

**Trabajo De Grado**

**Mercadeo Educativo: Una Propuesta Contra La Deserción Escolar**

**Para la Institución Educativa Guadalupe**

**Por**

**Libardo Álvarez Patiño**

**Tutor**

**Mg. Mery Rocío Palacio Saldarriaga**

**Institución Universitaria Esumer**

**Maestría en Mercadeo**

**Medellín, 2013**

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Lista de tablas	4
Lista de Graficas	5
Lista de Figuras	6
Resumen	7
1. Introducción	10
2. Problemática	12
3. Objetivos	14
3.1 Objetivo General	14
3.2 Objetivos Específicos	14
4. Marco de Referencia	15
5. Marco Metodológico	17
5.1 Modelo Pestel	17
5.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	18
5.3 Investigación Cualitativa	19
6. Recolección y Compilación de Datos	20
6.1 Análisis del Entorno Externo a la Institución	20
6.1.1 Entorno Político	20
6.1.2 Entorno Legal	21
6.1.3 Entorno Económico	23
6.1.4 Entorno Tecnológico	25
6.1.5 Entorno Socio-Cultural	27
6.1.6 Entorno Ecológico	29
6.2 Análisis del Entorno Competitivo de la Institución	30
6.2.1 Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores	31
6.2.2 Poder Negociador de los Proveedores	33
6.2.3 Poder Negociador de los Compradores	34
6.2.4 Rivalidad entre los Competidores	35
6.2.5 Amenaza de Ingreso de Instituciones Educativas Sustitutas	37

6.3 Análisis de los Factores Internos de la Institución	39
6.4 Aplicación del Instrumento de Investigación	41
6.5 Compilación de la Matriz DOFA	46
7. Mapa de Problemas de la Institución Guadalupe	47
8. Ruta o Plan de Mejoramiento	48
9. Estimación de los Costos de la Ruta de Mejoramiento	49
10. Conclusiones	50
11. Fuentes Bibliográficas	52
12. Apéndices	55

### **Lista de Tablas**

Tabla 1. Metodología para la Consultoría	17
Tabla 2. Colegios de Cobertura de Medellín	32
Tabla 3. Compilación de la Matriz DOFA	45
Tabla 4. Mapa de Problemas de la Institución Guadalupe	46
Tabla 5. Ruta o Plan de Soluciones	47
Tabla 6. Estimación de Costos de la Ruta de Mejoramiento	48

## **Lista de Gráficos**

Gráfico. 1. Fuerzas Competitivas de Porter

31

## **Lista de Figuras**

Figura. 1. Mapa Comunas de Medellín

28

## Resumen

La consultoría trato sobre el tema de la deserción escolar en las instituciones de educación oficiales, teniendo como unidad de investigación la Institución Educativa Guadalupe perteneciente a la entidad territorial certificada Municipio de Medellín.

La institución educativa Guadalupe es un centro de enseñanza de carácter oficial, ubicado en el parque del sector Villa de Guadalupe en la comuna 2 de Medellín. Presta los servicios educativos en los niveles básica primaria y básica secundaria desde 1981 mediante decreto 450 del 27 de Enero del 1981 y nivel media mediante resolución Municipal No 0054 del 25 de marzo de 1999 cuando se autoriza el funcionamiento del grado décimo y undécimo, año en que se inscribe ante el ICFES con código 087494 y gradúa su primera promoción de bachilleres. Atiende básicamente estudiantes de estrato socioeconómico 1, 2, y 3. Tiene como perfil vocacional en la enseñanza medio el diseño gráfico y publicitario.

Los competidores directos de la institución son los centros de enseñanza del mismo carácter oficial en los mismos niveles de enseñanza antes citados y dentro del mismo radio de acción de la institución educativa Guadalupe, entre los cuales se encuentran, la Instituciones educativas San Pablo, Juan Bautista la Salle, San Nicolás, José Antonio Galán y Santa Cruz.

La deserción escolar o abandono escolar es una forma de fracaso escolar, entendido este último como un bajo rendimiento de un alumno en relación a las expectativas que la institución educativa tiene de él a partir de parámetros como la edad, la historia académica, ubicación en la red escolar y pautas de evaluación en la que se integra. El abandono escolar por su parte es la imposibilidad de finalizar el ciclo lectivo donde numerosos estudios han definido las causas entre ellas la situación o entorno familiar, social y la fallida integración a un colectivo de personas (Gallota, 2009). Actualmente la posición de los expertos es considerar que el abandono escolar no es de los alumnos sino de la acción educativa, los alumnos tienen dificultades pero no tienen fracaso, el fracaso es de la institución que no pudo ayudar al alumno en sus dificultades (Gallota, 2009).

El objetivo general del presente trabajo fue la realización de una investigación con el fin de conocer e identificar los motivos de la deserción escolar en la institución educativa Guadalupe y los motivos de permanencia de los estudiantes, así como las estrategias que aplica el colegio para buscar la permanencia de sus clientes, desde el enfoque de mercadeo. Con base en dicho diagnóstico se diseñó un plan o ruta de soluciones para este problema en la institución.

Como punto de partida metodológico para el presente análisis, en primer lugar se analizaron los factores externos que inciden en el desempeño de la institución tales como el político, económico, tecnológico, socio cultural etc. Según el modelo Pestel. En segundo lugar se establecieron las posiciones de los competidores directos que tiene la institución en su entorno, apoyado en el análisis de las ventajas y desventajas locativas y educativas según el modelo de Michael Porter. En tercer y último lugar, se intervino en la institución Guadalupe misma mediante el análisis con la matriz DOFA en donde son relevantes los factores tales como el nivel académico, el espacio locativo, las actividades lúdico-culturales, el perfil vocacional, la dotación curricular para el desarrollo cognitivo y motriz. Cada una de estas acciones provee la visión de cómo afectan los diferentes factores tratados a la institución para luego definir oportunidades y amenazas e implementar acciones tendientes a la búsqueda de la excelencia en la calidad educativa. De igual manera como instrumento esencial en la búsqueda la percepción y/o satisfacción con el plantel educativo, se diseñó un cuestionario que se aplicó mediante entrevistas telefónicas y presenciales con los educandos desertores y activos de la institución Guadalupe.

El Marco Teórico sobre el tema de la deserción escolar, se construyó consultando fuentes como publicaciones del Ministerio de Educación Nacional en su página [www.mineduacion.gov.co](http://www.mineduacion.gov.co), páginas web como [www.fracasoescolar.org](http://www.fracasoescolar.org), publicaciones de periódicos nacionales como El Espectador y El Colombiano, estadísticas de la Secretaria de Educación Municipal de Medellín, estadísticas de la institución Guadalupe que por ejemplo en los últimos cinco años muestra una tendencia de abandono escolar preocupante del 10% en cada año lectivo, pues hay un promedio de retiro de unos 200 estudiantes de los 2000 matriculados en



2008 y de 1480 a 1302 en el 2012 en cada año escolar y que reflejan una disminución del presupuesto destinado por el gobierno nacional en unos 1.500.000 pesos por cada estudiante que declina su año escolar.

La información recopilada tanto de las fuentes primarias y secundarias realizadas en el presente trabajo, dan como resultado los hallazgos de los principales problemas de los que adolece la Institución Educativa Guadalupe, entre ellos están: la falta del valor agregado del producto, la falta de estrategia de posicionamiento de marca, la falta de comunicación e información interna y externa y la falta de un plan de fidelización de clientes; del mismo modo se establecen propuestas de solución a dichos problemas los cuales son: diversificar el producto, complementando la oferta académica con programas de formación en artes, oficios, recreación y otros, Diseñar y ejecutar estrategia de posicionamiento aprovechando las fortalezas actuales y el segmento del mercado, diseñar y ejecutar plan de comunicaciones internas y externas y por último, diseñar y ejecutar plan de fidelización de clientes.

Esta consultoría se realizó durante cuatro meses con una duración de 400 horas y tuvo un valor de \$52.000.000 pesos colombianos, con un valor de implementación de las propuestas de solución de \$93.000.000 para un total de \$147.000.000 pesos colombianos.

## **Parte I**

### **1. Introducción**

Con la expedición de la Ley 115 de 1994 y la ley 715 del 2001 se reglamentó la prestación del Servicio Público Educativo en Colombia, reconociendo como deber de El Estado “Asegurar la prestación eficiente del servicio público educativo a todos los habitantes del territorio nacional”.

El planteamiento central de la política educativa en Colombia ha sido la búsqueda de la universalización de la educación preescolar, básica y media que en general se circunscribe al logro de la matrícula universal, sin observar, por ejemplo, si los alumnos matriculados permanecen en el sistema escolar. Las estadísticas sobre eficiencia interna son alarmantes, más aún si se tiene en cuenta que los niveles de cobertura son insuficientes. En estudios realizados recientemente se reafirma que esta problemática no sólo tiene implicaciones en el nivel de ingresos, sino que también se asocia a dinámicas de exclusión y desintegración social, como el desempleo, la falta de participación, el desplazamiento forzado, la drogadicción e incluso las conductas delictivas (Contraloría General de la República, 2001).

En contraste originado con la educación por parte de los Entes privados, surge la inquietud que a simple vista salta a relucir referido no solo a la permanencia, sino también en cuanto a la calidad en el desempeño escolar. Las repuestas también saltan espontáneamente ante la crisis, teniendo como común denominador los factores sociales.

En el intento de buscar soluciones al problema planteado, es necesario encontrar alternativas que no se sigan quedando en los mismos problemas sociales, dichas alterativas se propondrán desde la óptica del mercadeo con elementos como comportamiento del consumidor, comunicación integral de mercadeo, diseño de productos y servicios, gerencia de marca, haciendo el paralelo de marca con el nombre de la institución, en este caso la de orden oficial o

pública. Se intenta entonces asemejarse quizá, a lo que desde el punto de vista competitivo realizan las instituciones de orden privado, es decir, realizar un apuesta de mercadeo para las instituciones educativas oficiales. Muchos han sido los trabajos que en esta materia se han realizado, a tal punto de considerar a los colegios, los institutos, las universidades etc., como empresas que requieren cumplir objetivos como rentabilidad, crecimiento y supervivencia; ya que el marketing no solamente se aplica al intercambio de bienes tangibles, sino también al de servicios y por supuesto a la educación; además en la educación existe una oferta y una demanda y por su puesto hay una competencia; además la globalización y las tecnologías afectan el acceso a tales servicios y por supuesto a la educación.

La Institución Educativa Guadalupe, adolece en los últimos 5 años de la tendencia en la disminución de el número de desertores en el nivel básico secundario de un 10% promedio en cada año escolar al pasar de unos 2000 matriculados en 2008 a 1811 al finalizar el año, y de 1480 a 1302 estudiantes en el 2012 como cifra más reciente; lo que alude a otra situación más preocupante aún que se suma al problema de la deserción y es el problema de la disminución de plazas en el número de matriculados en un orden aproximado del 25%.

La problemática descrita, motivó la realización de esta consultoría de tipo investigativa para descifrar el por qué se están perdiendo sus clientes y colaborativa con sus clientes internos para recoger los aspectos positivos que aún están vigentes en su quehacer cotidiano, y diseñar un Plan de Mejoramiento cuya implementación ayude a la institución a superar la situación actual.

## 2. Problemática

Históricamente la concepción paternalista de El Estado fue la característica principal de las democracias en América, es así como la salud, la educación, el apoyo al desarrollo económico, la seguridad y el empleo se constituyen en los pilares fundamentales de tal modelo económico.

En una mirada más específica en relación al campo educativo, los dos enfoques tradicionales el público y el privado, han sido a través de los años el soporte del capital humano del país, experimentándose a su vez unos excelentes índices en materia de inversión y de la calidad en la formación de los individuos. En este aspecto y al nivel superior tanto las instituciones de educación oficiales, como las privadas presentan excelentes indicadores de gestión formativa, a nivel de educación básica y media, el sector oficial está en un gran desbalance frente al sector privado, debido en parte a las apenas suficientes partidas presupuestales para las instituciones educativas de parte del gobierno nacional y local.

Los planteles educativos oficiales de la ciudad de Medellín, a pesar de ser este último un ente territorial en el cual se han observado programas institucionales desde su gobierno local como “Medellín un hogar para la vida” y “Medellín la más educada”, que de una u otra manera aluden o dan una idea del propósito en inversión social que se hace desde la administración, no son una excepción a la problemática que a nivel nacional tiene la educación pública; son los factores comunes a la sociedad colombiana los que también se presentan allí y que, si bien la inversión y los programas de inclusión social atacan estructuralmente dicha problemática, se hace necesario un complemento que integre la solución al problema de la deserción escolar, la falta de alternativas educacionales que estén ligadas a la necesidades de las gentes que habitan las comunidades, etc. Asociado a esta problemática, está también el desinterés por el aspecto académico que muestran un gran porcentaje de los alumnos de todas las instituciones educativas, resultando en una gran paradoja en primer lugar puesto se sabe que la educación es una necesidad del ser humano y en un segundo lugar, en un gran interrogante acerca de la calidad o del grado de motivación que tienen los estudiantes frente a su academia.

La institución educativa Guadalupe participe en esta misma dinámica, presenta también las mismas dolencias comunes al sector educativo oficial en Colombia y más aún cuando su mercado activo son los jóvenes pertenecientes a familias que sufren o han sufrido toda la problemática social propia de los sectores marginados de las ciudades colombianas, incluso fenómenos de exclusión y desplazamiento forzado incrementado en los últimos 10 años en nuestra ciudad.

La institución Guadalupe consiente del problema de deserción y disminución de los cupos escolares, reflejados en la repercutida cifra cercana al 10% en deserción año tras años y de el 40% de la capacidad instalada sobrante, ha hecho su propia introspección y ha definido como puntos críticos en primera instancia a lo limitado de su planta física para el sano esparcimiento de sus alumnos, a la falta de profesionales que gestionen una labor sico afectiva en la institución, a la poca diversidad del servicio ofrecido y a la falta de estudios vocacionales que incentiven los estudiantes a continuar sus tareas académicas.

Con las falencias propias de la Institución mencionada, se suman las iniciativas del gobierno central que pretenden quitar la licencia de funcionamiento a aquellas instituciones que no reflejen índices positivos en cuanto a calidad académica o que pierdan de modo progresivo su atención a la población en edad escolar, para contratar con entidades privadas y ser atendida por concesión en lo que se conoce como de cobertura educativa.

De este modo las directivas de la Institución Educativa Guadalupe que es del orden oficial o publica, se concientizarán que también tienen la obligación de gestionar estrategias de fidelización y retención de sus clientes, de implementar actividades que vayan en pro de los proyectos de vida de sus educandos, diversificar la oferta educativa según las necesidades de la población atendida y así contrarrestar el alto nivel de deserción escolar en dicho establecimiento.

### 3. Objetivos

#### 3.1 *Objetivo General*

Realizar una investigación con el fin de conocer e identificar los motivos de deserción escolar en la institución educativa Guadalupe y los motivos de permanencia de los estudiantes, así como las estrategias que aplica el colegio para buscar la permanencia de los clientes, desde el enfoque de mercadeo. Con base en dicho diagnóstico se diseñará un plan o ruta de mejoramiento para la institución.

#### 3.2 *Objetivos Específicos*

- Analizar los factores externos (políticos, legales, económicos, tecnológicos, socio culturales y ecológicos) que afectan el desempeño de la organización (Modelo de Pestel).
- Analizar el entorno competitivo de la institución, estableciendo las ventajas y desventajas locativas y educativas de los competidores directos (próximos) a la institución educativa Guadalupe.
- Analizar los factores internos de la organización y su efecto en la gestión de la permanencia de los educandos.
- Aplicar el instrumento de investigación, entrevista a desertores y a estudiantes actuales y procesar los resultados.
- Compilar la matriz DOFA.
- Identificar los principales problemas en la institución y su prioridad de solución.
- Establecer una ruta o plan de mejoramiento adecuada para resolver los problemas identificados.
- Establecer los costos de implementación de la ruta o plan de mejoramiento.
- Socializar los hallazgos con el personal de la institución.

#### 4. Marco de Referencia

La deserción escolar es un fenómeno complejo vivido en los últimos años en los centros de enseñanza básica y media de carácter oficial e incluso en los centros de educación superior que se deriva en múltiples causas. Si bien, como pensamiento general se adjudica el problema a políticas gubernamentales, es necesaria la intervención y el compromiso de las escuelas en cabeza de sus directivos, los padres, los jóvenes mismos e incluso de las autoridades locales (Gallota, 2009).

La deserción escolar se puede definir como la última etapa del proceso de fracaso escolar que sufren los niños y jóvenes en su formación académica e intelectual y que mirado de esta manera no solo afecta a los individuos sino también a la sociedad. Por lo tanto si uno de los pilares fundamentales en la construcción de sociedad es la educación de sus conciudadanos, se podría decir que el desarrollo de la sociedad está limitado de raíz con el problema educativo naciente y creciente y es desde su perspectiva cultural, social y familiar que la sociedad debe trazar políticas que busquen, basados en sus cimientos, el camino para seguir y salir adelante con la interacción y conexión con el resto del mundo (Cardenas, 2010).

Un proceso educativo es pertinente y eficiente, cuando de la mano de todos los actores involucrados, logra sus metas trazadas, es decir, cuando los jóvenes cumplen su ciclo completo y en el tiempo adecuado acorde con las capacidades cognitivas de su edad, además de ello cuando el producto de todo el proceso se ve reflejado en el beneficio para la sociedad misma que contará con personas íntegras, elementos de desarrollo humano y tecnológico y que por lo tanto propenderá por continuar y mejorar el sistema educativo para seguir con la retroalimentación de su desarrollo (Donoso, 2002).

El problema de la deserción escolar tiene causas en dos direcciones, una interna y la otra externa a las instituciones, si bien la situación es compleja, las causas más relevantes son: problemas familiares(maltrato, drogadicción, prostitución), enfermedad, el no gustar de la

institución, el trabajo infantil y juvenil, tener hijos o embarazo adolescente, la pobreza; todo ha llevado a definir tres dimensiones en la experiencia escolar a saber: los inadaptados, los no comprometidos con su institución y los de bajo rendimiento escolar (Donoso, 2002).

El mercadeo por su parte en una de sus concepciones elementales es hacer que el producto o servicio ofrecido por una organización sea vendido, para ello se apoya en una serie de acciones que tienen que ver con la valoración del producto o servicio mismo, por la distribución, el mercado objetivo hacia el cual va dirigido el producto etc. En una acción más específica, el mercadeo tiene una acepción de relacionamiento con sus clientes actuales y potenciales, de modo que es por ello que dados los factores de la deserción escolar antes citados, en la búsqueda de la solución del problema juega un papel importante el relacionamiento que involucra a toda una comunidad educativa con sus educandos y será el mercadeo relacional quien dará y enseñara a las instituciones educativas oficiales a desarrollarlo en su cotidiano desempeño (Manes, 2004).

Existe una gran cantidad de trabajos e investigaciones del tema de la deserción escolar entre ellas las publicaciones que son soporte del presente trabajo son:

[www.mineduccion.gov.co](http://www.mineduccion.gov.co)

[www.contraloriagem.gov.co](http://www.contraloriagem.gov.co)

[www.esperanzaparalafamilia.com](http://www.esperanzaparalafamilia.com)

[www.desercionescolar.com](http://www.desercionescolar.com)

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

[www.medelling.gov.co](http://www.medelling.gov.co)

[www.portalcolegios.com](http://www.portalcolegios.com)

[www.fracasoescolar.org](http://www.fracasoescolar.org)

y los libros:

Marketing para instituciones educativas de Juan Manuel Manes

Mercadeo educativo: estrategias para promover programas e instituciones de Edgar Zapata

El marketing de los servicios educativos de Arturo Londoño.



## Parte II

### 5. Marco Metodológico

Actividad	Metodología
Análisis de los factores externos a la institución	Modelo Pestel para análisis de entorno
Análisis del entorno competitivo	Modelo de Michael Porter para las fuerzas competitivas.
Analizar los factores internos de la institución Educativa Guadalupe	Investigación Cualitativa (Entrevistas) Matriz DOFA

*Tabla.1. Metodología para la Consultoría*

*Fuente: El Autor*

#### 5.1 Modelo Pestel.

El análisis del entorno externo se hizo mediante el modelo Pestel, que incluye el análisis de los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal; El análisis Pestel es una herramienta que enmarca todo el entorno global de las organizaciones y es de gran utilidad para comprender el aumento o la disminución de un negocio (productos o servicios), y en consecuencia establecer las orientaciones más apropiadas y plenas que se ajusten a las reglas de juego que el entorno mismo proporciona.

El Análisis Pestel constituye el análisis de los factores externos a una organización, factores que por cierto son ajenos a la voluntad de las organizaciones lo cual indica que no son modificables, el Pestel es el acrónimo de los aspectos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, y como se expresó antes, el objetivo principal del Pestel es tener en cuenta que influencias del entorno exterior o macro entorno han tenido importancia en el pasado y poder saber hasta qué punto pudiesen ocurrir cambios que las pueden hacer más o menos significativas para el futuro (Maroto, 2007).

La aplicación del Modelo Pestel se hizo mediante la consulta de fuentes secundarias.

## **5.2 Modelo de las Cinco Fuerza de Porter**

Las cinco fuerzas competitivas de Porter, nuevos ingresos, amenazas de sustitutos, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la revalidad entre los actuales competidores, determinan la intensidad de la competitividad y refleja el hecho de que la competencia de un sector va más allá de los simples competidores, de modo que la competencia en un sentido más amplio puede denominarse rivalidad amplificada en la cual la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación estratégica; por supuesto que las fuerzas adquieren relevancia al conformar la competencia de cada sector al que pertenezcan, en el caso de la educación el fenómeno del cambio del poder de los proveedores en razón a la importancia que ha cobrado en las últimas décadas la aplicación de la pedagogía en las aulas de clase y por lo tanto los docentes son cuestionados en todas sus acciones resultando responsables de la pésima visión futurista de los educando cuando restan importancia a su educación, formación y proyección de vida (Levy, 1983).

Para el análisis del entorno competitivo de la Institución, bajo el modelo de Michael Porter, se aplicó la técnica de cliente incógnito en visita a las diferentes instituciones que componen el entorno cercano de la Institución Educativa Guadalupe, en la cual se indaga a las directivas y personal administrativo de las Instituciones circundantes sobre los beneficios esperados una vez expuestos las expectativas como cliente potencial e incluso un recorrido por las instalaciones de cada instituciones, asemejando de cierta forma a lo que se cree en el futuro sucederá con las instituciones oficiales, cuando el cliente indagara por las ventajas y desventajas y no como sucede en el presente, solo por la plaza disponible que ofrezca determinada Institución.

La aplicación del Modelo Porter también se hizo mediante la consulta de fuentes externas y mediante la observación de los competidores del mercado.

### **5.3 Investigación Cualitativa**

Para el diseño de la investigación base para la presente consultoría, se hizo necesario establecer los métodos y la forma más conveniente para obtener la información deseada, además de la organización para el posterior análisis de la misma. En este sentido, la entrevista alude a un procedimiento que es ampliamente utilizado y efectivo, en el cual los sujetos brindan directamente información al investigador; ésta proviene del contexto de la investigación cualitativa, caracterizada por la intención de describir, analizar y establecer las relaciones entre variables en poblaciones o grupos particulares que estén acordes con la consecución de los objetivos planteados.

Para realizar la aplicación del instrumento de investigación cualitativo, entrevistas individuales a estudiantes, se hizo necesario por la extensión de la población (900 estudiantes de secundaria), escoger 120 estudiantes como muestra representativa (estándar mínimo) para describir en una investigación de este tipo, la diversidad de matices de la naturaleza de las relaciones sociales denominada la heterogeneidad estructural del objeto de estudio (Navarrete, 2000). El cuestionario aplicado en las entrevistas se presenta en el apéndice A.

## **6. Recolección y Compilación de Datos**

### ***6.1 Análisis del Entorno Externo de la Institución.***

Mediante la consulta de fuentes secundaria se establecieron los siguientes hallazgos.

#### ***6.1.1 Entorno Político.***

Para el sector educativo El Estado legisla y controla esta actividad bajo la ley 115 de 1994 llamada ley general de la educación (Federación Nacional de Educadores, 1992), en la cual se establece a la educación en el territorio colombiano y amparado bajo la Constitución Nacional de Colombia, como un derecho fundamental de todo colombiano y la define como el proceso de formación permanente, personal, cultural y social fundamentada en la concepción integral de la persona humana, en la cual deben estar inmersos todos los colombianos sin distinción de raza, clase social, posición política y religión. Así mismo, en los artículos 2 y 3 de esta norma, define al servicio educativo con carácter obligatorio para los niveles preescolar, básica primaria, básica secundaria y media, igualmente establece que dicho servicio lo prestarán las instituciones educativas de El Estado, los particulares, caso en el cual se establecerán las condiciones para su creación y gestión según normativa del gobierno nacional.

La estrategia educativa neoliberal para las instituciones se conjuga con elementos de carácter económico, administrativo, legal e ideológico, para la institución educativa Guadalupe, esta estrategia la obliga al desarrollo de nuevos enfoques educativos en los cuales los conocimientos ahora no se constituyen y se desarrollan para la satisfacción de las necesidades de la persona o comunidades, sino que se encaminan a satisfacer los requerimientos del sector productivo o capital (Puiggrós, 1996).

A pesar de que las instituciones educativas cuentan con el apoyo del gobierno nacional y local, a partir de la política de la calidad en la educación que promueve el gobierno nacional, las

instituciones educativas están enmarcadas en voluntad propia y no por obligación, en una competencia de certificación de la calidad garantizada por el Instituto de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, para obtener recursos adicionales destinados por el gobierno local para aquellas instituciones que obtengan la certificación ISO 9001.

La discriminación entre instituciones élite y de segunda categoría, promovida hace dos décadas atrás a través de medidas de ajuste presupuestario y privatización que tiene como objetivo aplicar la lógica del mercado, así como otros servicios de El Estado, pretende realizar la prestación del servicio a través de contratos con la política de cobertura educacional que busca ahora tener una gran población de estudiantes escolarizados, estando en contravía con la educación de El Estado ya que dicha cobertura está siendo operada por los particulares, dando como resultado un bajo número de estudiantes en las instituciones de El Estado obligando a estas últimas a pensar en competir de igual a igual con los privados y a pensar seriamente, en adoptar estrategias de marketing educativo, de lo contrario sufren la amenaza de perder la licencia de funcionamiento bien sea por falta de población estudiantil o por faltas a la calidad en la educación contemplado en el artículo 80 de la ley 115 (Federación Nacional de Educadores, 1992).

### ***6.1.2 Entorno Legal***

En Colombia la educación se define como un proceso de formación permanente, personal, cultural y social fundamentada en la concepción íntegra el ser humano.

En la Constitución Política Colombiana se esbozan las notas esenciales del servicio educativo, en ella se expone que la educación es un derecho de todo ciudadano, correspondiendo a El Estado velar por la regularización, inspección y vigilancia de tal servicio, propendiendo por la calidad, por el cumplimiento de los objetivos y por la formación física y moral de los jóvenes educandos. También se establece que la prestación del servicio educativo es para todos los nacidos en territorio nacional, sin distingo de raza, religión y clase social, indicando así que a través de la educación y la salud representa los medios elementales para que El Estado cumpla

con su función de inclusión de todos los colombianos. El sistema educativo colombiano lo conforman, la educación preescolar, la educación básica primaria y secundaria, la educación media y la educación superior (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2010).

La educación en su naturaleza de derecho fundamental, implica la intervención de diferentes actores y por lo tanto la participación es el punto central de los procesos comunitarios desde donde se fortalece la democracia, esto conlleva a que en las instituciones educativas, sea obligatorio la construcción de los proyectos educativos institucionales o PEI, en las cuales plasmen los intereses de la comunidad como resultado de un análisis exhaustivo y participativo de los actores de las comunidades. De la redacción y posterior lectura que se haga de los PEI, se proporcionarán las bases fundamentales para orientar procesos académicos, con vivenciales y administrativos que lleven a mejorar las condiciones de vida de todos quienes pertenecen a la comunidad educativa.

Las instituciones educativas y sus proyectos educativos institucionales se apoyan legalmente en la constitución política de 1991, la ley 115 o ley general de educación y sus derechos reglamentarios, el estatuto docente, el régimen disciplinario único, ley 734 de febrero 5 de 2002, ley 715 y decretos reglamentarios del 21 de diciembre de 2001, decreto 0962 del 21 de marzo de 2002 reglamenta parcialmente los artículos 12, 13 y 14 de la 715, ley 1098 de noviembre de 2006, ley 100 o de seguridad social y sus artículos reformados (Institucion Educativa Guadalupe, 2002), lo anterior responde directamente al artículo número 73 de la ley 115 la cual contempla los siguientes puntos:

- Principios y fundamentos que orientan la acción de la comunidad educativa
- El análisis de la situación institucional que permita la identificación del problema y sus orígenes.
- Los objetivos generales del proyecto.
- La estrategia pedagógica que guía las labores de formación de los educandos.
- Organización de los planes de estudio y la identificación de los criterios para evaluación del rendimiento del educando.

- Las acciones pedagógicas relacionadas con la educación para el ejercicio de la democracia para la educación sexual, para el uso del tiempo libre. Para el uso conservación del medio ambiente y en general de los valores humanos.

El completo seguimiento por parte de cualquier centro educativo en especial de la Institución Guadalupe, conforma para ella una gran oportunidad de llevar a cabo todos sus procesos pedagógicos a cabalidad y por ende el aseguramiento de una población escolar con un alto grado de conformidad con la recepción del servicio impartido.

### ***9.1.3 Entorno Económico***

En el aspecto económico, las instituciones educativas de El estado gozan de una garantía innata actualmente con la administración del gobierno Santos, con la política de gratuidad en la educación bajo la premisa de “educación para todos”, en donde el gobierno nacional destina recursos mediante el Sistema General de Participaciones S.G.P. que son los recursos que la nación transfiere a las entidades territoriales por mandato de los artículos 356 y 357 de la Constitución Política Colombia para la financiación de la prestación del servicio público educativo mediante el acto legislativo 01 de julio del 2001 lo que representa una ventaja competitiva y buena oportunidad de operación a todas las Instituciones de carácter oficial.

Colombia atraviesa uno de sus momentos históricos en cuanto a crecimiento de su economía, resultado de la proyección del Plan Nacional de Desarrollo mediante el jalonamiento de las cinco locomotoras del presidente Santos, y apoyado en los ocho años de gobierno del Presidente Uribe en la cual se instauró otra vez la confianza inversionista gracias a la política de seguridad democrática. Es evidente que el sector más impulsador de dicho crecimiento es el sector energético con el boom minero en todos sus frentes y el sector constructor o de vivienda que se lleva a cabo en la actualidad obteniéndose un crecimiento del 4.7 del PIB a Julio del 2012 (Dane, 2012), se espera que la tendencia sea continuar el crecimiento a 4.9% para el 2013; así otro factor importante es la tasa de desempleo global colombiano que estaba en el 8.9% en octubre del 2012, que fue la proyección de gobiernos anteriores de llevar esta estadística a un dígito, sin

embargo para Medellín el valor porcentual fue más alto que el promedio nacional con un 11.7% al finalizar el 2012 lo que constituye un aspecto negativo y una amenaza para la plena escolaridad de los jóvenes (Arango, 2012).

Aunque la educación en Colombia por parte de El Estado está garantizada y desde el gobierno local se tengan iniciativas de calidad como Medellín la más educada, que implicó desde la administración municipal el esfuerzo económico para crear y dotar escuelas y colegios con todo lo necesario para llevar a cabo una educación de calidad sin importar el estrato sociocultural, no ocurre lo mismo con la partida presupuestal del personal directivo y docente en la cual existe un gran descontento con el sistema de salarios regulados por concurso de méritos y en la cual el sentir de esta población es la inaccesibilidad a los reajustes debido al nivel de dificultad de las evaluaciones, considerándose más bien como una barrera para la superación antes que una oportunidad, máxime cuando desde la misma administración se expresa que los aumentos salariales por ascensos en el escalafón docente, están sujetos a la disponibilidad presupuestal. Lo anterior puede afectar el programa de calidad en la educación debido a que se presentan profesionales universitarios con remuneraciones relativamente bajas respecto a los salarios de un profesional universitario incluso en la misma administración o secretarías del municipio de Medellín; de igual manera está la diferencia de salarios de docentes que han sido contratados bajo diferentes regímenes o decretos; en el municipio de Medellín existen los decretos de contratación catorcenal o municipal, 2277 y 1278 según la ley 715 del 2001, Art. 15 (Secretaria de Educacion de Medellin, 2003).

La Institución Educativa Guadalupe se desenvuelve en un sector geográfico de estrato socio-económico 2 y 3, con los subsecuentes problemas económicos de las comunidades pertenecientes a este nivel socioeconómico, entre ellos la falta de empleo, el comercio informal, las madres cabezas de familia etc. Situación que influye en que iniciativas de diversificación educativa trazadas desde la misma Institución Guadalupe, se vean truncadas por falta de recursos económicos de las familias. La mala situación económica y falta de recursos financieros de las familias, se convierte en una amenaza para la institución, debido a que los estudiantes pueden



establecer la prioridad de trabajar para ayudar a sus padres y por lo tanto podrían abandonar sus estudios.

La tendencia del mercado del servicio educativo hacia la virtualización es un aspecto bien importante desde el punto de vista económico de la población, pues si bien exige la dotación plena de herramientas electrónicos en las escuelas y colegios, esta moda solo se ve reflejada en algunos establecimientos educativos, los llamados nuevos colegios, es aún más importante cuando al amparo de la virtualización, si bien la escolarización es presencial, el modelo de implementación de herramientas TIC en las instituciones, se hace imprescindible en la formación y preparación de los alumnos para la vida laboral, lo que implica en la mayoría de ocasiones que los estudiantes posean su propio instrumento digital para llevar sus estudios satisfactoriamente, siendo este un condicionante desfavorable dada la capacidad adquisitiva de la población.

Un aspecto que sobresale en esta encrucijada de la situación económica de las familias pertenecientes al radio de acción de la I.E. Guadalupe, es el aporte del gobierno local con el programa de los restaurantes escolares instaurada en la mayoría de instituciones educativas de la ciudad, ello alivia y anima a los escolares a seguir adelante con sus estudios pues se convierte en un aliciente motivador para cumplir con ciclo el completo académico (Veeduría, Plan de Desarrollo de Medellín, 2000).

#### ***6.1.4 Entorno Tecnológico***

La creación del ministerio de las TIC (Tecnologías de la Información y de la Comunicación de Colombia), ha marcado el horizonte hacia donde se debe encaminar el ejercicio pedagógico en las instituciones educativas. Es una prioridad del gobierno nacional a través del Ministerio de las TIC, promover el uso y apropiación de las tecnologías de la información entre los ciudadanos, las empresas, las instituciones educativas y demás instancias nacionales que generen soporte al desarrollo social y económico del país (Rodríguez, 2008).

Las instituciones educativas participes de toda ésta revolución de la información y de la comunicación son las llamadas a ser las líderes del cambio mediante la formación de sus estudiantes en el uso de esta nueva manera de enseñar y por consiguiente de aprender, a tal punto que se ha incorporado una nueva acepción en el lenguaje cotidiano para quien no vaya de la mano del manejo de hardware y software, como analfabeta digital.

En el ejercicio del uso de las tecnologías de la información, las instituciones educativas han creado, así como que todas las organizaciones competitivas oferentes de productos y servicios, la página web institucional, la sistematización de los procesos operativos, la implementación de aulas interactivas, la puesta en marcha de la evaluación virtual en la cual los alumnos presentan sus pruebas y envían sus trabajos y por último el empleo de las redes sociales.

En este maro electrónico-digital de la educación, aparece también el fenómeno de la malversación o el mal empleo de las tecnologías de la comunicación al cual tanto padres como personal directivo y docente de las instituciones educativas, deben prestar especial atención; se trata del uso equivocado que los estudiantes, debido a su inexperiencia e inmadurez, hacen de las mismas redes sociales, presentándose los ahora llamados delitos informáticos, que a nivel escolar serían una forma de matoneo digital en sus diversas formas como el chantaje, la extorsión y la amenaza entre la población estudiantil, resultando en una gran paradoja gracias a la doble posibilidad que brindan los medio digitales, de ser utilizados para fortalecer el crecimiento intelectual de los educandos y al mismo tiempo de servir de medio para cometer delito; el proceso formativo impartido desde el claustro académico debe jugar un papel decisivo apuntando siempre a la correcta dirección representada en la concientización de la población escolar sobre el buen uso de las herramientas tecnológicas.

Una mirada global de lo que tiene que ver con la conectividad de la población colombiana, se puede decir en términos porcentuales que el país creció un 9.2% en el primer trimestre del 2012 en las suscripciones a internet fijo y móvil, con relación al primer trimestre de 2001 (Municipio de Medellín, 2005), lo que indica la tendencia creciente al acceso al internet de la población colombiana.

En lo referente al plano local, el compromiso del gobierno municipal es garantizarle a la comunidad una conexión eficiente, como primer paso hacia la construcción de un territorio digital, es por ello que el Programa Medellín Digital expande sus redes en las instituciones educativas, los parques bibliotecas y algunos otros sitios públicos, con el objetivo de ofrecer a los ciudadanos la conexión con el mundo, logrando que la conectividad haga parte de la cotidianidad, permitiendo conocer e interactuar con otros en búsqueda de la mejora en la calidad de vida de los ciudadanos. En las instituciones educativas se aplica el esquema de aulas abiertas, optimizando de esta manera la utilización de las salas de cómputo en donde los estudiantes, profesores y demás integrantes de la comunidad, acceden totalmente gratis a las herramientas que permiten ir en busca del modelo de inclusión digital, lo cual es una excelente oportunidad para la Institución Guadalupe (Medellindigital, 2012).

### ***6.1.5 Entorno Socio-Cultural***

Para hablar del entorno social y cultural circundante a la Institución Educativa Guadalupe, bien se puede remitir a la situación social de cualquier población colombiana que vive en los estratos 2 y 3, y definirlo desde el punto de vista psicográfico y demográfico.

El colegio Guadalupe pertenece a la comuna 3 de Medellín, ubicada en el sector nororiental de la ciudad, cuenta con una población de 150.000 habitante aproximadamente, correspondiente al 34.7% del total de la zona nororiental de Medellín, con una densidad poblacional de 267 habitantes por hectárea. Atiende una población estudiantil en sus tres sedes de 1800 estudiantes en todos los grados obligatorios dictados por el gobierno nacional.



Fig. 1. Mapa Comunas de Medellín (Wikipedia, 2012)

Fuente: es.wikipedia.org

La característica principal de la población es ser clase media trabajadora y por ello la Institución cumple con un objetivo primordial de llevar enseñanza básica a sus habitantes quienes tienen como de estilo de vida, esperar terminar los estudios de bachillerato para incorporarse al mundo laboral de la ciudad, solo una pequeña porción de los educandos pasan a la vida universitaria. Para el 2012 de 120 estudiantes de 11 grado sólo 4 entraron a la universidad y unos 25 accedieron a la formación técnica y tecnología que les brinda el SENA, 12 entraron a prestar el servicio militar obligatorio y 16 han reportado que han conseguido empleo (I.E.Guadalupe, 2012). Aunque estos datos son relativos de lo que pudiera suceder año tras año, dan una idea de lo que sucede con los jóvenes egresados de la institución y cuál es el futuro de quienes aún permanecen dentro del claustro estudiantil.

Los conflictos sociales adolecidos por la población se ven reflejados en sus instituciones, algunos problemas que afronta la institución Guadalupe son la drogadicción y subsecuentemente el micro tráfico de estupefacientes, el embarazo adolescente y la deserción escolar, sin embargo la institución es mirada por su entorno como un foco alternativo de educación gracias al convenio que tiene con el Sena de formación en media técnica con énfasis en diseño gráfico, que a su vez constituye el único elemento diferenciador, alternativa de elección de los jóvenes para animarse a ser parte del claustro y por consiguiente en otra muy buena oportunidad de posicionamiento del servicio educativo.

Desde el punto de vista étnico-religioso, la institución es afluida por población desplazada de otros municipios de Antioquia y de El Chocó, por lo que cuenta con un gran número de población afro y de otras religiones diferentes a la católica, que constituyen en un elemento enriquecedor y de oportunidad para formación académico-cultural de los estudiantes.

#### **6.1.6 Entorno Ecológico**

El concepto de medio ambiente no puede reducirse estrictamente a la conservación de la naturaleza, al problema de la contaminación por basuras o a la tala de árboles, el cual fue el discurso que perduró por muchas décadas. En contraste, el concepto es muchísimo más de fondo y está inmerso en los problemas y potencialidades ambientales y del impacto de los mismos, ahora no sólo de índole natural sino también social y económico.

Como consecuencia de la educación medioambiental, se crea conciencia en la tenencia de un hábitat sano y obliga a generar estrategias que permitan desarrollar un manejo íntegro de las causas de los problemas ambientales, dando como resultado implementar un desarrollo sostenible. En este orden de ideas, las instituciones educativas tienen en sus proyectos institucionales programas de educación ambiental que buscan crear conciencia en los jóvenes la necesidad de salvaguardar el medio ambiente, poniendo en práctica en su colegio medidas referentes a el manejo de basuras, participando activamente en las jornadas y reinados del reciclaje, propendiendo por cuidar del ruido los respectivos espacios de estudio como aula de clase y bibliotecas, haciendo instrumento de todo ello su avance técnico y científico usufructuándolo y al mismo tiempo creando condiciones de preservación.

Por tanto la instauración dentro de los claustros de las prácticas ambientales como pilares fundamentales de la educación en esta materia, hace que tome auge en las políticas educativas, participativas, operativas y etnográficas como canales propiciadores de comunidades con valores, actitudes y buenas prácticas en relación con el medio ambiente. Así mismo tal entusiasmo, debe observar interdisciplinaridad e interinstitucionalidad, aglomerar a la comunidad en busca de un

punto en común para que de este modo los problemas medio ambientales sean resueltos y atacados desde su raíz.

El entorno ecológico es por lo tanto, una necesidad fundada en la educación de los futuros ciudadanos y son los centros educativos quienes deben propender por la verdadera conciencia medioambiental de los educandos, generando a su vez diversidad de cátedra que es un aspecto positivo u oportunidad para la Institución Guadalupe (Altablero, 2005)

### ***6.2 Análisis Del Entorno Competitivo De La Institución***

Los competidores directos de institución son los centros de enseñanza del mismo carácter oficial en los niveles de enseñanza antes citados a saber: I.E.San Pablo, I.E. Santa Cruz, I.E. San Juan Bautista la Salle, I.E Parroquial Emaús, y la I.E. José Antonio Galán, que están en el mismo radio de acción de la I.E. Guadalupe.

Michael Porter (Porter, 2008) profesor de la universidad de Harvard especialista en estrategia competitiva, afirma que al evaluar un sector económico cualquiera es necesario implementar un modelo que propone cinco fuerzas competitivas, estas fuerzas adaptadas al sector educativo se muestra en la Grafica 1.

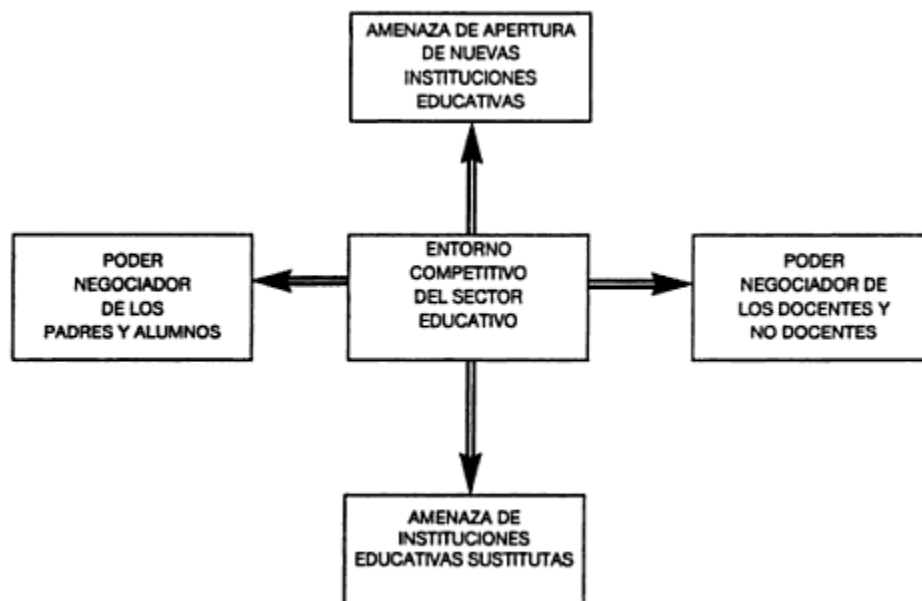


Gráfico. 1. Fuerzas Competitivas de Michael Porter para la Educación.

Fuente: (Manes, 2004)

### 6.2.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.

Las instituciones educativas del Valle de Aburrá tienen la amenaza desde el ministerio de educación nacional de ceder la prestación del servicio educativo a operadores privados en el evento en que la institución oficial incurra en faltas recurrentes a la calidad de la educación representadas en bajos puntajes de sus estudiantes en las Pruebas de Estado, así como por la falta o bajo nivel de afluencia de estudiantes que requieran de la prestación del servicio, según mandato contemplado en la ley 115 de 1994 artículo 80 y 168 (Federación Nacional de Educadores, 1992).

De igual manera, es propósito del Ministerio de Educación Nacional cubrir a la totalidad de la población en edad escolar de suministrarle el servicio educativo y para ello creó el programa de ampliación por cobertura, que le permite a los municipios cuya infraestructura educativa no tenga capacidad de albergar toda la población estudiantil, contratar con colegios privados el año

escolar de los jóvenes que no alcanzaron cupos en las instituciones públicas (Federación Nacional de Educadores, 1992).

El total de colegios de cobertura o ampliación por cobertura en Medellín es de 293, según datos suministrados por la Subdirección de Planeación de la Secretaría de Educación se distribuyen como se muestra en la Tabla 2.

Población escolar entre 5 y 17 años 2009	Población atendida por sedes oficiales	Población atendida por Cobertura
377.565	331.825	45.740
Población en extra edad y con necesidades educativas especiales	Población atendida por sedes oficiales	Población atendida por Cobertura
31.265	9.318	21.947

Tabla. 2. Colegios de Cobertura en Medellín (Portal educativo Medellín, 2009)

Fuente: [www.medellin.edu.co/colegiosdecobertura.aspx](http://www.medellin.edu.co/colegiosdecobertura.aspx)

Los primeros valores corresponden a la población de Medellín en edad escolar entre los 5 y 17 años para el año 2009, Los segundos valores corresponden a al programa de aceleración en el aprendizaje, el cual es una alternativa para niños y jóvenes con extra edad, también se incluye la población con necesidades educativas especiales.

En la actualidad muchos son los colegios privados quienes están solicitando ante la Secretaría de Educación de Medellín incorporarse al programa de cobertura educativa (Los Colegios de Cobertura son una estrategia estatal para cubrir el total de la población que tiene derecho a la educación) por las ventajas que representan para ellos operar con los recursos y garantías que les ofrece El Estado y en la cual ellos prestan la planta física pero los estudiantes



entrar a formar parte de la escolaridad Estatal. El colegio San Nicolás está en el entorno de la institución educativa Guadalupe es el ejemplo de colegio de cobertura en el zona, es un colegio cooperativo perteneciente a la cooperativa Coomulsap, cuenta con una población de 700 estudiantes y su formación es netamente académica sin enseñanza vocacional o media técnica, sirve a estudiantes desde preescolar hasta el grado 11, esta situación representa una amenaza de nivel alto por flujo de estudiantes de la institución Guadalupe hacia la institución San Nicolás.

### ***6.2.2 Poder de Negociación de los proveedores (Estado, Directivos y Docentes)***

Los directivos y docentes aparecen aquí cumpliendo el papel del modelo de Porter como de proveedores del servicio. En el ámbito educativo la masificación de la profesión docente ha degradado su capacidad negociadora como trabajador y más aún como profesional, resultando el fenómeno a través de los años de que el ejercicio docente se atañe a aquel que no ha encontrado en su campo laboral una oportunidad de desenvolverse como un profesional íntegro esto se justifica en el hecho de que en las facultades de educación cada vez más, son menos las personas que vocacionalmente elijen ser profesores de formación base y son los profesionales de varias disciplinas los que en la actualidad están cumpliendo con esta labor; máxime cuando desde el gobierno nacional se diseñan pruebas de estado para proveer cargos y ascensos en el escalafón docente y son precisamente en la mayoría de los casos los profesiones quienes ganan dichas pruebas.

La decadencia de los institutos formadores, la necesidad de buscar un segundo y tercer empleo, la falta de nuevas vocaciones docentes, han generado más allá de las exigencias, un deterioro de la calidad del educador, en la cual faltan incentivos para calificarse mejor resultando en un leve compromiso para con la profesión y haciendo visible el bajo poder de negociación que tiene los educadores oficiales con relación a las intenciones gubernamentales de quitar cada vez más las garantías logradas a través de luchas históricas que como régimen especial han adquirido.

Es importante anotar que si bien dada las circunstancias actuales contractuales y salariales de los docentes de la educación pública en su status de servidores públicos de carrera administrativa

(docente), lo que constituye una ventaja laboral con respecto a la mayoría de empleados en todo el territorio nacional, no ocurre lo mismo con los docentes del sector privado los cuales se rigen por el código sustantivo del trabajo y bajo dicho código no tienen las garantías de estabilidad laboral de los docentes oficiales; así mismo El Estado a partir de la ley 115 en su artículo 195 somete a las instituciones privadas a la suprema inspección y vigilancia con el fin de garantizar la calidad del proceso educativo y la sujeción de la educación a las prescripciones constitucionales y legales según Decreto Nacional 907,1996 (Federación Nacional de Educadores, 1992).

### ***6.2.3 Poder de Negociación de los compradores (padres y alumnos)***

La creciente oferta de los servicios educativos y el desequilibrio entre oferta y demanda ha generado que los colegios e instituciones educativas de índole privada se dirijan hacia el mercado en cuestión, es decir, entren en el juego del mercadeo educativo. Actualmente son pocos los centros educativos que se pueden dar el lujo de exhibir avisos de no hay cupos. Las instituciones de carácter oficial en cambio han tenido una actitud poco ajustada al mercado, mientras esperan que los estudiantes lleguen, estos últimos pueden ir a otras instituciones y así afectar los resultados de la institución en cuestión, corriendo el riesgo de perder sus empleos por supresión de cargos y que la administración municipal, entregue a por particulares por concesión o ampliación por cobertura o mercado lógicamente hablando en outsourcing o tercerización el servicio educativo según ley 115, Art. 80 (Secretaría de Educación de Medellín, 2003).

Los establecimientos oficiales han tenido hasta ahora la fortuna o la des fortuna de que los padres de familia o incluso los mismos jóvenes no se han preguntado por qué se debe pertenecer a la institución tal. El hecho de estar esperando pasivamente que tarde o temprano lleguen las matriculas posiblemente provengan de jóvenes que no han perdido o no han podido encontrar su cupo en otros establecimientos y contrario a lo que se piensa, las instituciones oficiales pasen a ser los recolectores de aquellos estudiantes que quedan sin matricularse y por ello acuden a la Institución.

Si bien una de las ventajas competitivas que tienen las instituciones del sector oficial es la gratuidad del servicio, ello no constituye en elemento diferenciador para que los padres de familia las elijan y dada la experiencia y evidencia que tienen los colegios privados en sus resultados en las Pruebas de Estado al ingreso a la universidad, los padres de familia ahora indaguen sobre las ventajas y desventajas que ofrece cada una de las instituciones, porque es bien sabido que no hay otra razón para estudiar el bachillerato sino es que en el futuro, entrar a una institución de educación superior y cursar una carrera profesional o conseguir un empleo digno.

Por transformaciones propias del sector educativo, se evidencia también un nuevo poder de los padres en cuanto a la sensibilidad de las sanciones drásticas que los alumnos sufren en sus escuelas y son estos quienes constantemente están cuestionando junto con sus padres la razón de la sanción disciplinaria impuesta. Los regímenes autoritarios de antes, generan en los tiempos modernos un matiz de autoritarismo que todo el colectivo social rechaza, lo que constituye en un poder alto de negociación de los padres ya que no se cuestiona al niño o al joven su actitud, disciplina y grado de exigencia frente al estudio, por el contrario se cuestionan la labor de los docentes como únicos responsables de que el alumno no se exija a sí mismo en su deseo de querer progresar y obtener un título profesional.

Existe la tendencia de construir espacios de concertación mediante las llamadas escuelas de padres las cuales buscan establecer vínculos estrechos en la responsabilidad de la formación del ser humano, de la mano con la formación ética y en valores por parte de los profesores. Esto mismo ayuda a establecer el sentido de pertenencia, convivencia y compromiso, al mismo tiempo en la conciliación de eventuales conflictos.

#### ***6.2.4 Rivalidad entre los Competidores o Entorno Competitivo del Sector Educación***

Se podría afirmar que la rivalidad en el sector educación está representada por la permanencia y captación de estudiantes, oferta educativa referida a la complementación del proceso básico académico con formación vocacional, deportiva y cultural, adecuación y dotación de la planta física, calificación y acreditación del personal directivo y docente. En la actualidad

estos aspectos tienen especial interés en el sector privado, en estas instituciones, tanto de enseñanza básica obligatoria como superior, se evidencia el adelantamiento constante de programas encaminados a la búsqueda de clientes.

El elemento diferenciador que hasta ahora se ha venido observando en las instituciones educativas, dadas las necesidades de la comunidad circundante, es la media técnica, que es un nivel de educación formal en la cual se preparan los estudiantes para la formación laboral o técnica y sirve como primer ciclo para la complementación en formación tecnológica. Está dirigida a la formación calificada en especialidades tales como: agropecuaria, comercio, finanzas, administración, ecología, medio ambiente, industria, informática, minería, salud, recreación, turismo, deporte y las demás que requiera el sector productivo y de servicios.

Sólo el Colegio Parroquial Emaús que es de carácter privado y perteneciente también al entorno competitivo de la institución Guadalupe, tiene implementada la educación media técnica con especialidad en comercio, las demás instituciones tales como San Juan Bautista la Salle y el Colegio San Pablo tienen sólo el proyecto de implementar la media técnica en las especialidades de Sistemas y mantenimiento de computadores y manejo de alimentos respectivamente, información conseguida a través de la estrategia de cliente incognito, realizando lo que los padres de familia empezarán muy pronto a preguntar a los centros educativos oficiales sobre la conveniencia o la ventaja que tienen para ofrecer a sus hijos en aspectos académicos, recreacionales y vocacionales.

Vale la pena acotar que otras alternativas de diferenciación de los claustros educativos podrían ser: la coeducación, que es el método educativo que va más allá de la educación mixta y que se fundamenta en el reconocimiento de las potencialidades e individualidades de niños y niñas independiente de su sexo; el mejoramiento de la enseñanza de los idiomas extranjeros; la actualización e integración de los sistemas con otras áreas curriculares etc. Sin embargo es importante aclarar que en la búsqueda por establecer la posición diferenciadora de una institución determinada, éstas caen en la trampa de la lucha desenfadada por sumar servicios, corriendo el

riesgo de imitar lo que los otros hacen o peor aún, de copiar aquello que para la comunidad no es relevante o que está por fuera de la propia y ajena estructura de costos (Guerra, 1984).

Existen desde la administración de Educación los llamados proyectos y procesos obligatorios que todo centro educativo debe tener impuestos por la norma ISO 9001 para el perfecto funcionamiento y certificación de calidad de los establecimientos educativos, entre los cuales se cuentan: Proyectos de afrocolombianidad, educación vial, educación ciudadana, tiempo libre, medio ambiente, democracia, drogadicción, educación sexual, escuela de padres y artes escénicas; y los Procesos directivo, admisiones y registro, diseño curricular, formativo, talento humano, bienestar y mejoras, son también piezas importantes en el intento de marcar la diferencia entre las instituciones y dependerá del cuerpo directivo la correcta gestión y control para que estas iniciativas sean llevadas a cabo y sean percibidas tanto por los clientes internos como externos al centro educativo (Federacion Nacional de Educadores, 1992).

De modo que hay mucho que hacer en los centros educativos para que cada uno elija sobre qué aspectos de los enumerados antes, según las condiciones físicas, intelectuales y de las necesidades sentidas de la comunidad, para lograr fortalecerse y estar presente en la mente de los clientes potenciales, como una buena opción para entrar a estudiar ó en la cual los padres pueden entrar a sus hijos. Actualmente se puede afirmar que la competencia entre los centros educativos en su afán por captar alumnos, se ha basado en la estrategia de mejorar sus diferentes procesos y proyectos con el objetivo de conseguir la certificación ISO 9001 y en este marco existe una competencia pura o perfecta.

#### ***6.2.5 Amenaza de ingreso Instituciones Educativas Sustitutas***

En el sector educativo oficial la amenaza de centro educativos sustitutos corresponde a los colegios privados, en historia reciente del país y de la ciudad de Medellín en particular, en principio los colegios de tipo oficial eran los centros en que la mayoría de ciudadanos recibían su educación con altos estándares de calidad, se podría decir que a la par con las instituciones privadas que en su mayoría eran centros de educación religiosa; en las últimas tres décadas se ha

visto el volcamiento de gran parte de la población incluso de clase media en su preferencia por tener sus hijos estudiando en centros privados, debido al decaimiento en la calidad de las instituciones oficiales.

Hoy en día, los efectos del desempleo y el encarecimiento del costo de vida han generado un “efecto cascada” en la elección del operador privado por el operador público, varios colegios privados de la ciudad de Medellín se han visto en la obligación de tener que terminar la prestación del servicio educativo por el no pago de las mensualidades de los padres de familia por sus hijos, todo esto genera la pregunta: ¿Están las instituciones públicas en capacidad de competir con los centros privados más allá del problema económico de las familias?

Si la tendencia de la situación económica es favorable o no, la inquietud que emana es al llamado a competir con las instituciones privadas en todos los aspectos que tengan que ver con la prestación de el servicio de educación, pues dadas las condiciones del mercado, los operadores privados pueden realizar una estrategia de reducción en costos sin reducir su calidad educativa y se sigan perdiendo alumnos de los operadores públicos, atraídos por las ventajas y atributos que les puedan brindar los particulares.

El desarrollo de nuevas iniciativas o proyectos, la mejora de las propuestas extraídas de los procesos y proyectos obligatorios direccionados por el Icontec en su norma ISO 9001 y la tendencia a mejorar procesos pedagógicos y cognitivos conducentes a la excelencia en la calidad educativa, son los retos a desarrollar por directivos y docentes en cada uno de los centros educativos, ya que ante la entrada de servicios alternos puede comprometer la existencia y posicionamiento de los actuales.

En el radio de acción a la Institución Educativa Guadalupe aún no se ha evidenciado, por rastreo en la zona, la entrada de un nuevo operador educativo, lo que constituye una oportunidad en la intención de mejora y comunicación de todos los proyectos e iniciativas desarrollados en la institución hacia la comunidad.

### ***6.3 Análisis De Los Factores Internos De La Institución***

Consultado el PEI de La Institución Educativa Guadalupe a través de su página web [www.iegualupe.edu.co](http://www.iegualupe.edu.co) se pudo recolectar la información que continuación se presenta: La Institución Educativa Guadalupe es de carácter oficial, ofrece en la actualidad Educación preescolar, básica primaria, básica secundaria y media técnica, cuenta con tres sedes Agripina Montes del Valle, Sede Graciela Jiménez de Bustamante y la Sede Guadalupe, con una población de 1800 estudiantes matriculados bajo una misma dirección, se encuentra ubicada en el barrio Guadalupe, Manrique Nororiental, de la Comuna No. 3 de Medellín. La Institución fue fundada el 20 de Mayo 1981, bajo el Decreto 450 del 27 de enero de 1981, gracias a la gestión de la comunidad y la Junta de Acción Comunal del mismo barrio quien bajo el lema de “La vida no tiene sentido si no tiene un propósito para nuestra realización y crecimiento como personas” se dieron a la tarea de impulsar la apertura de este centro educativo con el apoyo de la Secretaría de Educación. Su sede principal está Ubicada en la Carrera 42B No. 95A -24 barrio Manrique, Parque de Guadalupe. Se unieron así tres centros educativos distintos, que conjugan sus fortalezas para cumplir un cometido común: “La formación de ciudadanos competentes, preparados para el trabajo productivo y la producción intelectual, líder en la solución concertada de problemas sociales de su comunidad y con capacidad para aportar a la construcción de una sociedad más justa, pacífica y tolerante” (Institucion Educativa Guadalupe, 2002).

Desde finales de la década de los ochenta y el comienzo de los noventa se notó el deterioro de las instituciones, la pérdida de los valores y la difusión de la violencia como solución de cualquier problema por insignificante que pareciera.

Para el año 2012 la Institución preocupada por reconocer aspectos de su entorno, diseñó una encuesta para recolectar información de la comunidad que permitiera actualizar reconocer y profundizar en algunas características del entorno, es así como se hace posible llegar a las siguientes conclusiones: Según encuesta realizada por la Institución Educativa Guadalupe de una forma aleatoria a 169 estudiantes y padres de familia para conocer las condiciones de vida tanto familiares como económicas, se encontró la siguiente información:

Los estudiantes de la Institución Educativa Guadalupe vienen en su mayoría de una familia nuclear, es decir, compuesta por padre, madre y hermanos; entre ellos las relaciones familiares son buenas y prevalece la religión católica, por todo lo anterior se podría decir que no es muy común encontrar estudiantes que sean maltratados física o emocionalmente por sus progenitores. Cuentan con unas condiciones sociales, buenas; pues están afiliados al sistema de salud sobre todo al Sisben nivel 2 y a una EPS, su estrato es 2, además viven en casa propia y pocos en una alquilada.

Las mamás de los estudiantes de la Institución Educativa Guadalupe son, en su gran mayoría, amas de casa y los papás son los que proveen económicamente a la familia, trabajando en oficios varios. Los padres de familia tienen un nivel de escolaridad de secundaria, muy pocos son profesionales y la realización de los estudios es mayor en las mamás que en los papás. En este sentido, se puede entender el modo de pensar de algunos estudiantes en cuanto a sus expectativas, pues la mayoría de ellos no piensan en seguir una carrera universitaria y asisten al colegio porque no hay nada más que hacer, se aburren en la casa y encuentran en este espacio la mejor manera para divertirse con sus compañeros, conversar y pasar el tiempo. El hecho de no tener un ejemplo de vida académica afecta directamente su modo de pensar y por consiguiente, el estudio no va incluido en su proyecto de vida.

El tiempo libre tanto de padres como de estudiantes de la Institución Educativa Guadalupe es dedicado, a ver televisión, esta actividad fue escogida antes que el diálogo entre ellos o los deberes escolares. En este sentido se pueden observar padres que poco conocen las obligaciones académicas de sus hijos y cómo es su comportamiento dentro de la Institución. Según la encuesta, ambos escogieron la responsabilidad como valor más importante, pero esto queda en entredicho cuando primero se dedica el tiempo a otras actividades que al estudio, por parte de los estudiantes y a las obligaciones diarias, antes que al seguimiento del desarrollo intelectual y personal de los hijos, por parte de los padres.



Los problemas más sentidos por las familias de los alumnos de la Institución Educativa Guadalupe son: los bajos salarios de los padres, que conllevan a carencias económicas, carencias afectivas, la falta de estímulos, la falta de espacios para la recreación, el deporte y la cultura, el temor a la inseguridad y a la violencia; los problemas más sentidos por los alumnos son: Carencias económicas, Carencias afectivas, el abuso sexual en algunos, el maltrato físico en algunos, la malnutrición, la drogadicción y la falta de espacios para la recreación, la cultura y el deporte; en especial los egresados de la institución carecen de reconocimiento y por el contrario sufren la estigmatización de ser jóvenes de las comunas, lo que en muchas ocasiones impide su inserción en el mundo laboral y la afectación más grande que tienen los alumno egresados es la barrera que les significa entrar a las instituciones de educación superior por la preparación deficiente durante sus estudios secundarios en una responsabilidad compartida de un lado la desmotivación de los estudiantes y por el otro de la falta de estímulos impartidos desde el punto de vista idóneo de la profesión docente.

Los factores internos de la institución como organización, a saber: sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas son obtenidos mediante la consulta al PEI institucional y a la recopilación de información producto del ejercicio de las entrevistas con estudiantes llevadas a cabo en el presente trabajo.

### ***6.5 Aplicación del Instrumento de Investigación***

Se llevó al proceso de entrevistas a manera de conveniencia con los clientes actuales y desertores de la institución en estudio con el propósito de descubrir la percepción de los mismos en aspectos claves como: personal administrativo, instructores, programas de enseñanza, equipo, instalaciones (infraestructura), Evaluación, investigación, imagen y la misma comunidad estudiantil.

Dado el objetivo central del presente trabajo el cual es tomar los elementos del marketing como instrumento motivador y posicionador no solo en la elección de producto sino también en la utilización o permanencia en el tiempo, el público objetivo mayoritario fueron los estudiantes

desertores de la Institución Guadalupe pero a raíz de la dinámica social de la comuna 3 en donde está ubicada la Institución Guadalupe, el descubrimiento a priori corroborando lo argumentado en el análisis de el entorno externo al centro educativo fue la imposibilidad de localizar en sus residencias a los estudiantes que habían dejado sus estudios hallando solo a 10(diez) de ellos, esto debido a la alta movilidad de los habitantes del sector en su mayoría por los desplazamientos forzados interurbanas de Medellín.

Los resultados de la investigación de tipo cualitativa a los 120 entrevistados, de los cuales 110 son estudiantes activos y solo 10 desertores, que muestra el nivel de movilidad de la población circundante a la Institución; muestra sacada de una población de 900 estudiantes de secundaria son los siguientes:

Para la pregunta 1 como se mencionó antes solo diez entrevistados fueron pertenecientes a la población por fuera de la institución.

Para la pregunta 2 en la cual se quiere recoger el concepto de la imagen del claustro educativo, los entrevistados expresaron que el nivel académico que tiene la institución es el elemento de recordación con el que 75 personas asocian el que hacer de la Institución Educativa Guadalupe.

Para la pregunta 3 en el cual se busca descifrar el elemento más influenciador en la “decisión de compra” de los estudiantes, el nivel académico que a priori es entendido como buen nivel académico, se convierte de nuevo en el ítem decisorio esta vez 79 personas coinciden en este aspecto y corrobora la pregunta 2 con relación a la imagen institucional.

Para la pregunta 4 que busca el elemento más satisfactor que entrega el centro educativo a sus estudiantes, de nuevo es el buen nivel académico el aspecto que predomina en las apreciaciones de los entrevistados con 47 preferencias, llama la atención que otros ítems como los espacios recreativos y la cultura dividen sus preferencias y ambos no están muy lejos de las 47 elecciones sobre el buen nivel académico, con 28 y 26 votos respectivamente.

Para la pregunta 5 referida al elemento inhibidor en la búsqueda de la satisfacción de los clientes, son los espacios recreativos con 52 de los votos y los talleres y laboratorios con 36 de los votos, son los renglones sobresalientes en la inconformidad con el servicio educativo prestado.

Para la pregunta 6 referida a el que hacer de los estudiantes en su ejercicio académico, la consideración de Buena es la predominante en las respuestas de los educandos con 70 de las mismas, quedando en un segundo lugar la consideración de Excelente con 32 de las respuestas.

Para la pregunta 7 que recoge los factores determinantes que influyen el rendimiento académico de los estudiantes, sucede un evento que llama la atención al presentarse un empate numérico en las respuestas entre Compañeros Profesores con 36 elecciones, superadas por 38 votos de la actitud frente al estudio.

La pregunta 8 indaga por el buen nivel académico de la institución, dando como resultado la corroboración de la misma al ser respondida unánimemente con 81 de los entrevistados con un si contundente, aunque es de especial interés que sean 37 alumnos los que hayan decidido por el No, correspondiendo a un 31% de la población entrevistada.

En la pregunta 9 que trata sobre la integración de los alumnos con su centro educativo y el nivel de participación de ellos en actividades diferentes a las académicas, se encuentra un empate técnico con 60 estudiantes que expresaron Si y 58 estudiantes que opinan no llamarles la atención o no importarles la realización y la participación en dichos eventos.

La pregunta 10 referida a la satisfacción general de los jóvenes con su centro educativo actual la respuesta es unánime al elegir al No querer estar en otra institución con 102 votos de los 120 totales.

La pregunta 11 que trata de descifrar el relacionamiento de la institución con sus clientes y sus colaboradores inmediatos que es el personal docente, la respuesta de 107 de los jóvenes eligen y califican de buena y excelente unos 63 y 44 estudiantes respectivamente, lo que indica una muy buena convivencia del cliente con su parte administrativa.

La pregunta 12 refiere a los niveles de convivencia que se tiene en la institución producto del entorno mismo, la cultura organizacional y la educación recibida por los estudiantes, en este aspecto los estudiantes expresan que al igual que con los profesores, los estudiantes también tienen muy buena relación entre sí, pero acá las tendencias cambian totalmente con 61 estudiantes que dicen tener excelentes relaciones y 48 estudiantes que dicen tener buenas relaciones con sus compañeros.

La pregunta 13 recoge las inquietudes que tiene los estudiantes en los aspectos básicos que se les plantea debe tener una institución educativa de enseñanza básica y media y al respecto los estudiantes opinaron como en la pregunta 5 que los espacios recreativos y el aspecto cultural son los talones de Aquiles de la institución en cuanto a su acción formadora de personas con competencias académicas, laborales y ciudadanas, en esta pregunta las respuesta fueron 50 y 43 de los espacios recreativos y cultura respectivamente.

La pregunta 14 que indaga sobre el elemento retenedor y de fidelización de los clientes del servicio educativo, la respuestas sobresalientes fueron los compañeros con 38 de los votos y 41 la más sobresaliente con 41 de las elecciones, dejando en entre dicho y de una manera preocupante la no elección de los profesores como elemento fidelizador del producto ofrecido.

En la pregunta 15 que pregunta por la preocupación que se tiene desde incluso el Ministerio de Educación de Colombia acerca de la continuidad de los jóvenes en sus estudios, los estudiantes de el centro educativo Guadalupe expresaron decididamente que si quieren continuar sus estudios hasta el final de su ciclo formativo, esto lo hicieron 113 jóvenes de los cuales 47 de ellos quieren continuar en la Institución Guadalupe, 6 expresaron continuar en otra Institución y solamente 5 de ellos optan por no continuar sus estudios.

Por ultimo en la pregunta 16 que indaga o busca por encontrar respuesta a la alternativa de diversificación de la educación impartida por la Institución, 56 entrevistados expresan que no les gustaría que se les enseñara otra cosa diferente a la recibida y el resto han expresado que si les gustaría y entre la diversificación objetada por los estudiantes están:

- Música
- Teatro
- Idiomas
- Contabilidad
- Drogadicción y Convivencia
- Trabajo Social
- Cocina
- Educación Sexual
- Otra Media Técnica
- Deportes
- Geometría

**6.5 Compilación de la Matriz DOFA de la Institución**

<p>MATRIZ DOFA</p>	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mala Imagen de la Institución</li> <li>2. Falta de Comunicación Interna y Externa.</li> <li>3. Falta Símbolo Institucional</li> <li>4. Falta Sentido de Pertenencia</li> <li>5. Falta Personal de Aseo</li> <li>6. Falta Gestión de los Proyectos</li> <li>7. Falta Participación y Asociación de los Padres de Familia</li> <li>8. No hay Sico Orientador</li> <li>9. Mal Clima Organizacional</li> <li>10. Alta rotación del personal</li> <li>11. El Tema de la Inclusión Social-Estudiantil se Convierte en Muchas Ocasiones en una Ausencia de Autoridad.</li> </ol>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento del Presupuesto</li> <li>2. Ejecución de Actividades Extracurriculares, pero no suficientes.</li> <li>3. Satisfacción de Padres de Primaria</li> <li>4. Docentes Idóneos</li> <li>5. Refrigerio para Alumnos</li> <li>6. Préstamo de Instalaciones a la Comunidad</li> <li>7. Buenas Relaciones Docente-Padres de Familia</li> <li>8. Jornadas de Salud y Bienestar Estudiantil</li> </ol>
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta demanda escolar del sector</li> <li>2. Apoyo de las autoridades educativas con docentes, planta física y presupuesto para la operación.</li> <li>3. Posibilidad de conseguir más convenios con otras instituciones de educación superior para la media técnica</li> <li>4. Posibilidad de desarrollar Proyectos institucionales con los estudiantes.</li> <li>5. Existe en la comunidad estudiantil y exterior, mucho talento artístico y deportivo para desarrollar en la Institución</li> </ol>	<p>Estrategias</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversificar producto complementando la oferta académica con programas de formación en artes, oficios, recreación y otros</li> <li>2. Desarrollar acciones para captar y mantener los actuales clientes</li> </ol>	<p>Estrategias</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar Estrategias de CRM, para la fidelización y lealtad de sus clientes.</li> <li>2. Desarrollar cultura de mercadeo interno corporativo, para lograr el compromiso del equipo de trabajo, en el cumplimiento del plan de mercadeo y fidelización de clientes</li> </ol>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inseguridad en los alrededores de la institución</li> <li>2. Dependencia financiera y operativa gubernamental.</li> <li>3. Bajos niveles en el rendimiento académico de las pruebas de Estado.</li> <li>4. Disminución de matrículas en 10% en 5 años.</li> <li>5. Drogadicción de los jóvenes estudiantes.</li> <li>6. Desmotivación frente al proyecto de vida académico de los estudiantes.</li> </ol>	<p>Estrategias</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Educar los directivos de la institución, en estrategias de mercadeo educativo, para que puedan aplicar esta herramienta que tanto le falta al colegio</li> <li>2. Diseñar y ejecutar Plan de Fidelización de clientes</li> <li>3. Incluir soporte psicológico propio para la institución, bien sea mediante la contratación o mediante convenio con practicantes de universidades</li> </ol>	<p>Estrategias</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar acciones de comunicación para captar y mantener los clientes actuales</li> <li>2. Desarrollar Estrategias de CRM, para la fidelización y lealtad de sus clientes</li> <li>3. Desarrollar cultura de mercadeo interno corporativo, para lograr el compromiso del equipo de trabajo, en el cumplimiento del plan de mercadeo y fidelización de clientes</li> </ol>

Tabla No. 3. Matriz y Estrategias DOFA.

Fuente: El Autor.

### 7. Mapa de Problemas de la Institución Guadalupe.

Ante las falencias institucionales deducidas de la aplicación del instrumento de investigación del presente trabajo aplicada a los clientes externos e internos del colegio Guadalupe, las cuales por su relevancia son: la falta de autoridad, la limitada estructura física, las pocas actividades extracurriculares, los conflictos externos e internos de convivencia de la comunidad externa del colegio y de la comunidad estudiantil en cuanto a los mencionados problemas sociales tales como drogadicción, maltrato infantil y juvenil, orden público, madres cabeza de familia etc. la falta de diversidad de la oferta de programas que ofrece la Institución, la comunicación e información al interior y exterior del centro educativo, la carencia de motivación de los alumnos en el objetivo mismo de la educación secundaria, plasmado en la falta de iniciativas que conduzcan a la formulación de proyectos de vida de los estudiantes, la deficiente imagen y por lo tanto debilidad de marca de la Institución Educativa Guadalupe. Todo lo anterior es base para formular los siguientes problemas globales del centro educativo, los cuales son la esencia en la formulación de las estrategias o ruta de soluciones necesarias para la Institución.

Área	Problema	Prioridad	Responsable
Gestión Directiva y Comercial	Falta de Valor Agregado del Producto	Alta	Junta Directiva de la Institución
Gestión Comercial	Falta Estrategia de Posicionamiento de Marca	Alta	Junta Directiva y Rector
Gestión Administrativa y Comercial	Falta Comunicación e Información Interna y Externa	Alta	Rector, Personal Administrativo y Docente
Gestión Comercial y de la Responsabilidad Social	Falta Plan de Fidelización de Clientes	Alta	Rector, Personal Administrativo y Docente

Tabla No. 4. Mapa de Problemas de la Institución Educativa Guadalupe.

Fuente: El Autor.

### 8. Ruta o Plan de Mejoramiento.

Con base en los hallazgos en la investigación, se proponen las soluciones a cada uno de los problemas, de acuerdo con su prioridad de solución.

Área	Problema	Prioridad	Responsable	Propuesta
Gestión Directiva y Comercial	Falta de Valor Agregado del Producto	Alta	Junta Directiva de la Institución	Diversificar producto complementando la oferta académica con programas de formación en artes, oficios, recreación y otros
Gestión Comercial	Falta estrategia de posicionamiento de Marca	Alta	Junta Directiva y Rector	Diseñar y ejecutar estrategia de posicionamiento aprovechando las fortalezas actuales y el segmento del mercado
Gestión Administrativa y Comercial	Falta Comunicación e información interna y externa	Alta	Rector, personal administrativo y docente	Diseñar y ejecutar Plan de Comunicaciones Internas y Externas
Gestión Comercial y de la Responsabilidad Social	Falta Plan de Fidelización de clientes	Alta	Rector, personal administrativo y docente	Diseñar y ejecutar Plan de Fidelización de clientes

Tabla No. 5. Ruta o Plan de Mejoramiento

Fuente: el autor

Este plan de Mejoramiento se socializara con la Junta Directiva y el Rector de la Institución Educativa Guadalupe, con el fin de facilitar el proceso de comunicación al personal administrativo y docente y el proceso de implementación de las soluciones propuestas.



### 9. Presupuesto del Plan de Mejoramiento

En la Tabla No. 5 se presentan los costos estimados para el primer año de implementación de la Ruta de mejoramiento.

Para el primer año de implementación del Plan de Mejoramiento, se ha estimado el presupuesto que se presenta en la tabla No. 6.

Área	Problema	Prioridad	Responsable	Propuesta	Presupuesto \$
Gestión Directiva y Comercial	Falta de Valor Agregado del Producto	Alta	Junta Directiva de la Institución	Diversificar producto complementando la oferta académica con programas de formación en artes, oficios, recreación y otros	25.000.000
Gestión Comercial	Falta estrategia de posicionamiento de Marca	Alta	Junta Directiva y Rector	Diseñar y ejecutar estrategia de posicionamiento aprovechando las fortalezas actuales y el segmento del mercado	18.000.000
Gestión Administrativa y Comercial	Falta Comunicación e información interna y externa	Alta	Rector, personal administrativo y docente	Diseñar y ejecutar Plan de Comunicaciones Internas y Externas	20.000.000
Gestión Comercial y de la Responsabilidad Social	Falta Plan de Fidelización de clientes	Alta	Rector, personal administrativo y docente	Diseñar y ejecutar Plan de Fidelización de clientes	30.000.000
<b>TOTAL</b>					<b>93.000.000</b>

Tabla No. 6. Estimación de costos para la Ruta de Mejoramiento

Fuente: El autor

## 10. Conclusiones

Como se evidenció en la investigación y en los estudios anteriores, esta institución educativa no incluye en sus planes de gestión, la planeación y control de mercadeo con orientación al sector educativo y al segmento del mercado en el cual opera, por lo tanto se evidencian problemas en las variables de mercadeo que están a cargo de las directivas de la institución: Producto y Comunicaciones.

La variable segmentación está predeterminada por el área geográfica de ubicación de la institución y no es susceptible de cambiar, lo mismo que la variable precio, la cual es determinada por las normas y leyes que rigen el sector de la educación pública.

Si bien el problema de deserción escolar está arraigado, ya que es el problema, es también sabido que la aplicación de las herramientas metodológicas en la educación como la pedagogía, pensada desde una psicología del aprendizaje no solo de los niños sino también de los adultos, tienen mucho que ver en la profundización del problema debido a la necesidad de motivación que tienen los alumnos para asimilar nuevos conceptos, entendiéndose al aprendizaje como al proceso en el cual confluyen diversas actividades mentales adecuadamente planificadas para la consecución de logros o mejor aún para adquirir competencias como se diría en la educación moderna, tendiente a la formación de la persona al engranaje capital.

Un aspecto relevante que atañe directamente a la institución Guadalupe es el reconocimiento por parte de la población estudiantil sobre el proceso de formación de su claustro, los conceptos recogidos por algunos jóvenes vecinos a la institución, tienen que ver con la percepción de la calidad educativa que imparte la institución; sobre la misma, los jóvenes y padres de familia del sector quienes no han querido pertenecer a la I.E.Guadalupe, se han pronunciado emitiendo declaraciones como que la formación académica es igual a las demás instituciones y que a la institución la aqueja la falta de disciplina y de autoridad al interior de la misma, para llevar a cabo una educación ciertamente de calidad.

Los diferentes proyectos y procesos, en especial los proyectos nuevos como los de robótica, explora, educa red, aulas hermanas, permiten la interacción de la población estudiantil con eventos y profesionales de otros sectores de la ciudad, los cuales sirven para complementar el logro de la calidad educativa no solo a nivel académico sino también a nivel formativo de los valores y competencias éticas, comportamentales, laborales y ciudadanas de los estudiantes.

La estrategia planteada permite reconocer otros servicios que ofrece la Institución y que no están logrando los resultados esperados, en los cuales se recomienda realizar un estudio que permita conocer las razones de la poca utilización e implementar estrategias con el fin de darle una mayor dinámica a estos servicios.

Los resultados de la presente investigación muestran la importancia de estrategias de Marketing para instituciones como el Centro Educativo Guadalupe y demás instituciones educativas de carácter oficial de la ciudad de Medellín, pues permiten además de brindar un mejor servicio, conocer las expectativas y necesidades y ofrecer los beneficios esperados a sus clientes.

La motivación siendo parte estructural del aprendizaje, es causa de la elección que harán los estudiantes del centro educativo al cual ingresar, las instituciones educativas deberán proponer a sus jóvenes novedosas metodologías de enseñanza, nuevas modalidades, innovar con estrategias de promoción de sus propuestas, en otras palabras, deben reformular su orientación desde el punto de vista del mercadeo.

### Fuentes Bibliográficas

- Altablero. (2005). Educación Ambiental Construir Educación y País. *Altablero #36*, 20-23.
- Arango, C. A. (30 de noviembre de 2012). Tasa de desempleo en Colombia en octubre fue del 8,9%, informó el Dane. *el colombiano*, pág. 5a.
- Cardenas, S. (16 de 05 de 2010). *Desercion Escolar*. Recuperado el 18 de 01 de 2013, de [www.esperanzaparalafamilia.com](http://www.esperanzaparalafamilia.com):  
<http://www.esperanzaparalafamilia.com/Rev/Articulos/PDFs/PDF0129.pdf>
- Contraloria General de la Republica. (2001). *La Desercion Escolar en la Educacion Basica y Media*. Bogota: Direccion de Estudios Sectoriales.
- Dane. (2012). *producto interno bruto-segundo trimestre de 2012*. bogota: Oficina de prensa.
- Donoso, I. (2002). Educacion, Desercion e Integracion Laboral Juvenil. *Ultima Decada*, #16 pp 11-53.
- Drucker, P. (1999). *Gerencia de Empresas*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Federacion Nacional de Educadores. (1992). *ley general de educacion:ley 115 de 1994,ley 60 de 1993,sistema de seguridad social del magisterio*. Bogota: Ediciones Fecode.
- Gallota, B. (14 de 05 de 2009). *Que es el Fracaso Escolar*. Recuperado el 27 de 01 de 2013, de [www.fracasoescolar.org](http://www.fracasoescolar.org): <http://www.fracasoescolar.org/2009/05/que-es-el-fracaso-escolar.html>
- Gray, L. (1991). *Marketing Education*. Philadelphia: Open University Press.
- Guerra, M. S. (1984). *Coeducar la Escuela*. Barcelona: Grupo Zero.
- Institucion Educativa Guadalupe. (05 de 02 de 2002). *PEI Institucional*. Recuperado el 12 de 10 de 2012, de [www.ieguadalupe.edu.co](http://www.ieguadalupe.edu.co):  
[http://master2000.net/recursos/fotos/251/Proyecto%20Educativo%20Institucional%20\(PEI\).pdf](http://master2000.net/recursos/fotos/251/Proyecto%20Educativo%20Institucional%20(PEI).pdf)
- Kotler, P. (1985). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Mexico: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2001). *Marketing*. Mexico: Prentice Hall.
- Levitt, T. (2008). *La Miopia del Marketing*. Boston: Harvard Business Review .

- Levy, A. (1983). *Estrategia Competitiva: la direccion Superior y el Conflicto del Mercado*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Londoño, A. (2008). *Marketing de los Servicios Educativos*. Cali: Cargraphics.
- Manes, J. M. (2004). *Marketing para Instituciones Educativas*. Buenos Aires: Granica.
- Manes, J. M. (2005). *Marketing para Instituciones Educativas*. Barcelona: Granica S.A.
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia de la Vision a la Accion*. Madrid: ESIC.
- Medellindigital. (11 de Julio de 2012). *Pilares de Medellin Digital*. Recuperado el 22 de 02 de 2013, de [www.medellindigital.gov.co](http://www.medellindigital.gov.co):  
<http://www.medellindigital.gov.co/nuestraestrategia/Paginas/apropiacion.aspx>
- Ministerio de Educacion Nacional de Colombia. (31 de 05 de 2010). *Sistema Educativo Colombiano*. Recuperado el 09 de 01 de 2013, de [www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co):  
<http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-233839.html>
- Municipio de Medellin. (06 de 09 de 2005). *Que es la Media Tecnica*. Recuperado el 21 de 01 de 2013, de [www.medellin.gov.co](http://www.medellin.gov.co): <http://www.mintic.gov.co/index.php/mn-news/652-20111201-internet-a-todo-vapor-existen-4-6-millones-conexiones-banda-ancha-avance-significativo-vive-digital>
- Navarrete, J. M. (2000). El Muestreo en la Investigacion Cualitativa. *Investigaciones Sociales*, No 5 pag 165-180.
- Porter, M. (2008). Las Cinco Fuerzas Competitivas que le Dan Forma a la Estrategia. *Harvard Business Review*, 1-15.
- Puigrós, A. (1996). Educacion Neoliberal y Quiebre Educativo. *Nueva Sociedad*, 90-101.
- Ramos, D. C. (17 de 12 de 2009). *Marketing Educativo*. Recuperado el 22 de 01 de 2013, de [mkteducacion.blogspot.com](http://mkteducacion.blogspot.com): <http://mkteducacion.blogspot.com/>
- Rodriguez, M. (2008). Plan Nacional de TIC 2008-2019. *ACIS-104*, 14-21.
- Savater, F. (1997). *El Valor de Educar*. Barcelona: Ariel.
- Secretaria de Educacion de Medellin. (2003). *La Educacion y sus Normas*. Medellin: Ediciones Educame.
- Stanton, W. (1998). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Mc Graw-Hill.

Steiner, L. y. (2000). La Jerarquía Tradicional de los Efectos. En M. Fitzgerald, *Marketing Communications Classics* (pág. 99). London: Thompson Learning.

Veeduría, Plan de Desarrollo de Medellín. (2000). *Restaurantes Escolares*. Medellín: CDIM-ESAP.

Zapata, E. (2007). *Mercadeo Educativo: Estrategias para Promover Instituciones y Programas*. Tunja: Publicaciones Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

## APÉNDICES

### Apéndice A. Cuestionario para la Entrevista

Temario de Entrevista para Estudiantes Actuales y Desertores de la Institución Educativa  
Guadalupe

Nombre

Edad

Grado

1. A que te dedicas actualmente.

- a) Estudiar en otra institución\_\_.
- b) En I.E.G\_\_.
- c) Trabajar\_\_.
- d) Nada\_\_.

2. Que conocías de la I.E.G. antes de entrar a estudiar allí

- a) Nivel académico\_\_.
- b) Espacios recreativos\_\_.
- c) Cultura\_\_.
- d) Talleres y/o laboratorios\_\_.
- e) Otro cuál?\_\_\_\_\_.

3. Porque escogiste la I.E.G. para estudiar

- a) Nivel académico\_\_.
- b) Espacios recreativos\_\_.
- c) Cultura\_\_.
- d) Talleres y/o laboratorios\_\_.
- e) Otro cual?\_\_\_\_\_.

4. Que es lo que más te gusta o gustó de la I.E.G

- a) Nivel académico\_\_.
- b) Espacios recreativos\_\_.
- c) Cultura\_\_.
- d) Talleres y/o laboratorios\_\_.
- e) Otro cuál?\_\_\_\_\_.

5. Que es lo que menos te gusta o gustó de la I.E.G.

- a) Nivel académico\_\_.

- b) Espacios recreativos\_\_.
- c) Cultura\_\_.
- d) Talleres y/o laboratorios\_\_.
- e) Otro cuál?\_\_\_\_\_.

6. Como fue tu desempeño académico dentro de la institución.

- a) Excelente\_\_.
- b) Bueno\_\_.
- c) Aceptable\_\_.
- d) Deficiente\_\_.
- e) Malo\_\_.

7. A que atribuyes el anterior desempeño académico en la institución

- a) Los compañeros\_\_.
- b) Los profesores\_\_.
- c) Dificultad en el aprendizaje\_\_.
- d) Actitud frente al estudio\_\_.
- e) Trabajar\_\_.

8. Crees que la I.E.G es reconocida por su buen nivel académico

- a) Si\_\_.
- b) No\_\_.

9. Participabas en actividades extracurriculares en la institución

- a) Si\_\_.
- b) No\_\_.

10. Crees que hubiera sido mejor estudiar en otra institución.

- a) Si\_\_.
  - b) No\_\_.
- Porque?\_\_\_\_\_.

11. Como era tu relación con tus profesores

- a) Excelente\_\_.
- b) Bueno\_\_.
- c) Aceptable\_\_.
- d) Deficiente\_\_.
- e) Malo\_\_.

12. Como era tu relación con tus compañeros



- a) Excelente\_\_.
- b) Bueno\_\_.
- c) Aceptable\_\_.
- d) Deficiente\_\_.
- e) Malo\_\_.

13. En que aspectos harías recomendaciones a las directivas para que mejorasen la permanencia en la institución.

- a) Nivel académico\_\_.
- b) Espacios recreativos\_\_.
- c) Cultura\_\_.
- d) Talleres y/o laboratorios\_\_.
- e) Otro cual?\_\_\_\_\_.

14. Cual fue el motivo de tu retiro de la Institución.

- a) Los compañeros\_\_.
- b) Los profesores\_\_.
- c) Dificultad en el aprendizaje\_\_.
- d) Actitud frente al estudio\_\_.
- e) Trabajar\_\_.

15. Deseas continuar tus estudios? lo harías en la I.E.G.

- a) Si\_\_.
- b) No\_\_.
- c) En I.E.G.\_\_\_\_.
- d) Otro\_\_.

16 Te hubiera gustado que te enseñaran otra cosa?

- a) Si\_\_.
- b) No\_\_.
- c) Cual?\_\_\_\_\_.