente para el Colegio Berchmans.</p> <p>Efectivamente existe una clara organización de cargos porque el Colegio Berchmans está certificado en la norma Icontec 9001:2015 y existen manual por competencias de cada uno de los cargos, al igual que documentados todos los procesos de la institución.</p> <p>Por Sistema de Gestión de Calidad (SGC) existen unas matrices legales que deben actualizarse permanentemente desde cada área, cuyos directivos y coordinadores deben indicar cómo se está dando cumplimiento a cada norma.</p>
---	--

---

---

**Preguntas y respuestas sobre la gestión administrativa y gerencial**

---

**Respuesta Rector / Coordinador de Calidad y Gestión**

---

<b>Pregunta</b>	<b>Ambiental</b>
¿Cómo es el estilo de dirección del colegio?	Es un estilo de dirección jerárquico, de acuerdo con los lineamientos de la Provincia Colombiana, liderada por el Padre Provincial de Jesuitas Colombia (Compañía de Jesús) con sede en Bogotá. Sin embargo, existe autonomía y discrecionalidad en la toma de decisiones por el rector de cada Colegio a nivel nacional, basadas en el enfoque del carisma ignaciano (inspirado en San Ignacio de Loyola, fundador de la Comunidad Jesuita), el cual es humanista, y particularmente en el Colegio Berchmans, desde la rectoría, existe un liderazgo participativo y consultivo en la toma de decisiones.

---

Fuente: Diseño del autor a partir de entrevista aplicada a las directivas y cuerpo administrativo del Colegio Berchmans.

### **7.2.2. Marketing.**

La gestión del marketing del Colegio Berchmans incluye el reconocimiento de la cobertura de su mercado, su capacidad para investigarlo, su portafolio de productos y servicios, sus precios, sus estrategias de publicidad y promoción, su posicionamiento de marca y sus políticas de comunicación al exterior. La tabla número 41 da cuenta del resultado de la indagación mediante entrevista al coordinador de comunicaciones del colegio, respecto a este aspecto.

Tabla 41.

*Respuesta a preguntas sobre la gestión de marketing del Colegio Berchmans*

<b>Preguntas y respuestas sobre el marketing</b>	
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta Coordinador de Comunicaciones</b>
<p>¿Cuál cree usted que es la cobertura del mercado del Colegio, cuáles son sus clientes, como podría usted definir como son los clientes a los cuales apunta la estrategia del Colegio?</p>	<p>Estratificación: El colegio está apuntando a los estratos 5 y 6, que consecuentemente incluye la llegada de varias familias de estrato 4, que llegan al Colegio haciendo un esfuerzo financiero para acceder a nuestros servicios. Estamos enfocados en familias que estén buscando formación en valores y la formación del ser, no tanto en lo religioso. Geográficamente: El 95% de las familias actuales y potenciales están ubicadas en el sur y el oeste de Cali.</p>
<p>¿Qué estrategias de investigación de mercados realiza el Colegio?</p>	<p>Se hacen revisión de costos de otros colegios por algunos ítems (matrícula, pensión, transporte, actividades extracurriculares, transporte, alimentación, dentro de los que se revisan otorgamiento de beneficios, descuentos y ayudas) y número, metodología y enfoque de sus open house. El último estudio de mercado donde se averiguaron a fondo todos los aspectos de colegios competidores fue hace más de 5 años.</p>
<p>¿Cómo podría definir usted el portafolio de productos y servicios que ofrece el Colegio, quien lo estableció, hace cuánto, como se reforma, cada cuánto?</p>	<p>Nuestra propuesta incluye: lo educativo, la formación espiritual y en valores, el transporte para jornada normal y para actividades extracurriculares, apoyo a estudiantes y familias desde el SAE (Servicio de Asesoría Escolar manejada por</p>

---

## Preguntas y respuestas sobre el marketing

---

### Pregunta

### Respuesta Coordinador de Comunicaciones

---

sicólogos) y alimentación (almuerzos, entredías en la mañana y en las tardes – para actividades extracurriculares).

¿Cómo fueron determinados los precios de matrículas, pensión y demás?

Nos apoyamos y regimos por la reglamentación del Ministerio de Educación Nacional, teniendo en cuenta la resolución anual que emiten donde permiten incrementar unos puntos porcentuales sobre las tarifas (costos educativos: matrícula y pensión) autorizadas para el año lectivo inmediatamente anterior.

¿Qué estrategias de publicidad y promoción realiza el Colegio, que tan bien funcionan?

En educación, la publicidad funciona diferente a otros sectores y productos. El 60% de las familias llegan al Colegio por referencias de otras familias. Se comunica por redes sociales todo lo que el colegio hace (Facebook e Instagram) y a través de la revista-boletín que es enviada semanalmente a las familias. Se paga a Google.

¿Existen políticas de comunicación hacia el exterior, cómo son?

Ver anexo “Criterios Comunicacionales”

¿Cómo cree usted que es la imagen del Colegio en el exterior?

La imagen es muy buena y se ha logrado mantener por el buen manejo de las redes sociales, imagen que se maneja antes las familias actuales, potenciales y egresados, donde estos últimos son un buen canal de referenciación. La percepción y

---

---

### Preguntas y respuestas sobre el marketing

---

#### Pregunta

#### Respuesta Coordinador de Comunicaciones

---

enseñanza basada en valores, está estampada en las familias actuales y graduadas.

---

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista aplicada a las directivas y cuerpo administrativo del Colegio Berchmans.

### 7.2.3. Operaciones.

La gestión de las operaciones del Colegio Berchmans incluye los procesos de coordinación de las actividades académicas, la tecnología implicada en el proceso y las relaciones que por efecto de alianza estratégica se han desarrollado para asegurar el éxito de la institución. La tabla número 42 da cuenta del resultado de la indagación respecto a la gestión de estas operaciones.

Tabla 42.

*Respuesta a preguntas sobre la gestión de las operaciones del Colegio Berchmans*

---

### Preguntas y respuestas sobre las operaciones

---

¿Cómo son las relaciones con otras instituciones educativas del sector?	Con los colegios es amable pero no hay muchos puntos de encuentro, porque no pertenecemos a Asocopri (Asociación de Colegios Privados) y Asobilca (Asociación de Colegios Bilingües de Cali), porque pertenecemos a Acodesi (Asociación de Colegios Jesuitas de Colombia) y Conaced (Confederación Nacional Católica de Educación).
---	---

---

---

## Preguntas y respuestas sobre las operaciones

---

Con las universidades, somos reconocidos como deseables, nos invitan a sus eventos de promoción y formación posgradual de profesores.

Con jardines infantiles, existe una relación de competencia porque desde hace unos años atrás empezamos a ofrecer los servicios de preescolar.

¿Cuál es el nivel de tecnología del Colegio y como se usa en la prestación de servicios?

Tenemos un nivel medio de tecnología y aunque hemos avanzado significativamente, nuestras aulas no tienen aun totalmente tecnología de punta, como por ejemplo Smart Boards; tenemos buena cobertura de red y buenos laboratorios de física, química y biología, que pueden catalogarse de nivel medio-avanzado.

---

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista aplicada a las directivas y cuerpo administrativo del Colegio Berchmans.

### 7.2.4. Finanzas

La gestión de las finanzas del Colegio Berchmans incluye el reconocimiento de la situación actual de su rentabilidad, su presupuesto de gastos e ingresos, su estructura financiera, sus costos, liquidez y solvencia, y cualquier otro aspecto que sea posible recabar de la institución, no antes reconociendo la confidencialidad que usualmente tiene este tipo de información. La tabla número 43 da cuenta de los resultados respecto a la gestión de las finanzas.



Tabla 43.

*Respuesta a preguntas sobre la gestión de las finanzas del Colegio Berchmans*

<b>Preguntas y respuestas sobre las finanzas</b>	
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta Coordinadora de Contabilidad</b>
¿Cuál es la rentabilidad del Colegio respecto a la prestación de sus servicios?	La rentabilidad neta asciende al 7%.
¿Existe una planeación respecto al presupuesto de gastos e ingresos?	Existe un presupuesto anualizado basado en el incremento anual decretado por el Ministerio de Educación y los costos se proyectan con el IPC o el aumento del salario mínimo, comportamientos históricos y basados en los proyectos educativos, capacitación permanente de colaboradores, proyectos de infraestructura o mantenimiento en general de la planta física.
¿Tiene usted información que dé cuenta de la estructura financiera del Colegio, como es el estado actual de deudas o pasivos?	El nivel de endeudamiento es aceptable porque no supera el 40% y está todo contratado a corto plazo, dentro de los que se incluyen principales obligaciones laborales, compañías vinculadas, proveedores y anticipos de pensiones estudiantiles; no existe endeudamiento financiero.
¿Cuál es el estado del Colegio respecto a su liquidez y solvencia, nivel de endeudamiento, apalancamiento financiero y fuentes de financiación?	Liquidez: 1,9 veces Índice de endeudamiento: 40% Apalancamiento financiero: 0% Fuentes de financiación: proveedores y compañías vinculadas

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista aplicada a las directivas y cuerpo administrativo del colegio Berchmans

### 7.2.5. Gestión humana

El último aspecto del análisis interno corresponde a la gestión humana del Colegio Berchmans, momento en el cual se indaga al respecto de la estructura organizativa formal e informal, las políticas de seguridad del trabajo, la situación del ausentismo, las políticas de selección, la capacitación y formación y el clima laboral entre otros aspectos. La tabla número 44 da cuenta de los resultados de dicha indagación.

Tabla 44.

*Respuesta a preguntas sobre la gestión humana del Colegio Berchmans*

<b>Preguntas y respuestas sobre la gestión humana</b>	
<b>Respuesta Directora de Gestión Humana / Coordinadora de Seguridad y Salud en el Trabajo</b>	
<b>Pregunta</b>	
¿Existen estrategias de seguridad en el trabajo, cuáles?	Se cumplen y desarrollan: 1) Normatividad de piscinas, 2) Plan de emergencias, 3) Simulacros de evacuación que se realizan cada 2 meses (1 no anunciado al año), 4) “Programas de la voz” a través de fonoaudiólogas enfocados a profesores por riesgos en la voz, 5) Programas de protección de caídas en alturas, 6) Exámenes médicos ocupacionales trimestrales, de retiros e ingresos, 7) Evaluación del riesgo químico, sicosocial y demás identificados en la institución, 8) Implementación del Plan Estratégico de Seguridad vial.
¿Existen mediciones del ausentismo, cuál es su resultado más actual?	El ausentismo es alto y se ha incrementado la meta a 2,8 días por mes, principalmente por afectaciones respiratorias o gripas a profesores, que los limitan para dictar sus clases por la afectación de su voz. Otra causa es el acercamiento a la edad de jubilación

de parte de la población de servicios operacionales, cuyas labores de alto riesgo o de movimientos repetitivos, riesgos osteomusculares, falta de prevención en salud ocupacional en años anteriores, permitieron un deterioro en su desempeño físico.

¿Existen políticas de selección, especialización y diferenciación de actividades, cuáles son?

Está establecido por los manuales de cargos definidos por competencias mas no por funciones, además existen manuales de todos los procesos en la organización.

¿Existen estrategias para la formación del personal, incentivos, cuáles?

Existe un Plan Formativo Institucional construido desde un modelo de competencias, para desarrollarlas desde el modo de ser y el modo de proceder, con un presupuesto asignado bastante amplio, que se construye de manera conjunta desde gestión humana con las demás áreas.

¿Existe una medición del clima organizacional y trabajo en equipo, cual es el medio para valorarlo y cuál es su resultado más reciente?

Se aplica una encuesta de riesgo sicosocial, donde se tienen en cuenta factores intralaborales y extralaborales y factores de estrés, cuyos resultados generales de clima laboral son buenos.

---

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de entrevista aplicada a las directivas y cuerpo administrativo del Colegio Berchmans.

## **8. Definición de la misión, la visión y los objetivos estratégicos**

Para definir la misión, visión y los objetivos estratégicos se acude a la ponderación de los elementos que a nivel interno o del entorno representan un factor clave a nivel competitivo para los intereses del Colegio Berchmans. El direccionamiento estratégico se fundamenta principalmente no solo en la consideración de los elementos del ambiente e internos que afectan a la organización, sino también en su adecuada ponderación.

De tal forma, se propone extraer de los capítulos anteriores los elementos del entorno y ponderarlos con la matriz de evaluación de factores externos MEFE, extraer los elementos internos del Colegio y ponderarlos con la matriz de evaluación de factores internos MEFI y luego de esta ponderación extraer los elementos más significantes para aplicarlos en una matriz DOFA estratégica de la cual se derive las estrategias de competitividad.

Tanto para la selección de los factores determinantes del éxito como para la ponderación de los mismos se solicitó la colaboración del cuerpo administrativo del colegio, con el fin de lograr la máxima objetividad posible en el análisis. A continuación, los resultados.

### **8.1. Matriz MEFE**

En este capítulo se analizarán los factores externos que afectan al Colegio Berchmans mediante una ponderación cuantitativa. El proceso consiste en la asignación de un peso que refleja la importancia relativa de cada factor en relación con los demás, la suma de todos los pesos debe ser igual a 100%. Para medir cada factor se asigna una calificación entre 1 y 4,

calificando el factor de la siguiente forma, una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) y una oportunidad importante (4). El resultado se observa en la tabla número 45.

Tabla 45.

*Evaluación de factores externos*

<b>Factores determinantes del éxito</b>	<b>Peso %</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Crecimiento de la población caleña	0,01	3	0,03
Aumento del 1,4% en las matrículas en colegios privados	0,01	3	0,03
La mayor cantidad de matrículas se da en educación básica primaria	0,03	4	0,12
Excelente capacidad de compra en la ciudad de Cali	0,15	4	0,6
Importante avance tecnológico en el país	0,01	3	0,03
Una demanda manifiesta de los padres por el bilingüismo	0,225	4	0,9
El crecimiento en colegios con infraestructuras robustas es menor	0,015	3	0,045
Alta importancia que el mercado le da a la reputación o el prestigio de la institución para elegir colegio para sus hijos	0,07	4	0,28
Alto interés de los padres por la personalización, el interés de la institución por atender las necesidades de manera personalizada	0,07	4	0,28
<b>Amenazas</b>			
1.268 establecimientos educativos privados en la ciudad, los cuales según el tipo de calendario académico el 35,1% funcionan en calendario A, la mayoría (64,8%) en el calendario B y el 0,08% restante a otro calendario	0,03	1	0,03

Por lo menos 36 colegios con diferentes ofertas educativas que se ubican en el suroccidente de la ciudad de Cali que se sugieren competencia directa del Berchmans y que se ofrecen como alternativas para los padres	0,04	1	0,04
Perdida de interés de los padres por la educación con principios religiosos	0,1	1	0,1
Bajos precios en matrículas y pensiones por parte de la competencia	0,09	2	0,18
Amplia variedad de ofertas pedagógicas y educativas que incluyen el ambiente campestre, al enfoque humanista, a la inclusión de arte y cultura y a la oferta de programas extracurriculares de acuerdo al interés de los estudiantes.	0,07	2	0,14
Preferencia de los padres por salones con un máximo de 20 estudiantes	0,08	2	0,16
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,965</b>

Fuente: Elaboración propia.

Considerando que la calificación máxima que puede lograr un análisis de factores externos es 4, un resultado de 2.965 demuestra que se encuentra muy por encima del promedio, aunque la calificación todavía no es perfecta. Al observar algunas de las amenazas identificadas, es posible utilizar las oportunidades que brinda el entorno para su superación.

## 8.2. Matriz MEFI

En este siguiente acápite, se pondera el peso de cada uno de los factores internos que luego de la participación de los cargos administrativos del colegio se han determinado como claves para el éxito del Colegio Berchmans, asignando a cada uno de los factores identificados una calificación

entre 1 y 4 así: una fortaleza mayor (4), una fortaleza menor (3), una debilidad menor (2) y una debilidad mayor (1). Los resultados se observan en la tabla número 46.

Tabla 46.

*Evaluación de factores internos*

<b>Factores determinantes del éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>%</b>		
Excelente infraestructura e instalaciones ampliamente reconocidas en toda América Latina como una de las mejores plantas educativas tanto por su estética como por su armonía arquitectónica y su espacio eminentemente campestre.	0,07	4	0,28
Certificación del Colegio Berchmans bajo la norma Icontec 9001:2015	0,07	4	0,28
Reciente oferta de jardín infantil	0,07	4	0,28
Adecuada situación financiera del colegio	0,07	4	0,28
Amplias herramientas de comunicación institucionales correo institucional, página web y redes sociales. Para todas ellas existe la formalización de su manejo mediante el documento “Criterios Comunicacionales” que está vigente para el Colegio Berchmans.	0,07	3	0,21
Percepción de los padres positiva respecto a la calidad general del colegio	0,06	3	0,18
Amplias estrategias y medidas para proteger a su recurso humano	0,05	3	0,15
Redes de alianzas estratégicas, sinergias redes	0,01	3	0,03
Aplicación de la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), para la gestión de todos los procesos	0,01	3	0,03

Fortaleza en sus sistema de control respecto a procesos	0,01	3	0,03
<b>Debilidades</b>	<b>Peso %</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
Percepción negativa de los padres y estudiantes del colegio, respecto al bajo nivel de inglés con el que salen los estudiantes.	0,14	1	0,14
Mala percepción de la comunicación entre la institución y los padres, inadecuados medios de comunicación. Identificado tanto por padres activos del colegio como padres visitantes o interesados en el proceso	0,14	1	0,14
Alto nivel de prevalencia de ausentismo principalmente causadas por afectaciones respiratorias o gripas a profesores, que los limitan para dictar sus clases por la afectación de su voz	0,05	2	0,1
Proyecto Apostólico Común de la Compañía de Jesús en Colombia que impide la autonomía de la institución educativa	0,09	1	0,09
El colegio se enfoca en familias que estén buscando formación en valores	0,04	2	0,08
Por su pertenencia a Acodesi (Asociación de Colegios Jesuitas de Colombia) y Conaced (Confederación Nacional Católica de Educación), se ha excluido de Asocopri (Asociación de Colegios Privados) y Asobilca (Asociación de Colegios Bilingües de Cali),	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,35</b>

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el resultado valorativo de la ponderación de factores internos le da al Colegio Berchmans un resultado de 2,35 sobre 4, el cual puede considerarse apenas por encima del



promedio, situación que implica que el Colegio tiene grandes debilidades y menores fortalezas, sin embargo, al tomar estas últimas y combinarse con los demás elementos estratégicos del entorno y con las debilidades, podría superar sus problemas de orientación estratégica.

Finalmente se ha podido identificar que 16 de los 31 factores analizados resultan en la ponderación mayormente influyentes a nivel estratégico. Dichos elementos son los que se consideraran dentro de la matriz DOFA estratégica. La tabla número 47 evidencia dichos factores.

Tabla 47.

*Factores determinantes del éxito con mayores pesos ponderados*

<b>Factores determinantes del éxito</b>	<b>Peso</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>ponderado</b>
Una demanda manifiesta de los padres por el bilingüismo	0,9
Excelente capacidad de compra en la ciudad de Cali	0,6
Alta importancia que el mercado le da a la reputación o el prestigio de la institución para elegir colegio para sus hijos	0,28
Alto interés de los padres por la personalización, el interés de la institución por atender las necesidades de manera personalizada	0,28
<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>
	<b>ponderado</b>
Bajos precios en matrículas y pensiones por parte de la competencia	0,18
Preferencia de los padres por salones con un máximo de 20 estudiantes	0,16

Amplia variedad de ofertas pedagógicas y educativas que incluyen el ambiente campestre, al enfoque humanista, a la inclusión de arte y cultura y a la oferta de programas extracurriculares de acuerdo al interés de los estudiantes

0,14

<b>Factores determinantes del éxito</b>	<b>Peso</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>ponderado</b>
Excelente infraestructura e instalaciones ampliamente reconocidas en toda América Latina como una de las mejores plantas educativas tanto por su estética como por su armonía arquitectónica y su espacio eminentemente campestre	0,28
Certificación del Colegio Berchmans bajo la norma Icontec 9001:2015	0,28
Reciente oferta de jardín infantil	0,28
Adecuada situación financiera del Colegio	0,28
Amplias herramientas de comunicación institucionales correo institucional, página web y redes sociales. Para todas ellas existe la formalización de su manejo mediante el documento “Criterios Comunicacionales” que está vigente para el Colegio Berchmans	0,21
Percepción de los padres positiva respecto a la calidad general del Colegio	0,18
Amplias estrategias y medidas para proteger a su recurso humano	0,15
	<b>Peso</b>
<b>Debilidades</b>	<b>ponderado</b>
Percepción negativa de los padres y estudiantes del Colegio, respecto al bajo nivel de inglés con el que salen los estudiantes	0,14

---

Mala percepción de la comunicación entre la institución y los padres, inadecuados medios de comunicación. Identificado tanto por padres activos del Colegio como padres visitantes o interesados en el proceso	0,14
--	------

---

Fuente: Elaboración propia.

### **8.3. Matriz DOFA estratégica**

La matriz DOFA se entiende para el presente trabajo, como el análisis integrador de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que tiene como objetivo integrar los resultados del análisis del entorno y el análisis de la situación interna de la empresa.

Luego de haber realizado una evaluación de los factores fuertes y débiles que le competen al Colegio Berchmans los cuales, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas, luego de haber ponderado esos factores mediante la aplicación de las matrices MEFE y MEFI con el fin de identificar aquellas con mayores pesos, estas se pueden compilar en una matriz DOFA estratégica tal y como puede verse en la tabla 48, con la cual se presentan las diferentes estrategias derivadas del cruce de factores.

Tabla 48.

*DOFA estratégica Colegio Berchmans*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Excelente infraestructura e instalaciones ampliamente reconocidas en toda América Latina como una de las mejores plantas educativas tanto por su estética como por su armonía arquitectónica y su espacio eminentemente campestre.</p> <p>Certificación del Colegio Berchmans bajo la norma Icontec 9001:2015</p> <p>Reciente oferta de jardín infantil</p> <p>Adecuada situación financiera del Colegio.</p> <p>Amplias herramientas de comunicación institucionales correo institucional, página web y redes sociales. Para todas ellas existe la formalización de su manejo mediante el documento “Criterios Comunicacionales” que está vigente para el Colegio Berchmans.</p> <p>Percepción de los padres positiva respecto a la calidad general del Colegio.</p> <p>Amplias estrategias y medidas para proteger a su recurso humano.</p>	<p>Percepción negativa de los padres y estudiantes del Colegio, respecto al bajo nivel de inglés con el que salen los estudiantes.</p> <p>Mala percepción de la comunicación entre la institución y los padres, inadecuados medios de comunicación. Identificado tanto por padres activos del colegio como padres visitantes o interesados en el proceso</p>

<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
<p>Una demanda manifiesta de los padres por el bilingüismo</p> <p>Excelente capacidad de compra en la ciudad de Cali</p> <p>Alta importancia que el mercado le da a la reputación o el prestigio de la institución para elegir colegio para sus hijos</p> <p>Alto interés de los padres por la personalización, el interés de la institución por atender las necesidades de manera personalizada</p>	<p>Estrategia 1. Mejoramiento en la comunicación del atributo del Colegio relacionado con su infraestructura y arquitectura</p> <p>Estrategia 2. Diseñar una campaña publicitaria que promueva el interés del Colegio por la atención personalizada y los diversos medios de comunicación que facilitan ese tipo de atención</p>	<p>Estrategia 5. Mejoramiento en la comunicación de la formación en inglés que entrega el Colegio Berchmans</p> <p>Estrategia 6. Incremento en el porcentaje de clases dictadas en inglés en el Colegio Berchmans</p>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategia FA</b>	<b>Estrategia DA</b>
<p>Bajos precios en matrículas y pensiones por parte de la competencia</p> <p>Preferencia de los padres por salones con un máximo de 20 estudiantes</p> <p>Amplia variedad de ofertas pedagógicas y educativas que incluyen el ambiente campestre, al enfoque humanista, a la inclusión de arte y cultura y a la oferta de</p>	<p>Estrategia 3. Obtención de la certificación IB por sus siglas en inglés International Baccalaureate</p> <p>Estrategia 4. Fomento en la comunicación respecto a la formación espiritual y en valores que brinda el Colegio Berchmans</p>	<p>Estrategia 7. Aumento de los costos en matrículas y pensiones para financiar los mejoramientos que representan las estrategias propuestas</p> <p>Estrategia 8. Rediseño de los manuales de procesos y procedimientos en comunicación externa</p>

---

programas extracurriculares de acuerdo al interés de los estudiantes.

---

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al planteamiento estratégico evidenciado en la tabla número 38, se proponen las siguientes estrategias que en suma buscan como meta mejorar notablemente la competitividad del Colegio Berchmans; éstas han sido pensadas por una parte, para mejorar algunos factores de diferenciación con que ya cuenta la institución que actualmente podrían estar siendo invisibilizados y por otra si bien no constituyen en su totalidad factores de diferenciación exclusivos, generan elementos competitivos que otros mercados ya está ofreciendo y están siendo bien percibidos por parte de las familias. A continuación, se describe cada uno de los grupos de estrategias

### **8.3.1. Estrategia F.O.**

Las estrategias F.O. o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende. Por lo anterior, considerando las fortalezas del colegio que principalmente se concentran en su infraestructura e instalaciones, en su certificación bajo la norma Icontec 9001:2015 y en su adecuada situación financiera entre otros, se proponen dos estrategias.

*Estrategia 1. Mejoramiento en la comunicación del atributo del Colegio relacionado con su infraestructura y arquitectura*

La extensión, arquitectura, zonas verdes y área construida del Colegio Berchmans, junto con otro de los colegios competidores, son las más amplias y con mejores posibilidades de mejoras en cuanto a reforzamiento estructural, accesibilidad para movilidad restringida y funcionalidad. Este aspecto debe ser promocionado como una fortaleza frente a sus competidores

*Estrategia 2. Diseñar una campaña publicitaria que promueva el interés del Colegio por la atención personalizada y los diversos medios de comunicación que facilitan ese tipo de atención*

Considerando que una de las principales demandas del mercado se concentra en el trato personalizado ante sus hijos, y considerando a su vez que este es uno de los aspectos más duramente criticados por padres e interesados, es conveniente no solo desarrollar mejoramientos en el manejo de la comunicación, sino mejorar la percepción que tiene el mercado respecto a este componente, el cual a la luz de las directivas no ha sido identificado como crítico, sino que más bien como algo mal interpretado. El Colegio ha venido realizando esfuerzos importantes por consolidar una serie de canales de comunicación, pero se reconoce que tal vez ha caído en el error de la formalización excesiva lo cual puede ser interpretado como una amenaza a la personalización.

### **8.3.2. Estrategia F.A.**

Las estrategias F.A. son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema. Por tal razón, reconociendo las amplias amenazas que suponen la competencia de cara a las diversas ventajas competitivas que ofrecen los colegios a lo cual se suma la diversidad en tarifas se proponen dos estrategias así:

*Estrategia 3. Obtención de la certificación IB por sus siglas en inglés International Baccalaureate*

Obtener la certificación internacional del Bachillerato Internacional (IB por sus siglas en inglés International Baccalaureate), sobre la que ha venido trabajando desde hace unos años, porque varios competidores cuentan con certificaciones como la AdvancED, la Cambridge o el IB.

*Estrategia 4. Fomento en la comunicación respecto a la formación espiritual y en valores que brinda el Colegio Berchmans*

La formación espiritual y en valores, diferente a la religiosa, es el mayor atributo reconocido por las familias Berchmans y por las familias externas (potenciales), factor que debe permanecer y ser reforzado como elemento de promoción, haciendo claridad en la libertad de culto que no



limita el ingreso de nuevas familias, ni es limitante a lo católico en cuanto a lo referente a la espiritualidad.

### **8.3.3. Estrategia D.O.**

Las estrategias D.O. son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno. Esta segunda línea estratégica reconoce que el Colegio se enfrenta a un escenario de amplias oportunidades del mercado y a la posibilidad de superar las malas percepciones del servicio, por lo tanto, se proponen dos estrategias así:

*Estrategia 5. Mejoramiento en la comunicación de la formación en inglés que entrega el Colegio Berchmans*

Mejorar la percepción que el mercado tiene, sobre el nivel de inglés que se enseña, porque, aunque el Colegio Berchmans no es un colegio bilingüe internacional, el manejo del inglés de los estudiantes al finalizar grado 11, es mucho mejor de lo que la perciben las familias.

*Estrategia 6. Incremento en el porcentaje de clases dictadas en inglés en el Colegio Berchmans*

Para reforzar la percepción que el mercado tiene respecto al nivel de inglés que la institución entrega a sus estudiantes y teniendo en cuenta que actualmente un 50% de las clases en primaria son dadas en inglés y un 30% en bachillerato, se debe incrementar a un 50% en bachillerato.

#### **8.3.4. Estrategia D.A.**

Las estrategias D.A. permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone el sistema al fracaso.

Considerando los problemas internos de la empresa que serán superados solo a mediano plazo, pero reconociendo también la competencia amenazante, los avances tecnológicos que se requieren y demás factores, se proponen dos estrategias así:

*Estrategia 7. Aumento de los costos en matrículas y pensiones para financiar los mejoramientos que representan las estrategias propuestas*

Los costos de matrícula y pensión no son percibidos como altos por parte de las familias, por lo tanto podría incrementarse anualmente hasta el máximo autorizado por el Ministerio de Educación Nacional, para soportar los mayores egresos para incrementar la formación bilingüe y la obtención de la certificación internacional IB; lo anterior se refuerza al confirmar que colegios como el Francés o el Alemán, están cobrando lo que comúnmente se denomina “bono” y unas pensiones ligeramente superiores a las del Colegio Berchmans.

*Estrategia 8. Rediseño de los manuales de procesos y procedimientos en comunicación externa*

Considerando que uno de los mayores problemas que se observa en la percepción de padres e interesados corresponde a la comunicación y la falta de personalización, se propone rediseñar los manuales de procesos y procedimientos dándole un mayor énfasis a la atención personalizada, entendiendo que los actuales instructivos y los mismos canales pueden ser interpretados como herméticos y poco flexibles.

#### **8.4. Propuesta de misión, visión, valor y objetivos**

##### **8.4.1. Misión antes y después.**

Actual

Somos una comunidad educativa de la Compañía de Jesús, que se inspira en la espiritualidad y pedagogía ignaciana.

Queremos acompañar el proceso de formación integral de niños y jóvenes, para que sean seres conscientes, compasivos y comprometidos con el mundo que les rodea.

Contamos con un equipo de colaboradores comprometidos en la misión, que se caracteriza por su vocación de servicio, con gran calidad personal y profesional.

## Propuesta

Somos una comunidad educativa enfocada en el trato personalizado de sus estudiantes, perteneciente a la Compañía de Jesús y coherentemente inspirada en la espiritualidad y pedagogía ignaciana.

Una comunidad que reconoce la importancia de la multiculturalidad y basado en ello promueve el bilingüismo, en un entorno de campus campestre, con una infraestructura de altísima calidad, y un proceso formativo certificado internacionalmente.

Queremos acompañar el proceso de formación integral de niños y jóvenes, para que sean seres conscientes, compasivos y comprometidos con el mundo que les rodea.

Contamos con un equipo de colaboradores comprometidos en la misión, que se caracteriza por su vocación de servicio, con gran calidad personal y profesional.

### **8.4.2. Visión antes y después**

#### Actual

En el año 2020 el Colegio Berchmans será reconocido por formar personas íntegras al estilo ignaciano, con excelencia académica, bilingües, comprometidas con su realidad social, conocedoras de su cultura, respetuosas de la diversidad cultural de su entorno y dispuestas a enfrentar los desafíos del futuro. (Colegio Berchmans, 2016)

## Propuesta

En el año 2025 el Colegio Berchmans será reconocido por su formación personalizada, su estrecha relación con padres, estudiantes y egresados, por formar personas integras al estilo ignaciano, con excelencia académica, por sus egresados bilingües comprometidos con su realidad social, conocedores de su cultura, respetuosos de la diversidad cultural de su entorno y dispuestos a enfrentar los desafíos del futuro (ver indicador de gestión en la tabla 50).

### **8.4.3. Propuesta de valor**

Considerando el resultado de las curvas de valor del océano azul, en donde se identificó que el mercado les da un mayor valor a las certificaciones internacionales, a la formación espiritual y valores y al bilingüismo y el nivel académico, a lo cual se suma que las dos variables más bajas a nivel interno han sido el bilingüismo con calificación 6/10 y certificaciones internacionales con calificación 6/10, y estas se mencionan en las estrategias # 3 y # 5 (páginas 97 y 99), se ha diseñado la siguiente propuesta de valor.

*El colegio Berchmans capitalizará la formación en valores y espiritualidad respondiendo con ello a la demanda de las familias caleñas, a lo cual la institución se compromete con certificarse internacionalmente IB en el corto plazo dentro de los próximos dos años.*

Bajo esta propuesta se debe diseñar el material publicitario de la institución.

#### 8.4.4. Objetivos.

Tabla 49.

*Objetivos estratégicos y propuesta de estrategias de intervención*

<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Estrategias</b>
<i>Mejorar la comunicación entre institución educativa, padres y estudiantes</i>	Estrategia 1. Mejoramiento en la comunicación del atributo del colegio relacionado con su infraestructura y arquitectura Estrategia 4. Fomento en la comunicación respecto a la formación espiritual y en valores que brinda el Colegio Berchmans Estrategia 8. Rediseño de los manuales de procesos y procedimientos en comunicación externa
<i>Mejorar el trato personalizado entre la institución y sus estudiantes</i>	Estrategia 2. Diseñar una campaña publicitaria que promueva el interés del colegio por la atención personalizada y los diversos medios de comunicación que facilitan ese tipo de atención
<i>Legitimar la calidad educativa y organizacional de la institución, mediante la certificación internacional</i>	Estrategia 3. Obtención de la certificación IB por sus siglas en inglés International Baccalaureate
<i>Mejorar el nivel de bilingüismo y su percepción desde los padres de familia</i>	Estrategia 5. Mejoramiento en la comunicación de la formación en inglés que entrega el Colegio Berchmans Estrategia 6. Incremento en el porcentaje de clases dictadas en inglés en el Colegio Berchmans
<i>Mejorar la capacidad organizativa y financiera del colegio de cara a las nuevas metas estratégicas</i>	Estrategia 7. Aumento de los costos en matrículas y pensiones para financiar los mejoramientos que representan las estrategias propuestas

Fuente: Elaboración propia.

## 9. Diseño de los indicadores de gestión

En el presente capítulo se presenta el último avance del trabajo correspondiente al diseño de los respectivos indicadores de gestión los cuales permitirán realizar seguimiento y control al plan de direccionamiento estratégico.

Para dicho diseño se han considerado dos elementos clave, los objetivos estratégicos y los diferentes grupos de estrategias. A continuación, se presentan los indicadores de gestión para cada uno de los objetivos diseñados.

Tabla 50.

*Diseño de indicadores de gestión*

<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicadores de gestión</b>	<b>Explicación</b>
<i>Mejorar la comunicación entre institución educativa, padres y estudiantes</i>	Nivel de percepción de la calidad de la comunicación por parte de los estudiantes	Se mide la percepción de los estudiantes respecto a los cambios que la institución ha hecho, en función de mejorar la comunicación. Cambios que incluyen el ajuste a los manuales y un enfoque más personalizado y a su vez, menos genérico.
	Nivel de percepción de la calidad de la comunicación por parte de los padres de familia	Se mide la percepción de los padres de familia respecto a los cambios que la institución ha hecho, en función de mejorar la comunicación. Cambios que incluyen el ajuste a los manuales y un enfoque más personalizado y a su vez, menos genérico.

Objetivos estratégicos	Indicadores de gestión	Explicación
	Nivel de gestión de medios, contenidos y eventos	Se mide la gestión del encargado de la comunicación y sus funcionarios, el tono, la efectividad del diseño, la literatura y el lenguaje empleado, la frecuencia, entre otros aspectos.
<i>Mejorar el trato personalizado entre la institución y sus estudiantes</i>	Tasa de retención de clientes	Se mide la capacidad del Colegio para mantener a un estudiante durante todos sus estudios $((CE - CN / CS)) \times 100$ CE = Número de clientes al final del período CN = Número de nuevos clientes adquiridos durante el período CS = Número de clientes al inicio del período
	Nivel de fiabilidad	Este indicador la habilidad de entregar el servicio prometido de una manera consistente y precisa.
	Nivel de aseguramiento	Este indicador mide el nivel de conocimiento y cortesía de los empleados, y hasta qué punto generan confianza y seguridad.
<i>Legitimar la calidad educativa y organizacional de la institución, mediante la certificación internacional</i>	Nivel de empatía	Este indicador evalúa en qué medida los empleados, docentes y cuerpo administrativo de la institución toman acción y prestan atención individual.
	Cantidad de certificaciones internacionales	Este indicador confronta la cantidad de procesos de certificación a los cuales se ha dispuesto el colegio, vs, la cantidad de certificaciones otorgadas.



Objetivos estratégicos	Indicadores de gestión	Explicación
<i>Mejorar el nivel de bilingüismo y su percepción desde los padres de familia</i>	Conocimiento y apropiación del Programa de Bilingüismo	Este indicador mide la efectividad de la divulgación del programa, que este se haya dado en forma efectiva
	Pertinencia y participación del proceso de aprendizaje	Este indicador analiza el interés y motivación por los procesos de enseñanza-aprendizaje.
	Participación y apoyo en la toma de decisiones para el mejoramiento de la gestión escolar	Este indicador analiza si los padres apoyan el proyecto y su participación en la toma de decisiones
	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales	Este indicador analiza los materiales didácticos apropiados para el área de inglés.
<i>Mejorar la capacidad organizativa y financiera del colegio de cara a las nuevas metas estratégicas</i>	Cantidad de materias bilingües	Este indicador confronta la cantidad de materias dictadas en el colegio vs las materias que se entregan bajo bilingüismo.
	Nivel de cumplimiento en el pago de compromisos	Este indicador evalúa el nivel de cumplimiento de los padres con sus obligaciones económicas, confrontando el periodo antes del incremento.
	Comportamiento de las matrículas de nuevos estudiantes	Este indicador busca medir el crecimiento en matrículas del colegio.
	Comportamiento de la deserción	Este indicador busca medir la disminución de la deserción del colegio, causada por una insatisfacción con la institución
	Número total de estudiantes	Este indicador mide el principal rubro que determina los ingresos del Colegio

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

Finalizado el presente documento de investigación que buscaba como meta general diseñar el plan de direccionamiento estratégico para el Colegio Berchmans de la ciudad de Cali, que le permita mejorar su competitividad y sostenibilidad, se pueden llegar a diferentes conclusiones, todas estas a partir de las cuatro metas específicas planteadas.

En cuanto al análisis del macro ambiente en el sector competitivo del Colegio Berchmans, y la identificación de aquellos los factores externos que afectan su desempeño, se realizó un análisis del entorno general en donde se consideraron el entorno político, económico, social y tecnológico; adicionalmente se aplicó la técnica de las cinco fuerzas competitivas de Porter para identificar la rivalidad entre los competidores, las barreras de salida, los posibles entrantes, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de la sustitución; se analizó el mercado de padres vinculados, estudiantes activos, padres interesados y exestudiantes.

Esta revisión profunda del entorno, la cual evaluó desde el entorno general hasta el entorno más específico, permitió reconocer nueve oportunidades y seis amenazas, que luego de su ponderación mediante la matriz MEFE, se filtraron a seis elementos que se consideraron claves y altamente influyentes en las determinaciones estrategias, estas incluyeron la demanda manifiesta de los padres por el bilingüismo, la alta importancia que el mercado le da a la reputación o el prestigio de la institución para elegir colegio para sus hijos, el alto interés de los padres por la personalización y la amplia variedad de ofertas pedagógicas y educativas que incluyen el

ambiente campestre, al enfoque humanista, a la inclusión de arte y cultura y a la oferta de programas extracurriculares de acuerdo al interés de los estudiantes.

En cuanto al estudio de los aspectos internos del Colegio y la identificación de sus recursos actuales y sus capacidades competitivas, la ponderación mediante matriz MEFI permitió identificar que son mayores las debilidades que las fortalezas de la institución, o por lo menos son más valoradas y demandadas por los clientes. Dentro de estas debilidades se destacaron la percepción negativa de los padres y estudiantes del Colegio, respecto al bajo nivel de inglés con el que salen los estudiantes y la mala percepción de la comunicación entre la institución y los padres, inadecuados medios de comunicación, situación identificada tanto por padres activos del Colegio como padres visitantes o interesados en el proceso.

Con los anteriores elementos identificados, la ponderación mediante matrices de efecto de fuerzas internas y externas y su cruce estratégico en matriz DOFA se lograron proponer cinco objetivos estratégicos, ocho estrategias y catorce indicadores de gestión que representan el diseño del plan de acción, con los respectivos indicadores de gestión que permitan realizar seguimiento y control al plan de direccionamiento estratégico.

## Referencias

- Acodesi. (2006). *Propuesta educativa de la Compañía de Jesús. Fundamentos y Práctica*. Bogotá, D.C., Colombia: Colección Propuesta Educativa No. 7. Recuperado de [http://www.acodesi.org.co/es/images/Publicaciones/pdf\\_libros/Propuesta-Educativa-de-la-Compania-de-Jesus-Carlos-Vasquez-S-J.pdf](http://www.acodesi.org.co/es/images/Publicaciones/pdf_libros/Propuesta-Educativa-de-la-Compania-de-Jesus-Carlos-Vasquez-S-J.pdf)
- Adell, J. (1997). Tendencias en educación en la sociedad de las tecnologías de la información. *Revista electronica de tecnologia educativa*(7), 5-26. Recuperado de [http://nti.uji.es/docs/nti/Jordi\\_Adell\\_EDUTECH.html](http://nti.uji.es/docs/nti/Jordi_Adell_EDUTECH.html)
- Águila, V. (2005). El concepto de calidades en la educación universitaria: clave para el logro de la competitividad institucional. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-8. Recuperado de <https://rieoei.org/RIE/article/view/2886>
- Alcaldía de Cali. (2015). *Encuesta de Percepción Ciudadana en Cali. Cómo Vamos en Educación*. Recuperado de <https://www.calicomovamos.org.co/educacion>
- Alcaldía de Cali. (2017). *Cali en cifras*. Recuperado de [http://www.cali.gov.co/publicaciones/107143/cali\\_en\\_cifras\\_planeacion/](http://www.cali.gov.co/publicaciones/107143/cali_en_cifras_planeacion/)
- Alcaldía de Cali. (2018). *Cali en cifras*. Recuperado de [http://www.cali.gov.co/publicaciones/107143/cali\\_en\\_cifras\\_planeacion/](http://www.cali.gov.co/publicaciones/107143/cali_en_cifras_planeacion/)

Alcaldía de Santiago de Cali. (2018). *Diagnóstico estratégico del sector educativo. Anuario educativo del municipio de Santiago de Cali*. Santiago de Cali: Cali progresa contigo.

Álvarez, J., Chaparro, E., Ruíz, J. y Martínez, M. (2014). *Competitividad en organizaciones educativas Un acercamiento desde la Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional (RILCO)*. México. Recuperado de <http://www.rilco.org.mx/wp-content/uploads/LibrosMovil/RILCO.pdf>

Banco de la República. (2018). *Boletín de indicadores económicos*. Bogotá: Banco de la República.

Betancourt, B. (2005). *Análisis sectorial y competitividad*. Cali: Universidad del Valle.

Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de organizaciones*. Santiago de Cali: Escuela Nacional del Deporte.

Betancourt, B. (2014). *Entorno organizacional*. Cali: Universidad del Valle.

Cali Como Vamos. (2019). *Boletín de demografía Julio-2019*. Recuperado de [https://docs.wixstatic.com/ugd/ba6905\\_7a0259a4c2ff4dfd936c41c9d7abf1fd.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/ba6905_7a0259a4c2ff4dfd936c41c9d7abf1fd.pdf)

Cali cómo vamos. (2019). *Informe anual de calidad de vida*. Recuperado de [https://docs.wixstatic.com/ugd/ba6905\\_292c9f39ac364b6980268479cab08bf5.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/ba6905_292c9f39ac364b6980268479cab08bf5.pdf)

Centro virtual de noticias de la educación. (2014). Secretaría de Educación de Cali continúa con el fortalecimiento de la cobertura educativa. Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/c>

Chan, W., & Mauborgne, R. (2015). *La estrategia del Océano azul*. España: Profit Editorial.

Chávez, J., Olguín, J. y González, N. (2015). Competitividad en instituciones educativas de bachillerato de Tampico. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*. Recuperado de Downloads/Dialnet-CompetitividadEnInstitucionesEducativasDeBachiller-5294262.pdf

Colegio Berchmans. (2016). *Direccionamiento estratégico 2017-2020*. Santiago de Cali: Colegio Berchmans.

Colombia Digital. (22 de Mayo de 2017). ¿Cómo está Colombia en el índice de desarrollo de las TIC? Recuperado de <https://colombiadigital.net/actualidad/noticias/item/9741-como-esta-colombia-en-el-indice-de-desarrollo-de-las-tic.html>

Congreso de Colombia. (2001). *Ley 715 de Diciembre 21*. Bogotá. Recuperado de [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86098\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf)

CVE. (2011). *Balance general educación Santiago de Cali*. Santiago de Cali: Comisión Vallecaucana por la educación.

DANE. (2018). Censo Nacional de Población y Vivienda 2005. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/>

Duro, V. y Gilart, V. (2016). La competitividad en las instituciones de educación superior. Aplicación de filosofías de gestión empresarial: Gestión del proceso de negocio. *Revista Economía y Desarrollo*, 157(2), 166-181. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425548450012.pdf>

El Pais. (2018). *Enseñanza de varios idiomas, la apuesta de varios colegios de Cali*. Recuperado de <https://www.elpais.com.co/cali/ensenanza-de-varios-idiomos-la-apuesta-de-varios-colegios-de.html>

El pais. (2019). *Cali tendrá 18 nuevos colegios este año*. Recuperado de <https://www.elpais.com.co/cali/tendra-18-nuevos-colegios-este-ano.html>

Estrada; et al. (2016). *Direccionamiento estrategico y aprendizaje*. Barranquilla / Cúcuta: Universidad Simón Bolívar.

Flacsi. (2019). *Colegios de la Compañía de Jesús en el Mundo*. Recuperado de <http://www.flacsi.net/colegios/>

Gamarra, F. (2014). Ventaja competitiva en las instituciones educativas. Recuperado de <https://www.educacionenred.pe/noticia/?portada=53084>

Gobernación del Valle del Cauca. (2017). División político administrativa del Valle del Cauca. Recuperado de <http://www.valledelcauca.gov.co/imagen.php?id=280>

Gobernación del Valle del Cauca. (2017). Historia del Valle del Cauca. Recuperado de <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=278>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Jiménez, A., Terriquez, B. y Robles, F. (2011). Evaluación de la satisfacción académica de los estudiantes de la Universidad Autónoma de Nayarit. *Revista Fuente*. Recuperado de <http://fuente.uan.edu.mx/publicaciones/02-06/8.pdf>

Kaplan , R., & Norton, D. (2008). Dominar el sistema de gestión. *Revista Harvard Business*. Recuperado de [file:///Users/vivianamontealegre/Downloads/dominar%20el%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20\(1\).pdf](file:///Users/vivianamontealegre/Downloads/dominar%20el%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20(1).pdf)

La República. (2019). Colombia subió en el ranking de competitividad digital publicado por el IMD. Recuperado de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-subio-en-el-ranking-de-competitividad-digital-segun-el-imd-2913774>



Lasa, C. (2009). La educación católica en crisis. *Revista de educacion Krinen* (6), 59-76.

Recuperado de

[https://www.academia.edu/11829906/La\\_educaci%C3%B3n\\_cat%C3%B3lica\\_en\\_crisis](https://www.academia.edu/11829906/La_educaci%C3%B3n_cat%C3%B3lica_en_crisis)

Mejías, A., y Martínez , D. (2009). Desarrollo de un instrumento para medir la satisfacción

estudiantil en Educación Superior. *Revista Docencia Universitaria*, 10(2), 29-47. Recuperado

de

[http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/sadpro/Documentos/docencia\\_vol10\\_n2\\_2009/5\\_mejias\\_agustin\\_y\\_martinez\\_domelis.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/sadpro/Documentos/docencia_vol10_n2_2009/5_mejias_agustin_y_martinez_domelis.pdf)

Mincultura. (2018). Educación en casa, una alternativa al sistema pedagógico convencional.

Recuperado de <https://maguared.gov.co/educacion-en-casa/>

Ministerio de Educación. (2013). Recuperado de <http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-328641.html>

Moreno, T. (2009). Competencias en educación superior: un alto en el camino para revisar la ruta

de viaje. *Revista Perfiles Educativos*, 31(124), 69-92. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/132/13211178006.pdf>

Osuchowska, M. (2014). La influencia de la iglesia católica en América Latina según las normas concordatarias – estudios histórico-jurídicos. *Revista del CESLA*(17), 63-86. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/2433/243333483004.pdf>

Portafolio. (2019). *Aumento del PIB no se traduce en oportunidades para la población.*

Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/de-colombia-en-2019-sectores-y-factores-en-el-crecimiento-de-la-produccion-529986>

Porter, M. (1991). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desarrollo superior.*

Madrid: Editorial Pirámide.

Presidencia de la República. (2018). El Dane reveló que en el segundo trimestre de 2019, el PIB

de Colombia creció al 3%, la cifra más alta desde 2015. Recuperado de

<https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190815-El-Dane-revelo-que-en-el-segundo-trimestre-de-2019-el-PIB-de-Colombia-crecio-al-3-la-cifra-mas-alta-desde-2015.aspx>

Rubino, A. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. *Revista*

*Investigación y Postgrado*, 2(2), 147-163. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/658/65822206.pdf>

Sena. (2017). *Manual para la articulación del Sena con la educación media*. Bogotá: Sena.

SSPM. (2013). Análisis de situación Integrado de Salud (ASIS) del municipio de Cali.

Recuperado de [Downloads/ASIS%20CALI%202016-V3%20Jun2017.pdf](#)

Superintendencia de Industria y Comercio. (2017). *Balance económico de Cali y el Valle del Cauca en 2016*. Santiago de Cali: Superintendencia de Industria y Comercio y Cámara de Comercio de Cali.

Zamora, J. (2015). La competitividad educativa. *Revista In Vestigium Ire*, 8(1), 194-206.

## **Anexos**

### **Anexo A. Diario de campo visita al Colegio Alemán**

El Colegio Alemán cuenta con el departamento de admisiones y marketing para el ingreso de todas las nuevas familias potenciales, por lo tanto, cada director o directora académica del área de preescolar, primaria y bachillerato se encuentra encargado de brindar reuniones informativas a los padres de familia, en las cuales se les enseña las instalaciones del colegio, propuesta educativa, costos y todo lo necesario para iniciar un proceso de admisión, por tal motivo, en la visita realizada a esta institución se evidenciaron diversos temas y métodos aplicados para la atracción del público o segmento meta.

Las reuniones informativas usadas por el Colegio Alemán se hacen con el objetivo de que las familias tengan la oportunidad de conocer sobre esta propuesta educativa y que puedan iniciar un proceso de admisión para sus hijos, por lo tanto, los directivos de la institución en mención organizan dicha actividad un viernes cada quince días para poder abarcar tantas familias potenciales como sea posible.

Una vez se llega a estas instalaciones para tener dicha atención, se debe reportar en la portería principal del colegio en donde llevan a cabo un registro de las familias que ya se han inscrito con anterioridad por medio de una llamada telefónica, en donde se expresa el nombre del aspirante y el grado de interés para el año lectivo al que quisiera ingresar, por lo tanto, el guarda de seguridad rectifica que el aspirante se encuentre en dicho listado y procede a solicitar un

documento de identidad para poder entregar un carne de visitante que le permite estar por dentro de las instalaciones y ser partícipe de la reunión con otras familias invitadas.

Cuando se ingresa al colegio las familias deben de ubicarse en una mesa en donde se encuentran directamente con la persona encargada del departamento de admisiones y la directora académica del área correspondiente que procederá a presentarse con cada una de las familias. Seguido de esta presentación entre todas las personas presentes, se le entrega a cada familia una encuesta en donde el colegio realiza algunas preguntas de interés como, por ejemplo, los medios por los cuales se enteraron del Colegio Alemán, qué información les gustaría conocer, cuál es la ocupación, el grado al que quiere aspirar, si ha sido recomendado por algún jardín o colegio y si ha visitado las instalaciones del colegio en algún otro momento. Cuando se finaliza la encuesta, uno de los colaboradores del colegio del área de admisiones se acerca y da como regalo a las familias un brochure con información detallada del modelo pedagógico utilizado en el colegio, además de múltiples fotos de cada una de las actividades desarrolladas con los estudiantes en su proceso vivencial y experimental en la institución; por otro lado, también obsequian un rompecabezas pequeño para niños y un anuario de dos años anteriores al presente. Mientras se espera para iniciar el recorrido con la directora académica del preescolar, los que se encuentran coordinando dicha reunión informativa, el personal de admisiones invita a las familias a tomar café o aromática de una máquina dispensadora que se encuentra junto a las mesas en las cuales se encuentran sentados.

Después de esperar aproximadamente 25 minutos mientras llegan todas las personas que van a participar de esta actividad, la directora académica, invita a las familias a iniciar el recorrido,

dando inicio por el costado de una de las canchas para la práctica de futbol y una pista para atletismo; se indica a las familias que uno de los deportes fortaleza del colegio es el futbol, una vez pasan por esta zona, se dirigen a la zona del preescolar como enfoque principal y base del recorrido en desarrollo, por lo tanto, se puede observar que esta es una zona acondicionada y temática de acuerdo con la edad de los niños, por lo que el preescolar se pueden evidenciar como casas en forma de chozas con material como madera, entre otros., por lo que se visualizan múltiples cabañas separadas por edades y grados de acuerdo con las etapas que van viviendo los niños.

Al ingresar a la primera cabaña, se encuentran los niños y niñas del nivel maternal con un año, en el cual está su jefe de grupo y auxiliar pedagógica teniendo una constante comunicación en español y alemán, el método de aprendizaje utilizado en esta etapa de la primera infancia es completamente visual, en el cual se basan en la exploración, el juego y las diversas actividades de motricidad; por otra parte, durante el día los niños reciben dos refrigerios ya sea por parte del colegio o enviados por sus familias, el servicio de transporte puede ser tomado por parte de la institución o los padres de familia traen directamente a los niños al colegio, no obstante, todos los estudiantes que se dirijan al área de la zona infantil deben de ser llevados en un tren que se encuentra dentro del colegio y realiza por día tres recorridos según el orden de llegada de los niños.

Por otra parte, después de recorrer todo el nivel de maternal, las familias se dirigen a conocer las zonas en las cuales se encuentran los estudiantes de jardín infantil y prekindergarten, para todos estos grados existen 9 grupos distribuidos por las 5 cabañas en forma de choza que se

pueden visualizar, dentro de estos espacios; las casas cuentan con dos pisos acondicionados con juegos didácticos como pelotas, arrotodos y láminas con múltiples dibujos de animales; los estudiantes se encuentran en constante rotación por los diversos espacios a fin de que puedan tener un dinamismo en su aprendizaje, no se permiten objetos corto punzantes como tijeras, bisturís, entre otros.; adicionalmente, las áreas destinadas para niños de 1 año cuentan con cunas para que puedan realizar su siesta; para el nivel de prekindergarten los niños y niñas comienzan a dirigirse a otras zonas del colegio como piscina, gimnasio, canchas y demás, para tener ambientes de esparcimiento y recreación. El preescolar cuenta con un espacio en el que hay variadas mesas y sillas de acuerdo al tamaño de los niños, por lo tanto, a este lugar se dirigen en el momento que deben de tomar sus refrigerios o almuerzos con sus maestras acompañantes.

Los niños de la zona infantil también cuentan con actividades lúdicas como la celebración de los cumpleaños, por lo que las familias pueden enviar desde sus casas un pastel para compartir con todo el grupo, el colegio provee las herramientas de adorno como corona para las niñas o vestimenta para los niños según el cumpleaños. Después de que la directora académica explica cada uno de los temas en relación a la zona infantil, pasa con las familias a recorrer los salones de kindergarten, en el cual, se evidencian tres salones con estudiantes entre 5 y 6 años de edad, los niños de este nivel manejan una metodología distinta a la del área del preescolar, ya que su jornada escolar inicia a las 7:30 a.m. y cuando ingresan al salón, cada grupo con su respectivo jefe de grupo realizan una programación de las actividades a desarrollar durante el día, una de las practicas a realizar es dedicar una parte del tiempo a la hora del juguete, en el que cada niño debe de traer un juguete a la clase y compartir con los demás integrantes del curso; se prohíben el uso de juguetes electrónicos.

Antes de pasar a los salones de kindergarten, se visitan las piscinas; el Colegio Alemán dispone de dos piscinas una para los niños de la zona infantil y otra para los estudiantes de primaria y bachillerato, por lo cual, se llevan a cabo actividades de natación; adicionalmente se visita una de las canchas del colegio en donde se practica el fútbol, adicional cuenta con una pista apta para las prácticas de atletismo.

Terminando el recorrido por los salones de kindergarten, se pasa al área de primaria y bachillerato, cada grado maneja en promedio 3 salones de 21 estudiantes, la directora académica que se encuentra realizando el recorrido ingresa con las familias a uno de los salones de primaria y bachillerato con el objetivo de evidenciar el tipo de metodología empleada en las clases, por lo cual, se percibe en uno de los salones de primaria en la clase de matemáticas, que los estudiantes utilizan casos de la vida real desde lo financiero como préstamos, créditos y pagos en efectivo, como una forma lúdica y práctica, además de que todos los integrantes del salón participan en dicha actividad a manera de exposición. Por otra parte, se visita uno de los salones de bachillerato en su clase de biología, en donde se pueden destacar diferentes equipos y herramientas enviados directamente desde Alemania según la propuesta educativa y como soporte a un mayor desarrollo tecnológico, por lo que los estudiantes tienen sistemas aptos para desarrollar sus laboratorios y experimentos.

Por otro lado, se visita la biblioteca del colegio, en donde se puede observar que esta se encuentra dividida por secciones una parte para la zona infantil y otro espacio para los niños de los grados de primaria y bachillerato, este lugar de la biblioteca cuenta con equipos electrónicos como computadores y demás, para que los estudiantes puedan realizar sus trabajos, teniendo en



cuenta que la jornada escolar para primaria y bachillerato es de 7:30 a.m. hasta las 4:00 p.m.; además el Colegio Alemán basa su propuesta en que las tareas se deben desarrollar principalmente dentro de las instalaciones de la institución.

Una vez se conoce la zona de biblioteca, los padres se dirigen a la cafetería principal, los alimentos que son para preescolar son llevados directamente hasta esta zona, los niños de primaria y bachillerato se dirigen a la cafetería, en cuanto a loncheras y mecato como empaquetados, disponen de una zona especial solo para este tipo de alimentos.

Al finalizar el recorrido, la directora académica se dirige con todos los padres a una sala de comunicaciones, en donde le brinda a cada uno la opción de escoger entre un vaso de frutas como piña, sandía o un vaso de salpicón de frutas; en el momento en que las distintas familias se organizan, la directora empieza a contar experiencias y anécdotas que han vivido diferentes estudiantes en su proceso de formación en el Colegio Alemán, hace referencia a diferentes proyectos que ofrece la institución como procesos de inmersión en otros países, la proyección internacional e intercultural que tiene el colegio, por lo que expresa, que esta institución también cuenta con un campamento de verano que tiene una duración de un mes en Alemania, en donde los estudiantes tienen un contacto directo y aprendizaje de toda la cultura alemana de la cual han estudiado por largos periodos de tiempo dentro de las instalaciones; también explican convenios con universidades como Javeriana, Icesi y Autónoma, por las becas que obtienen los estudiantes de acuerdo con los resultados de las Pruebas Saber.

Después de conversar con los padres de familia sobre las diferentes experiencias que tienen los estudiantes y demás, se continúa con la exhibición de dos videos institucionales, uno con el enfoque al área de la zona infantil, explicando todo lo de interés para los niños de preescolar y otro en donde se exponen las características del proceso de inmersión en el colegio para los de primaria y bachillerato; después de visualizar los videos la persona encargada de admisiones que se encuentra acompañando a la directora académica, pasa a cada una de las familias una carpeta con la información de costos y la documentación que se requiere para poder aplicar a un proceso de admisión, en la reunión la directora y encargada de admisiones explican que en el momento de querer comenzar un proceso el aspirante que vaya para la zona infantil, es invitado a estudiar al preescolar con tres días de anticipación, posteriormente se recibe la documentación y se programa una entrevista en el que son participes papá y mamá, la directora administrativa, psicólogo, directora académica y la persona encargada sobre el proceso de admisión.

Luego de entregar la carpeta con lo relacionado a los procesos de admisión, se habla sobre el grado al que aplicaría cada aspirante de las familias y la directora y encargada de procesos de admisión se despiden de los padres dando por finalizada la reunión informativa.

## **Anexo B. Diario de campo visita al Colegio La Arboleda**

El Colegio La Arboleda tiene estipulada el área de admisiones con su respectiva recepción, en donde brindan atención a múltiples familias potenciales desde el punto de vista de mercado, por lo tanto, se encuentran estipuladas aproximadamente tres salas de atención a familias con diferentes personas encargadas sobre el manejo en este tipo de procesos.

Atención: Como primer contacto, se llamó al Colegio La Arboleda con el objetivo de recibir información sobre la propuesta educativa, jornada escolar y costos, por lo que la persona encargada de recibir las llamadas es la recepcionista del área de admisiones en la cual expresa lo siguiente, “sin cita no es posible dar información”, por lo tanto, se toma la decisión de realizar una visita presencial a las instalaciones del colegio obteniendo los resultados esperados.

Una vez se llega a la institución, en la portería del colegio, se toman los datos personales de uno de los visitantes incluyendo un documento que el visitante pueda dejar en la portería mientras su instancia, seguido, uno de los guardas procede a la toma de una fotografía local como protocolo de seguridad y a la entrega de un carnet de visitante que debe ser devuelto a la salida.

De acuerdo con lo mencionado, una vez se llega al área de admisiones, se puede observar que este es un bloque coordinado por diferentes personas, en los cuales se percibe que el departamento cuenta con la propia recepción para el manejo de dichos procesos; por otra parte, se evidencia en cuanto al acondicionamiento físico del lugar, muebles modernos para que las familias esperen ser atendidas, un dispensador de café y aromática, además de distintas flores de

colores como parte de la decoración del lugar, también se visualiza una fuente de agua al lado del área de admisiones, este departamento se encuentra cerca a la portería de la institución; mientras las familias esperan ser atendidas, la persona encargada de recepción los invita a tomar alguna bebida del dispensador, una vez finaliza la espera, una persona se acerca a los padres de familia y los invita a una sala de atención informativa en el segundo piso del área de admisiones, ya que es el lugar en donde se logran percibir diversas salas y muebles de espera para continuar con el proceso de admisiones.

En la sala de atención a familias, el encargado de los procesos en mención inicia una conversación con las partes interesadas en la cual hace una indagación sobre el nombre del aspirante, la edad, colegio de donde procede y también pregunta cuál es el caso particular de la familia, además del medio por el que se enteraron del Colegio La Arboleda; en cuanto conoce el caso y las inquietudes de los padres o interesados, comienza a explicar toda la propuesta educativa desde el ser, ya que su fundamento es la inclusión y la formación en valores, además expone como es el modelo pedagógico desde los procesos de sensibilización, aprendizaje de motricidad y conformación del colegio desde maestros y espacios. La persona encargada de admisiones manifiesta que La Arboleda apoya a los estudiantes con discapacidades y expresa una de las filosofías manejadas mediante el siguiente concepto, “en el Colegio La Arboleda tenemos familias con la capacidad de pagar 6 veces los precios de matrícula y pensión, como también tenemos familias con dificultades de pago, de bajos recursos, pero que trabajan fuertemente para poderles facilitar a sus hijos una adecuada educación”. Una vez termina de informar los principios de la institución, facilita una cartilla con un listado de precios en donde indica la pensión, matrícula, servicio de transporte y expresa que la alimentación se encuentra

incluida en el costo de pensión hasta grado sexto, ya que este servicio es obligatorio, se debe adquirir hasta grado sexto para fomentar una cultura de alimentación saludable, a partir de este grado tendría un costo adicional y se manejaría opcional.

Una de las particularidades observadas en la visita realizada a esta institución, es que el tipo de información a brindar se limita en algunos contextos como en el proceso de admisión en cuanto a la documentación que se debe de recolectar, requisitos y demás, las personas encargadas lo explican solo en el momento en que la decisión de ingreso es afirmativa de lo contrario no hay una información previa sobre esto, por otra parte, no hay manejo de un brochure específico, en el cual se den a conocer las certificaciones del manejo de inglés, se explica que tienen un nivel B2 y C1, pero no manifiestan las entidades por las cuales se encuentran regidos para tal nivel.

En el momento en que la información de propuesta educativa y costo se termina de dar, la persona que se encuentra brindando la atención en la sala, procede a realizar el recorrido institucional iniciando por la zona infantil, en donde se manejan tres grados y dos salones por grado; el acondicionamiento de los salones es colorido y está separado de los sectores de primaria y bachillerato; por salón se evidencian de 2 a 3 maestras y los salones para los niños de 4 años del grado pre kínder, se caracterizan por tener cubículos para guardar sus morrales y objetos, además de tener aire acondicionado. La puerta que separa al área infantil de primaria y bachillerato es una puerta con temática de lápices de colores.

Luego se procede al área de primaria, en el cual los salones son más amplios y abiertos al igual que el sector de bachillerato, en ambas zonas se encuentran de 2 a 3 salones por grado.

Finalizando el recorrido por los salones, se pasa a las zonas verdes del colegio como el área de juegos, en donde cuentan con columpios y resbaladores, además de visitar una pequeña zona en la cual se realizan procesos de siembra de semillas, cultivos de cilantro, cuidado de animales como tortugas para profundizar en materias como science y prácticas de sensibilización en los estudiantes.

El Colegio La Arboleda después del recorrido por las distintas zonas verdes, dirige a la familia a la tienda de uniformes que se encuentra ubicada directamente en las instalaciones; también enseña la cafetería principal para los estudiantes de primaria y bachillerato, ya que para los de la zona infantil los alimentos son llevados directamente al salón, adicional, se perciben dos espacios más pequeños con mesas y sombrillas tipo campestre, para el servicio de loncheras, una vez enseñado todo lo mencionado, el guía lleva a la familia nuevamente a la recepción, en donde pregunta si hay alguna inquietud adicional y de no serlo despide a la familia cordialmente para que se regresen nuevamente a la portería.

## Anexo C. Formato de encuesta

### ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE SELECCIÓN PARA COLEGIOS EN CALI

La encuesta que encontrará a continuación, tiene como objetivo responder a una TESIS DE MAESTRÍA y aportar al entorno académico de un colegio privado de Cali que propende por una mejor calidad en la formación para el beneficio de los jóvenes estudiantes y padres de familia.

Podrá diligenciarla de manera libre y sin ninguna presión, el tiempo promedio para realizar la encuesta es de 7 minutos.

Al finalizar esta investigación, se plantarán especies nativas de árboles en nombre de todos aquellos que aportaron en la actividad como reconocimiento por su aporte y tiempo.

Cualquier inquietud puede comunicarse al 3153514293.

\*Obligatorio

#### DATOS DE CONTROL

1. Registre su nombre COMPLETO: \*

---

2. Sexo: \*

*Marca solo un óvalo.*

- Hombre  
 Mujer

3. ¿En qué rango de edad está usted? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Menor de 20 años  
 De 20 a 24 años  
 De 25 a 29 años  
 De 30 a 34 años  
 De 35 a 39 años  
 De 40 a 44 años  
 De 45 a 49 años  
 De 50a 54 años  
 De 55 a 59 años  
 De 60 o mas años

**4. ¿Cuál es su estado civil? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Soltero
- Casado
- Unión libre
- Separado / Divorciado
- Viudo
- Otro: \_\_\_\_\_

**5. Estrato socioeconómico de su vivienda: \***

*Marca solo un óvalo.*

- Estrato 1
- Estrato 2
- Estrato 3
- Estrato 4
- Estrato 5
- Estrato 6

**6. Ubicación geográfica de la vivienda: \***

*Marca solo un óvalo.*

- Norte
- Oeste
- Centro
- Sur
- Fuera de perímetro urbano // ZONA NORTE, OESTE
- Fuera de perímetro urbano // ZONA SUR

**7. CONTÁNDOSE USTED, ¿cuántas personas conforman su hogar? \***

*Marca solo un óvalo.*

- De 1 a 2 personas
- De 3 a 4 personas
- De 5 a 6 personas
- 7 o más personas

**8. ¿Cuántos hijos tiene usted? \***

*Marca solo un óvalo.*

- De 1 a 2 hijos
- De 3 a 4 hijos
- De 5 a 6 hijos
- 7 o más hijos



9. ¿En qué rangos de edad se encuentra(n) su(s) hijo(s)? \*

Selecciona todos los que correspondan.

- De 0 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 15 años
- 16 años o más

10. ¿Cuál es su ocupación? \*

Marca solo un óvalo.

- Trabajador formal
- Trabajador informal
- Rentista
- Jubilado
- Desempleado
- Am@ de Casa
- Estudiante
- Otro: \_\_\_\_\_

11. Rango de INGRESOS DEL HOGAR: \*

Marca solo un óvalo.

- Hasta \$5.000.000
- De \$5.000.001 a \$10.000.000
- De \$10.000.001 a \$15.000.000
- De \$15.000.001 en adelante

## EVALUACIÓN DE COLEGIOS

SI ESTAS EN TU CELULAR, POR FAVOR GIRALO

12. Califique por favor de 1 a 5, en términos generales como considera usted el NIVEL ACADÉMICO de los siguientes colegios: \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy bueno 5	4	3	2	Muy malo 1	No sabe / no responde
Alemán	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arboleda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bennett	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berchmans	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bolívar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colombo Británico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Francés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hispanoamericano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jefferson	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Califique las INSTALACIONES Y PLANTA FÍSICA \***

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Muy buenas 5	4	3	2	Muy malas 1	No sabe / no responde
Alemán	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arboleda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bennett	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berchmans	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bolívar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colombo Británico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Francés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hispanoamericano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jefferson	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Las METODOLOGÍAS, HERRAMIENTAS y TECNOLOGÍAS para una educación de vanguardia**

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Muy buenas 5	4	3	2	Muy malas 1	No sabe / no responde
Alemán	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arboleda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bennett	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berchmans	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bolívar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colombo Británico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Francés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hispanoamericano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jefferson	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. EI AMBIENTE ESCOLAR SANO y con normas de convivencia**

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Muy bueno 5	4	3	2	Muy malo 1	No sabe / no responde
Alemán	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arboleda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bennett	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berchmans	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bolívar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colombo Británico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Francés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hispanoamericano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jefferson	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. El COSTO de la matrícula**

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Es adecuado 5	4	3	2	Muy alto 1	No sabe / no responde
Alemán	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arboleda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bennett	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berchmans	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bolívar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colombo Británico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Francés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hispanoamericano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jefferson	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**FACTORES DE IMPORTANCIA**

17. ¿Qué otros colegios de los que no están listados aquí, usted visitó o estaría interesado en escuchar la propuesta educativa? \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿Cuáles son los factores que considera usted al momento de elegir un colegio para su(s) hijo(s)? LISTE LOS FACTORES EN ORDEN DE IMPORTANCIA \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Sin importar en que colegio está(n) su(s) hijo(s) o cuál escogería, qué tanta incidencia o peso tienen los siguientes factores al momento de elegir un colegio.**

19. LA HISTORIA Y REFERENCIAS DEL COLEGIO \*

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Mucha incidencia 5	4	3	2	Ninguna incidencia 1	No sabe / no responde
Los años de trayectoria del colegio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La reputación o prestigio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las referencias y recomendación de amigos y/o familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 20. VARIABLES SOBRE LA FORMACIÓN ACADÉMICA \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Mucha incidencia 5	4	3	2	Ninguna incidencia 1	No sabe / no responde
El nivel o exigencia académica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Pensum Académico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La enseñanza de un segundo idioma (Bilingüe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La educación personalizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La educación en valores y principios éticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La libertad de pensamiento y culto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La formación religiosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El equilibrio entre lo lúdico, académico y el ser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las metodologías de enseñanza tradicional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las metodologías de enseñanza diferenciadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La disciplina y normas de convivencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 21. EL EQUIPO DOCENTE \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Mucha incidencia 5	4	3	2	Ninguna incidencia 1	No sabe / no responde
Docentes con alto nivel de inglés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Docentes con estudios superiores y de especialización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Docentes con disposición para con los estudiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación y trabajo colaborativo entre el colegio y los padres de familia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 22. OTRAS VARIABLES \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Mucha incidencia 5	4	3	2	Ninguna incidencia 1	No sabe / no responde
Las instalaciones seguras y protegidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instalación con amplia zona verde - Sede campestre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La ubicación geográfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las herramientas tecnológicas de apoyo a la educación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El costo ( pensión, acciones, mensualidad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El perfil socio-económico de las familias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los antecedentes sobre resultados de la Pruebas Saber (antes ICFES)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La facilidad de acceso a universidades al graduarse del colegio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La posibilidad de estudios superiores en el extranjero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES

### 23. Qué tan importante es que su(s) hijo(s) reciba en el colegio \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy importante 5	4	3	Nada importante 1	No sabe / no responde
Formación en espíritu investigativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formación en competencias para pensamiento crítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formación en competencias ciudadanas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formación en competencias para superar circunstancias difíciles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formación para ser un ciudadano global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formación en el cuidado del medio ambiente y animales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formación en herramientas y desarrollo tecnológico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Qué tan dispuesto está usted en pagar un valor adicional por \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente dispuesto 5	4	3	2	Nada dispuesto 1	No sabe / no responde
Intercambios educativos con otras instituciones en el extranjero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certificación de bachillerato internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades extracurriculares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formación deportiva de alto rendimiento - nivel competitivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idiomas adicionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medio de transporte monitoreado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aulas de clases modernas (equipos, colores, iluminación, vista. . . )	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. ¿Cuál debería ser para usted el tamaño ideal de los salones de clases? \*

Marca solo un óvalo.

- 10 a 20 estudiantes
- De 20 a 30 estudiantes
- Mayor a 30 estudiantes

26. ¿Y cuál sería el horario ideal para iniciar clases? \*

Marca solo un óvalo.

- 6:30 a. m.
- 7:00 a. m.
- 7:30 a. m.
- 8:00 a. m.

27. Pensando en estar a la vanguardia en educación algunos colegios solicitan a los padres comprar computadores portátiles para sus hijos. ¿Está usted o no de acuerdo con esta solicitud? \*

Marca solo un óvalo.

- SI
- NO

28. ¿En qué colegio tiene usted matriculado a su hijo (el menor)?: \*

29. ¿Cuál es para usted el MAYOR DIFERENCIAL de este colegio? \*

---

---

---

---

---

30. COMENTARIOS O SUGERENCIAS \*

---

---

---

---

---

## Anexo D. Criterios comunicacionales Colegio Berchmans

### Criterios generales

- Durante la inducción a colaboradores se socializarán las Políticas de Comunicación del Colegio Berchmans.
- Los medios de comunicación se deben emplear mediante el uso apropiado del lenguaje; respetando las normas ortográficas, de puntuación y de gramática.
- En concordancia con los Valores Corporativos, se evitará el uso de términos obscenos y/o difamatorios al usar los medios de comunicación.
- Los colaboradores que den por concluida su vinculación en la institución quedan inhabilitados para usar los medios organizacionales.

<b>Medios institucionales</b>		
Visual	Impreso	Virtual
Presentaciones	Anuario	Enlace Berchmans
Cartelera física e impresa	Agenda	Facebook
Pantalla Visual	Diálogos con SAE	Instagram
Señalética	(Psicología)	Portal Web
Vallas		YouTube



Flyers	Correspondencia	Circulares
	Institucional	Institucionales
	Folletos	Correo Institucional

### Públicos

#### Internos

#### Externos

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores<br/>(académicos, administrativos, de servicios)</li> <li>• Entes adscritos</li> <li>• Comunidad Jesuita</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes</li> <li>• Padres de Familia</li> <li>• Egresados</li> <li>• Familias potenciales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitantes</li> <li>• Contratistas</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Instituciones externas</li> </ul> |
|---|---|---|

### Matriz de medios virtuales y públicos

Medios Virtuales		Enlace	Facebook	Instagram	Portal	YouTube	Circulares	Correo
		Berchmans			Web		Institucionales	Institucional
INT	Comunidad Jesuita	<b>Aplica</b>			<b>Aplica</b>			<b>Aplica</b>
	Directivos	<b>Aplica</b>			<b>Aplica</b>			<b>Aplica</b>
	Profesores	<b>Aplica</b>			<b>Aplica</b>			<b>Aplica</b>
	Personal Administrativo	<b>Aplica</b>			<b>Aplica</b>			<b>Aplica</b>

	Personal de Apoyo y Servicios	<b>Aplica</b>			<b>Aplica</b>			<b>Aplica</b>
	Entes adscritos	<b>Aplica</b>						<b>Aplica</b>
EXT	Estudiantes		<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>			<b>Aplica</b>
	Padres de familia	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>			<b>Aplica</b>
	Egresados		<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>				
	Proveedores				<b>Aplica</b>			
	Visitantes							
	Contratistas				<b>Aplica</b>			
	Instituciones externas		<b>Aplica</b>		<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>		
	Familias potenciales Berchmans		<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>		

## Portal WEB

### Descripción

El portal web o página web está diseñado para *prestar servicios* como descargas de archivos, entrega de formularios, solicitud de cupo, consultas, entre otros. También es el medio al que acuden las familias interesadas en vincularse al Colegio Berchmans. Como un canal de información y promoción del Colegio, se debe proyectar una Imagen corporativa que exalte los valores de la excelencia académica, la formación integral, el bilingüismo, el arte y el deporte.

## **Público objetivo**

Este medio orienta sus servicios a estudiantes, familias, colaboradores, proveedores y familias potenciales Berchmans e instituciones externas.

## **Criterios**

La página web es administrada y coordinada por la Oficina de Comunicaciones y Mercadeo, actualizando las noticias, mínimo una vez en la semana o cuantas veces resulte necesario dependiendo de la coyuntura. El tono de la comunicación para la redacción de textos debe ser corporativo, similar al que se emplea para la elaboración de documentos en el colegio, de manera que el público externo que ingrese al portal se haga una idea del perfil del Colegio Berchmans como institución.

## **Ejemplo de redacción**

-Eucaristía de Pascua “Vive entre nosotros”:

En la mañana del 28 de marzo se realizó la Misa de Pascua en el Colegio Berchmans, dirigida por el Padre Rector Joaquín Emilio Sánchez S.J.; un espacio donde la Comunidad Educativa celebró el día de la Resurrección. Durante la Eucaristía se conmemoró que Cristo vive y que se encuentra obrando desde nuestros corazones

## **Circulares institucionales**

### **Descripción**

Las circulares institucionales se emplean para dar a conocer una información o comunicado de relevancia, que puede ser de índole escolar, académica, de bienestar o pastoral.

### **Público objetivo**

Están orientadas a los padres de familia y estudiantes.

### **Criterios**

Las circulares son elaboradas por las Direcciones del colegio, estas deben de estar firmadas por el emisor, desde donde se envía la orden para que el Centro de Copiado las imprima de ser necesario. La secretaria académica es la encargada de subirlas a la web.

Cada circular impresa debe llevar un desprendible donde los Padres de Familia firman y confirma recibido sobre la información suministrada. Los estudiantes deben entregar el desprendible firmado al Acompañante Titular en los tres días hábiles siguientes.

En caso de una circular general emitida por la Rectoría de carácter especial, esta se envía impresa y/o a través del correo institucional que es administrado por la Oficina de Comunicaciones y Mercadeo, y se difunde a través del sistema de servicio de correo masivo. Las circulares no cuentan con una periodicidad definida y deben seguir el formato institucional para circulares.

**Las Asociaciones** (ASIA y Asofamilia) dependen de rectoría, por lo tanto las circulares las debe conocer y/o firmar el rector. **Los otros entes adscritos no están autorizados** para enviar información sobre el colegio a los padres de familia, si la información es del servicio de transporte o del casino la deben enviar a través de la Dirección de Bienestar Estudiantil.

### **Ejemplo de redacción**

**Santiago de Cali, (mes, día, año)**

De: Ana Milena Rodríguez Molina

Para: Padres y madres de familia de los estudiantes de primaria y bachillerato

### **Medida preventiva por virus del Zika**

Apreciados padres y madres de familia.

Reciban nuestro atento y cordial saludo.

Les informamos que a partir del 25 de enero los estudiantes podrán usar la sudadera como uniforme, igualmente recomendamos el uso de repelentes sobre la piel o la ropa. Estas medidas se toman con la finalidad de mermar el riesgo de contraer el virus Zika, dado a que nuestra prioridad es la seguridad de todos los estudiantes.

Una vez la situación de riesgo esté controlada, retomaremos el uso del uniforme de diario en los horarios que corresponda.

Cordialmente,

Ana Milena Rodríguez Molina: Directora de Bienestar Estudiantil

[ana.rodriguez@berchmans.edu.co](mailto:ana.rodriguez@berchmans.edu.co)

Luz Adriana Cardona Ibañez: Coordinadora de Bienestar Estudiantil

[adriana.cardona@berchmans.edu.co](mailto:adriana.cardona@berchmans.edu.co)

**Fecha del Asunto:** (mes, día, año)

**Lugar:** COLEGIO BERCHMANS

**Hora:**

## **YOUTUBE:**

### **Descripción:**

El canal de YouTube es la plataforma donde se suben los videos institucionales del Colegio Berchmans.

### **Público objetivo**

Este canal de YouTube está abierto para todos los públicos.

### **Criterios**

La periodicidad del canal y las especificaciones de sus contenidos dependen de la coyuntura y del material que se está subiendo. Los videos se publican cuando se quiere disponer de un link de acceso que sirva para hacer revisión de los mismos en un futuro, además de servir como soporte y/o complemento de los medios institucionales.

**URL:** <https://www.youtube.com/user/colegioberchmans>

## **FACEBOOK**

## **Descripción**

El Colegio, para el año escolar 2015 – 2016 incursiona en las redes sociales, utilizando únicamente el Facebook, su habilitación tiene como objetivo generar contenido en formación integral, especialmente en valores, a través de las actividades que realiza al igual que los logros de sus estudiantes y egresados, que responden a las dimensiones de la formación integral que caracteriza al Colegio por más de ocho décadas.

## **Público objetivo**

Esta red social responde a los canales de comunicación que tiene el Colegio para crear comunidad con las familias actuales, potenciales, estudiantes, instituciones externas y su red de egresados.

## **Criterios**

En el Facebook se publica una nota diaria regularmente, salvo que las actividades del Colegio conlleven a la difusión de dos o más notas en un día. Quien administra la cuenta es el Departamento de Comunicaciones y Mercadeo, el cual sigue el siguiente patrón de publicaciones:



<b>Tipo de nota</b>	<b>Descripción</b>	<b>Día de publicación</b>	<b>Color</b>
Evento Interno	Exalta algún acontecimiento dentro de la institución que resulte de interés general. Ej; Visita del Padre Provincial.	Lunes y Jueves	Amarillo Modelo de color: FFE003
Actividad Escolar	Hace referencia a alguna de las actividades que frecuenta el Colegio Berchmans. Ej; JUCOLI.	Martes	Verde oscuro Modelo de color: 08642E
Deportes	Publicación relacionada con eventos o logros deportivos –contemporáneos- en cualquiera de las disciplinas en las que el Colegio Berchmans tenga representación. Ej; Liga Río Pance de Voleibol.	Miércoles	Verde claro Modelo de color: 34A936
Historia	Tiene como finalidad hacer un repaso de algún acontecimiento, momento histórico o hecho digno de mención relacionado con el Colegio Berchmans. Ej; 30 años de haber dejado la antigua sede del barrio Centenario.	Viernes	Sepia Textura de papel
Egresado destacado	Destaca algún logro, trayectoria o participación en un evento importante de un egresado Berchmans. Ej; El embajador de Colombia en Francia es Berchmans.	Sábados	Naranja Modelo de color: F07E1A
Preescolar	Espacio para la promoción de actividades vinculadas al Preescolar Berchmans. Ej; Preescolar estrena nueva biblioteca.	Domingos	Blanco Modelo de color: FFFFFFFF
Luto	Sirve para sumarse a las voces de condolencia ante el eventual fallecimiento de algún egresado o colaborador Berchmans.	N/D	Gris Modelo de color: 9B9B9A

Las notas siempre deben ir acompañadas con imágenes autoría del colegio y obedecer al formato de publicaciones en Facebook. Al emplear una imagen extraída de algún medio ajeno al colegio, se debe dar crédito por ella.

Las publicaciones que ya se encuentran estipuladas se deben programar para las 3:00 pm. En caso de que se realice un evento, se publica a las 2:00 pm para informar lo que se realizó. Si hay

una tercera publicación, los horarios serían 11:00 am, 2:00 pm y 3:00 pm, más de tres publicaciones no se deben hacer.

Los eventos que se transmiten en tiempo real se publican en la hora en que se está realizando, se hace una breve descripción de lo que se está llevando a cabo, con el propósito de informar a nuestros seguidores qué está ocurriendo en el Berchmans. Los eventos que se transmiten están relacionados con nuestra propuesta educativa.

El tono de los textos debe ser emotivo, sin caer en lo informal, pero cercano con el receptor, de esta forma se invita a los usuarios a aprobar la noticia con un *like* y compartirla.

(Ver Manual de uso Facebook)

### **Ejemplo de redacción:**

#### **Campeonas: Liga Río Pance Voleibol Femenino**

El Colegio Berchmans es Campeón de la Liga Río Pance de Voleibol Femenino. Las niñas de la Selección Infantil del Berchmans se impusieron ayer al equipo del Colegio Inglés de los Andes por marcador de 2-0, victoria que les permitió coronarse como las mejores del campeonato. Siempre Campeonas, Siempre Leonas ¡1-2-3 Berchmans!

## **Instagram**

### **Descripción:**

El Colegio, para el mes de abril de 2016 decide incursionar dentro de sus medios de comunicación la red social Instagram, con el propósito de generar contenido en el que se visibilice la formación integral, especialmente en valores, mostrar actividades que se realizan en el colegio y los logros de sus estudiantes y egresados.

### **Público objetivo:**

Por medio de esta red social buscamos informar a los **estudiantes**, egresados, padres de familia Berchmans y familias potenciales

### **Criterios:**

En Instagram se publica una nota diaria regularmente, de lunes a viernes, salvo que las actividades del colegio conlleven a la difusión de dos o más notas en un día. Quien administra la cuenta es el Departamento de Comunicaciones y Mercadeo, el cual sigue el siguiente patrón de publicaciones:

<b>Tipo de nota</b>	<b>Descripción</b>	<b>Día de publicación</b>	<b>Color</b>
Bilingüismo	Promover la educación Bilingüe del colegio e informar sobre las actividades e inmersiones que se realizan , de acuerdo a este programa	Lunes	Plantilla estipulada
Talento Berchmans	Hace referencia a alguna de las actividades que frecuenta el Colegio Berchmans. Ej: JUCOLI.	Martes	Plantilla estipulada
Eventos internos	Programas para la formación integral de los estudiantes		
Deportista destacado	Publicación relacionada con eventos o logros deportivos – contemporáneos- en cualquiera de las disciplinas en las que el Colegio Berchmans tenga representación	Miércoles	Plantilla estipulada
#TBT-Historia	Tiene como finalidad hacer un repaso de algún acontecimiento, momento histórico o hecho digno de mención relacionado con el Colegio Berchmans. Ej: 30 años de haber dejado la antigua sede del barrio Centenario.	Jueves	Plantilla estipulada
Egresado destacado	Destaca algún logro, trayectoria o participación en un evento importante de un egresado Berchmans. Ej: El embajador de Colombia en Francia es Berchmans.	Viernes	Plantilla estipulada
Fallecimientos	Obituarios		

Las notas siempre deben ir acompañadas con imágenes tomadas por el equipo de comunicaciones y mercadeo del colegio y deben obedecer al formato de publicaciones de Instagram. Al emplear una imagen extraída de algún medio ajeno al colegio, se debe dar crédito por ella.

Las publicaciones se deben programar para las 4:00 p.m., en caso de que sea una sola publicación, si es necesario publicar un evento ese día, se hace la publicación a las 3:00 pm y a las 4:00 pm se sube la publicación que corresponda a ese día. Máximo dos publicaciones diarias

El tono de los textos debe ser emotivo, sin caer en lo informal, pero cercano con el receptor, de esta forma se invita a los usuarios a aprobar la noticia con un *like*.

Los eventos que se transmiten en tiempo real se publican en la hora en que se está realizando, se hace un comentario de lo que se está llevando a cabo, con el propósito de informar a nuestros seguidores qué está ocurriendo en el Berchmans. Los eventos que se transmiten están relacionados con nuestra propuesta educativa. También se realizan historias en las que mostramos el día a día de nuestros estudiantes, estas van acompañadas de titulares que refuercen la imagen.

**Ejemplo de redacción:**

Les compartimos que a partir de marzo retomamos nuestro convenio interinstitucional con el Centro Cultural Colombo Americano y su oficina de relaciones internacionales.

Seguimos proyectando procesos de formación a nivel de pregrado en prestigiosas universidades de Estados Unidos.

#100%Berchmans #BilingualSchool

**Enlace Berchmans:**

**Descripción:**

El boletín *Enlace Berchmans* es el medio por el cual se difunde el recopilado de eventos en el colegio durante la semana.

**Públicos objetivos:**

Enlace Berchmans está destinado a **padres de familia y colaboradores** Berchmans.

**Criterios:**

La elaboración de Enlace Berchmans está a cargo del equipo de Comunicaciones y Mercadeo. Las noticias se diagraman de arriba hacia abajo, segmentándolas por categorías. Cada nota debe de estar acompañada de una imagen y una descripción no mayor en extensión a un párrafo. Al tratarse de hechos noticiosos, el estilo de comunicación debe ser corporativo, semejante al del portal web.

*Enlace Berchmans* se envía a través del servicio de correo masivo una vez por semana los días viernes al finalizar la tarde, hora donde se registra mayor número de lecturas en el boletín.

**Ejemplo:**

**Berchmans pensando crítica y propositivamente nuestra sociedad**

En el marco del VI Foro de Filosofía realizado en el Colegio Berchmans el pasado viernes 19 de marzo, distintos colegios de Cali nos acompañaron alimentando significativamente la

reflexión en torno al pensamiento de la filósofa alemana Hannah Arendt y su relación con la violencia en Colombia. Durante el Foro se desarrolló un espacio para escuchar las significaciones e ideas de los estudiantes respecto a un tema en específico, invitó a pensar crítica y propositivamente nuestra sociedad, y despertó la curiosidad por el pensamiento de la filósofa alemana, reivindicando el papel de la mujer en la filosofía contemporánea.

/ [www.berchmans.edu.co](http://www.berchmans.edu.co)

## **Correo institucional**

### **Descripción**

El Correo Institucional es uno de los principales canales de **comunicación interna** donde se informan las orientaciones, normas, políticas, estrategias y campañas que inviten a los colaboradores al buen desempeño o al desarrollo de los objetivos estratégicos del Colegio.

### **Públicos objetivos:**

Este medio se emplea para informar a los colaboradores.

### **Criterios**

El contenido y la periodicidad de los mensajes la determinan las **Direcciones** y se divulga a través de la Coordinación de Comunicaciones y Mercadeo.

A través de este medio hacemos conocer a nuestros colaboradores los eventos internos en la Agenda Institucional que se envía los viernes.

Independiente del contenido (imagen, animación, texto) que se emplee sobre el correo institucional, la información a compartir debe de estar constituida de forma clara y, en lo posible, breve. De esta forma los colaboradores pueden consultar con facilidad la totalidad de los mensajes que tengan en bandeja de correo.

### **Ejemplo**

Mañana el parqueadero de motos será Loyola

Cordial saludo

Mañana jueves 31 de marzo de 2016, estarán cerrados los parqueaderos de motos que se encuentran en el parqueadero principal, se DEBE utilizar el PARQUEADERO LOYOLA.

Gracias por su comprensión.

### **Matriz de Medios Visuales y Públicos**

Medios Virtuales	Carteleras	Pantalla	Señalética	Valla
------------------	------------	----------	------------	-------



Públicos					
INT	Comunidad Jesuita	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	
	Directivos	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	
	Profesores	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	
	Personal Administrativo	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	
	Personal de Apoyo y Servicios	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	
	Entes Adscritos	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	
EXT	Estudiantes	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	
	Padres de Familia	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	
	Egresados	<b>Aplica</b>		<b>Aplica</b>	
	Proveedores	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	
	Visitantes	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	
	Contratistas	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	
	Instituciones Externas				
	Familias Potenciales Berchmans		<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>

## Carteleras

### Descripción

Es el medio empleado para difundir información al interior del Colegio, estas responden a distintas categorías; valores, académica, estudiantil, institucional, pastoral, segunda lengua, deportes, coordinación de grado.

### Públicos objetivos

Debido a que se encuentran situadas en diferentes localidades de la planta física, estas pueden proveer información a toda la Comunidad Educativa (Público Interno) y a los demás públicos que transiten por el Colegio: Estudiantes, Padres de Familia, Egresados, Proveedores, Visitantes y Contratistas.

### Criterios

Las carteleras responden a lo siguiente:

<b>Cartelera -Cuál-</b>	<b>Objetivo -Para qué-</b>	<b>Responsable -Quién-</b>	<b>Frecuencia -Cuándo-</b>	<b>Lugar -Dónde-</b>
<b>Valores</b>	Comunicar mensajes de formación en valores de acuerdo a la época institucional	Dirección de Bienestar Profesores/as del grado	Mensual	Corredor del módulo de cada grado  En preescolar sólo una.
<b>Académica</b>	Comunicar la Planeación periódica y elementos de ayuda didáctica de cada área	Profesor/a de cada área en el grado	Período Académico	Aula virtual Página web del Colegio

<b>Del estudiante</b>	Publicar los trabajos académicos realizados por los/as estudiantes en el Proyecto grupal	Acompañante Titular	De acuerdo al tema o momento de cada área académica	Al interior de los salones de clase
<b>Institucional</b>	Publicar la información institucional que genera cada una de las direcciones	Los Directores son quienes proveen la información a publicar.	De acuerdo a la necesidad del área y al momento institucional	-Recepción / Pantalla -Administración -Gestión Humana -Salas de Profesores - Sala de Colaboradores de Servicios ( hombres y mujeres)
<b>Pastoral</b>	Publicar mensajes de formación con énfasis en la Espiritualidad Ignaciana y el desarrollo de los proyectos propios de la pastoral	Director de Pastoral	Según el tiempo litúrgico	Pasillo entre la Dirección Académica y Sexto grado.
<b>Segunda lengua</b>	Comunicar mensajes de formación en inglés y avances en el Programa de Educación Bilingüe	Coordinación de Programa de Educación Bilingüe	Mensual	Corredor de los módulos del Bachillerato, módulo de Prejardín, salones de Preescolar y salones de Inglés de Primaria y Bachillerato
<b>Deportes</b>	Publicar las programaciones deportivas y los avances en el área. Comunicar los logros de los/as deportistas Berchmans	Coordinador y profesores de Educación Física y Deporte	Mensual	Frente a la coordinación de deportes y en el corredor de los camerinos en el Bachillerato. Corredor del primer piso en la primaria. Pantalla en la Recepción.
<b>Coordinación de Grado</b>	Publicar la información institucional que genera cada una de las direcciones y lo propio de cada grado	Coordinador/a de grado y profesores	Permanente	Dentro de la coordinación de grado

## **Pantalla:**

## **Descripción:**

La pantalla se encuentra ubicada en la sala de espera junto a la recepción del Colegio, esta proyecta imágenes fijas y productos audiovisuales como videos y animaciones, relacionadas con información institucional, promocional y de cuidado del medio ambiente, entre otros.

### **Públicos objetivos**

Dado a que está ubicada en la recepción del Colegio, el público objetivo corresponde a las personas que se sitúan en la sala de espera habitualmente: Estudiantes, Padres de Familia, Proveedores, Visitantes, Contratistas y Familias Potenciales Berchmans.

### **Criterios**

Las proyecciones que se emiten desde la pantalla están a cargo de la Coordinación de Comunicaciones y Mercadeo, desde donde se programan los contenidos una vez a la semana en la mañana de los días lunes, o martes si hay un festivo. Los contenidos pueden ser autoría del colegio o videos compartidos de YouTube, cuando se trata de campañas o productos de sensibilización a los que el Colegio se quiera adherir. La información que se presente en estas proyecciones debe de estar redactada de forma clara y concisa, sin superar los siete renglones de texto por diapositiva. También deben estar acordes a los colores y símbolos institucionales.

## Ejemplo:



## Señalética

## Descripción

Es el medio que facilita el tráfico peatonal al interior de la planta física, este incluye locaciones, rutas, servicios, campañas, precauciones, entre otros.

## Públicos objetivos

Aplica para todas las personas que transiten dentro de la Institución.

## Criterios:

Al ser una guía para las personas que trabajan o visitan el Colegio, la señalética debe de estar redactada de forma clara y, en lo posible, ilustrada, además de contar con traducción al inglés.

Esta siempre debe ser coherente con los cambios que se realicen al interior de la planta física, por lo que su actualización no obedece a un patrón o periodicidad.

### **Ejemplo:**



### **Valla**

### **Descripción**

Se emplea para difundir información promocional de la marca o del proceso de admisiones del Colegio. Cumple con una labor de valla publicitaria y está situada al exterior del colegio, sobre la Avenida Cañasgordas. Se usa con el fin de informar sobre el proceso de admisiones y/o vinculación con el Colegio

### **Públicos objetivos:**

Este medio está dirigido a las familias potenciales Berchmans.

## Criterios

El diseño de la valla le corresponde a la Coordinación de Comunicaciones y Mercadeo, su información debe ir acorde al proceso en el que se encuentre la Institución, como la difusión de la fecha del Open House o el anuncio del lapso de matrículas abiertas. Su composición debe ser llamativa, siguiendo la normativa de colores y símbolos de la marca. El texto debe ser corto, no mayor en extensión a 9 palabras.

## Ejemplo:



## Matriz de Medios escritos y públicos

Medios escritos públicos		Diálogos con el SAE	Anuario	Agenda	Correspondencia Institucional
INT	Comunidad				
	Jesuita				

	Directivos				
	Profesores				
	Personal administrativo				
	Personal de apoyo y servicios				
	Entes Adscritos				
EXT	Estudiantes	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	
	Padres de familia	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>	<b>Aplica</b>
	Egresados				<b>Aplica</b>
	Proveedores				<b>Aplica</b>
	Visitantes				<b>Aplica</b>
	Contratistas				<b>Aplica</b>
	Instituciones externas				<b>Aplica</b>
	Familias potenciales Berchmans				

### **Diálogos con el SAE**

**Descripción:** Es el medio por el cual se comparten los artículos realizados por el Servicio de Asesoría Escolar del Colegio Berchmans. El contenido de estos artículos aborda temáticas de

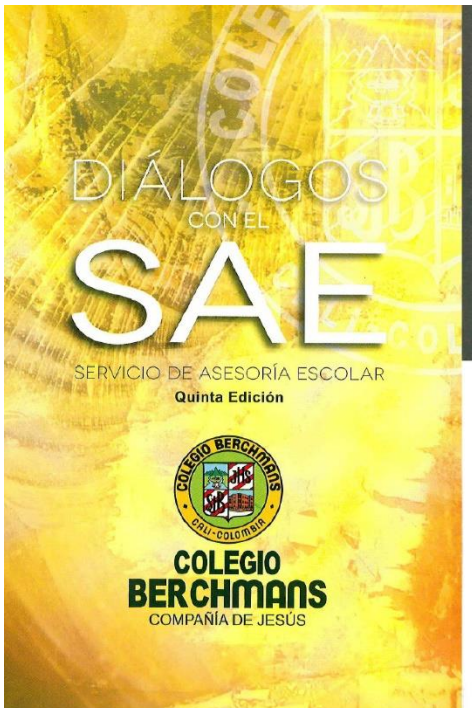


índole coyuntural que estén relacionadas con el proceso formativo de los estudiantes, con el ánimo de socializar con los padres los aspectos más destacados del crecimiento de sus hijos.

**Públicos objetivos:** Está dirigido a estudiantes, madres y padres de familia.

**Criterios:** La recopilación del contenido y la información a tratar está a cargo de Dirección Académica y el equipo de Psicólogos de cada área, con el acompañamiento del comité de Comunicaciones y Mercadeo para su revisión. La diagramación y el diseño del ejemplar es facultativo del proveedor encargado. Su difusión se realiza una vez por año lectivo.

**Ejemplo:**



**Anuario:**

**Descripción:** El Anuario es el registro documental por excelencia del Colegio Berchmans; es el medio donde se plasma la actualidad y la imagen de cada dependencia, de cada grado y de cada evento realizado durante el año.

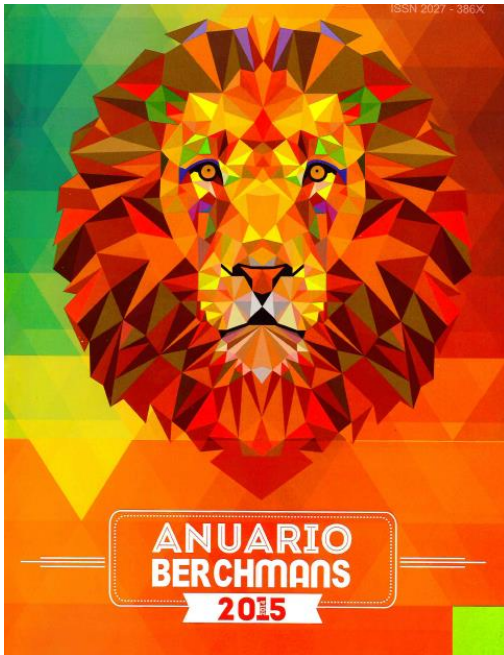
**Públicos objetivos:**

Estudiantes, padres y madres de familia

**Criterios:** El cronograma fotográfico (toma de fotos de cada grupo-dependencia) es responsabilidad del departamento de Comunicaciones y Mercadeo, con el apoyo de la Coordinación de Educación Artística. Todas las áreas de trabajo del colegio y los grados de Preescolar, Primaria y Bachillerato deben hacer parte del anuario con los respectivos nombres y cargos de cada integrante.

Los títulos en inglés del Anuario se redactan bajo la supervisión de la Coordinación de Bilingüismo. El concepto de diseño y diagramación del Anuario le corresponde al equipo de Comunicaciones y Mercadeo, respetando el manual de imagen e identidad corporativa; desde Rectoría se da el último aval para enviar a impresión. El anuario se publica una vez por año lectivo sobre los últimos meses del calendario escolar.

**Ejemplo:**



**Agenda escolar:**

**Descripción:** La agenda escolar es el canal de comunicación casa - colegio para la divulgación de información relevante para las familias Berchmans.

**Públicos objetivos:**

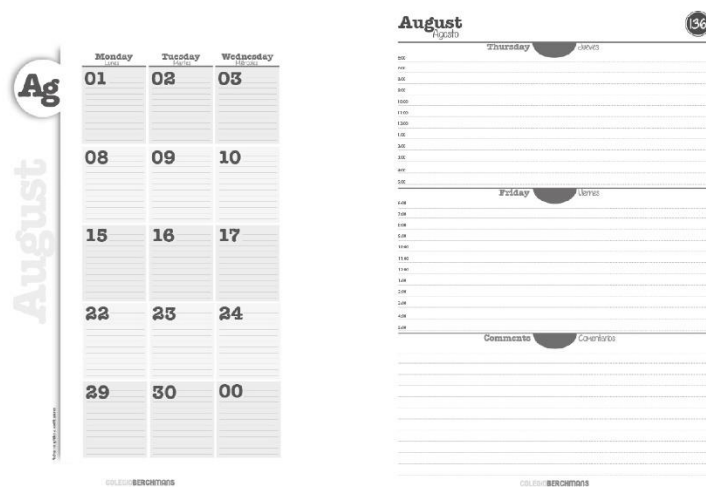
Estudiantes y Familias Berchmans, de Preescolar y Primaria.

**Criterios:**

La Agenda Escolar es un cronograma de actividades escolares y páginas en blanco segmentadas por día, donde los maestros hacen las anotaciones respectivas para las familias. El

diseño y la diagramación de la Agenda Institucional corresponde al área de Comunicaciones y Mercadeo. La Agenda se produce una vez al año, al inicio del período escolar.

### Ejemplo:



### Correspondencia institucional:

**Descripción:** Es el medio empleado para la comunicación entre el Colegio y los públicos externos. Habitualmente se emplea para compartir invitaciones a las diferentes actividades escolares Berchmans.

### Públicos objetivos:

Padres de familia, egresados, proveedores, visitantes, contratistas e instituciones externas

**Criterios:**

Las secretarías o directores de cada una de las áreas son quienes se encargan de redactar las correspondencias a título institucional.

---

Aprobado por: **Luis Roberto Rivera Mazuera**

Rector

Aprobado por: **Wadith Augusto Neira Guerrón**

Coordinador de Comunicaciones y Mercadeo

---