

**Plan de mejora empresarial para la  
Fundación de Educación Superior Nueva América**

Luisa Fernanda Moncaleano Rincón

Jose Lucio Martinez Cudris

Javier Ricardo Mahecha Díaz

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Especialización en Gerencia de Empresas  
Bogotá, D.C.

2019

**Plan de mejora empresarial para la  
Fundación de Educación Superior Nueva América**

Luisa Fernanda Moncaleano Rincón

Jose Lucio Martinez Cudris

Javier Ricardo Mahecha Díaz

Coordinador de Especialización

Johny Mariño Reyes

Trabajo de grado para optar el título de Especialistas en Gerencias de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia de Empresas

Bogotá, D.C.

2019

## **Agradecimientos**

Agradecemos primero a Dios por brindarnos la oportunidad de realizar este trabajo con mucha dedicación, esfuerzo, compromiso, emprendimiento por parte de cada uno de nosotros.

También, queremos agradecer a cada una de nuestras familias, amigos, compañeros, por el apoyo incondicional, y sus voces de aliento para cada día tener mayor motivación al realizar este trabajo tan importante para nuestra continuidad profesional.

A cada uno de nuestros docentes queremos agradecer por transmitirnos el conocimiento y por aportar con cada sus enseñanzas en estas etapas de crecimiento académico.

## **Resumen**

En este documento se puede evidenciar el impacto económico negativo que ha tenido la Fundación de Educación Superior Nueva América durante los últimos años, debido a que la capacidad instalada (aulas de clase) no es utilizada en su totalidad y los históricos de matrículas no son nada alentadores, a raíz de la disminución de estudiantes nuevos matriculados en la institución.

Es por esto que se diseña un plan estratégico en el área comercial y de mercadeo, que permita incrementar el número de matrículas de estudiantes nuevos para los programas técnicos profesionales de modalidad presencial en la Institución de Educación Superior, a fin de fortalecer las estrategias de los procesos comerciales y de mercadeo, por medio de la elaboración e implementación de actividades que permitan aumentar la captación de nuevos clientes potenciales, para así mitigar la problemática presentada, ya que los estudiantes son la razón de ser de la actividad económica de la institución.

Por ende, se sugiere realizar y fortalecer convenios y alianzas directas con colegios privados y públicos a nivel distrital, con el fin de aumentar la captación de posibles estudiantes con formación básica secundaria y media que desean continuar con su formación académica.

*Palabras clave:* Impacto económico, disminución de estudiantes, plan estratégico, convenios y alianzas.

## **Abstract**

This document can show the negative economic impact that the Fundación de Educación Superior Nueva América has had during the last years, because the installed capacity (classrooms) is not used in its entirety and the enrollment records are nothing encouraging, as a result of the decrease of new students enrolled in the institution.

That is why a strategic plan is designed in the commercial and marketing area, which allows to increase the number of new student enrollments for the professional technical programs of face-to-face modality in the Institution of Higher Education, in order to strengthen the strategies of the commercial and marketing processes, through the elaboration and implementation of activities that allow increasing the recruitment of new potential clients, in order to mitigate the problems presented, since students are the *raison d'être* of the economic activity of the institution.

Therefore, it is suggested to carry out and strengthen agreements and direct alliances with private and public schools at the district level, in order to increase the recruitment of possible students with secondary and secondary basic education who wish to continue with their academic training.

*Key words:* Economic impact, decrease of students, strategic plan, agreements and alliances.

## Tabla de Contenido

Introducción.....	10
1. Descripción de la empresa.....	11
1.1. Caracterización de la empresa.....	11
1.2. Análisis sectorial.....	15
2. Definición del problema de intervención.....	26
3. Objetivos.....	28
3.1. Objetivo general.....	28
3.2. Objetivos específicos.....	28
4. Alcance.....	29
5. Antecedentes.....	30
5.1. Marco referencial.....	32
5.1.1. Referentes normativos.....	32
5.1.2. Referente teórico.....	35
5.1.3. Referente institucional.....	40
5.1.4. Referente conceptual.....	48
6. Aplicación de la Metodología Marco Lógico.....	52
6.1. Análisis de los involucrados.....	52
6.2. Analisis del árbol de problemas.....	55
6.3. Analisis del árbol de objetivos.....	60
6.4. Alternativas de solución.....	61
6.5. Alternativa óptima.....	62
6.6. Estructura analítica del proyecto (EAP.....	66
7. Construcción de matriz de marco lógico.....	67
7.1. Resumen narrativo de los objetivos y las actividades.....	67

7.2. Diseño de los indicadores .....	69
7.3. Medios de verificación .....	71
7.4. Supuestos .....	74
Recursos .....	75
Evaluación y métodos.....	76
8. Conclusiones y recomendaciones.....	78
Referencias .....	80

## Lista de tablas

Tabla 1	Análisis de Factores institucionales.....	15
Tabla 2.	Competencia.....	19
Tabla 3	Indicadores de gestión.....	29
Tabla 4	Proceso área comercial.....	42
Tabla 5	Matriz de involucrados.....	53
Tabla 6	Alternativa óptima.....	62
Tabla 7	Beneficios de alternativa.....	63
Tabla 8	Evaluación de alternativas.....	64
Tabla 9	Valorización de factores.....	65
Tabla 10	Resumen narrativo.....	67
Tabla 11	Recursos financieros.....	75
Tabla 12	Evaluación y métodos.....	76

## Lista de figuras

Figura 1 Estructura organizacional (Elaboración institucional, 2014).....	13
Figura 2 Mapa de localidades (Elaboración institucional, 2015) .....	14
Figura 3 Matriculados (Elaboración Institucional, 2018).....	27
Figura 4 Registro Calificados (SNIES), 2017).....	44
Figura 5 Modelo de planeación (Elaboración institucional, 2017) .....	45
Figura 6 Plan de desarrollo (Elaboración institucional, 2018) .....	46
Figura 7 Involucrados (Elaboración Propia, 2019) .....	52
Figura 8 Árbol de problemas (Elaboración propia, 2019).....	55
Figura 9 Árbol de objetivos (Elaboración Propia, 2019).....	60
Figura 10 Estructura analítica (Elaboración Propia, 2019) .....	66
Figura 11 Indicadores (Elaboración Propia, 2019).....	70
Figura 12 Medios de verificación. (Elaboración Propia, 2019) .....	73
Figura 13 Supuesto (Elaboración Propia, 2019) .....	74
Figura 14 Indicador del proyecto (Elaboración Propia, 2019).....	77

## **Introducción**

La Fundación de Educación Superior Nueva América, es una institución de educación superior, de naturaleza privada, ubicada en el Sur de la Ciudad de Bogotá con única Sede en el barrio Venecia, la cual promueve la formación integral por medio de programas técnicos profesionales, en áreas administrativas, estas son ofertadas a una población objetivo de estratos socio-económicos 1, 2 y 3.

Para desarrollar su actividad económica, la institución cuenta con un área de mercadeo que se encarga de realizar diferentes actividades comerciales, como la presentación del portafolio de los diferentes programas académicos, con el objetivo de captar nuevos estudiantes.

Sin embargo, se puede observar que las estrategias implementadas por esta área no son eficaces para cumplir las metas establecidas semestralmente, es decir que no están generando los resultados suficientes por concepto de matrícula, los cuales se requieren para cubrir las obligaciones adquiridas por la institución.

Es por esto, que se realizará un seguimiento continuo por medio de este trabajo para identificar las posibles causas y efectos que se están presentando dentro de la Fundación de Educación Superior Nueva América a través de recolección de información de fuente directa por parte de la institución, por medio de una investigación descriptiva, con el objetivo de diseñar un plan estratégico en el área comercial y de mercadeo, que permita incrementar el número de matrículas de estudiantes nuevos para los programas técnicos profesionales de modalidad presencial.

Llevando a cabo diferentes actividades que permitan solucionar la problemática que se presenta en la institución, por medio de un plan estratégico que permita aumentar el nivel de captación de nuevos estudiantes los cuales provendrán de convenios y alianzas directas con colegios privados y públicos a nivel distrital, ya que son la fuente primaria para obtener y captar posibles estudiantes que desean continuar con su formación académica y así fortalecer la fundación a nivel local y nacional por su educación, calidad y facilidad de acceder a la universidad en menor tiempo y un precio justo.

## **1. Descripción de la empresa**

### **1.1. Caracterización de la empresa**

La empresa que se está asesorando es una institución de educación superior de carácter académico que ofrece servicios de programas técnicos profesionales de personería jurídica, la cual tiene como nombre de Fundación de Educación Superior Nueva América identificada con Nit 860072063-2 y numero de resolución 17084 del 13 de noviembre de 1978 de nacionalidad colombiana con domicilio en la ciudad de Bogotá de carácter privado de utilidad común, sin ánimo de lucro.

Esta institución fue fundada en 1976 bajo el nombre de IDEC (Instituto del diseño y la expresión colombiana). Luego en el año 2005 el ministerio de educación nacional ratifica mediante resolución los estatutos de la institución el nombre de FUNDACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR NUEVA AMÉRICA. (Ministerio E. N., 2005)

Adicionalmente la fundación tiene como propietario la empresa COEDUCAR la cual administra y apoya con el pago de los costos fijos generados por la realización de la actividad económica.

La entidad posee una cantidad de 30 funcionarios administrativos con contratos a términos fijos e indefinidos y 26 docentes bajo contratos por hora cátedra.

Los cargos administrativos están clasificados en las siguientes áreas:  
Atención y servicio al estudiante, director comercial, gestores comerciales, coordinadora de registro y control, coordinador académico, bienestar institucional, líderes de programa, diseñador gráfico, coordinador de investigación, coordinador de sector externo, Rectoría, servicios generales, contabilidad, secretaria general, recursos físicos y gestión humana.

Según la información de los estados financieros con corte a 31 de diciembre de 2017, la fundación nueva américa cuenta con un patrimonio bruto de \$65'534.498, activos corrientes y no corrientes por valor de \$ 265'675.228 además pasivos a corto y largo plazo por un monto de \$ 200'140.730. (Contabilidad, 2017)

También dispone de medios educativos que contribuyen al desarrollo de la actividad económica de la empresa como lo son: 6 Video Beam, 35 televisores, 1 proyector, 5 grabadoras,

2 amplificadores, y 80 portátiles, 3 salas de sistemas cada uno con 30 computadores de mesa, 7.500 licenciamientos distribuidos en Windows 10, Office 365 y Microsoft Security Esset. paquete contable SIIGO y una plataforma académica llamada Q10, también posee acceso a internet de cada una de las Sedes con su cobertura de WIFI de 800w, una biblioteca llamada ASUMO para una capacidad para 60 alumnos con una clasificación de libros según el área de conocimiento, además, presta varios servicios (préstamos a domicilio, inter bibliotecarios, renovaciones y reservas) adicional tiene convenios interinstitucionales con Biblored, Biblioteca Luis Ángel Arango y UxTIC, bases de datos digitales con licencia (snies, Hecaa, y spadies), Hosting institucional (Hostdime), y Pagina Web institucional donde los estudiantes y público en general pueden tener acceso a la información de la institución.

La Fundación Nueva América ofrece programas técnicos profesionales en las áreas administrativas como: Procesos contables, procesos administrativos empresariales, procesos de mercadeo y operaciones de comercio exterior además de los anteriores programas se encuentran en un proceso aprobación por parte del Ministerio de Educación para ofrecer nuevos programas llamados procesos logísticos, programación de software, procesos de comunicación Digital, procesos de talento humano. Por otro lado, la institución presento ante el Ministerio de Educación un proceso de redefinición de dos programas para que se puedan ofrecer por ciclos propedéuticos (Técnico, tecnólogo y profesional), y también programas de educación continuada (Diplomados).

La institución cuenta con una capacidad de matricular en total 1.000 estudiantes de los cuatro diferentes programas académicos, por semestre en las dos modalidades (Presencial y Solo Sábados).

Analizando la información financiera de la empresa de los años 2016-2017, se observa que gran parte de los costos operacionales y gastos, son solventados el con capital de los socios de la compañía quienes realizan inyección de capital a la fundación ya que los ingresos generados por la actividad económica no alcanzan a cubrir en su totalidad los pasivos corrientes a los cuales se ve obligado a pagar periódicamente.

De igual forma hay que tener en cuenta que siendo una empresa sin ánimo de lucro las utilidades obtenidas deben ser reinvertidas en su totalidad para el buen funcionamiento de la institución.

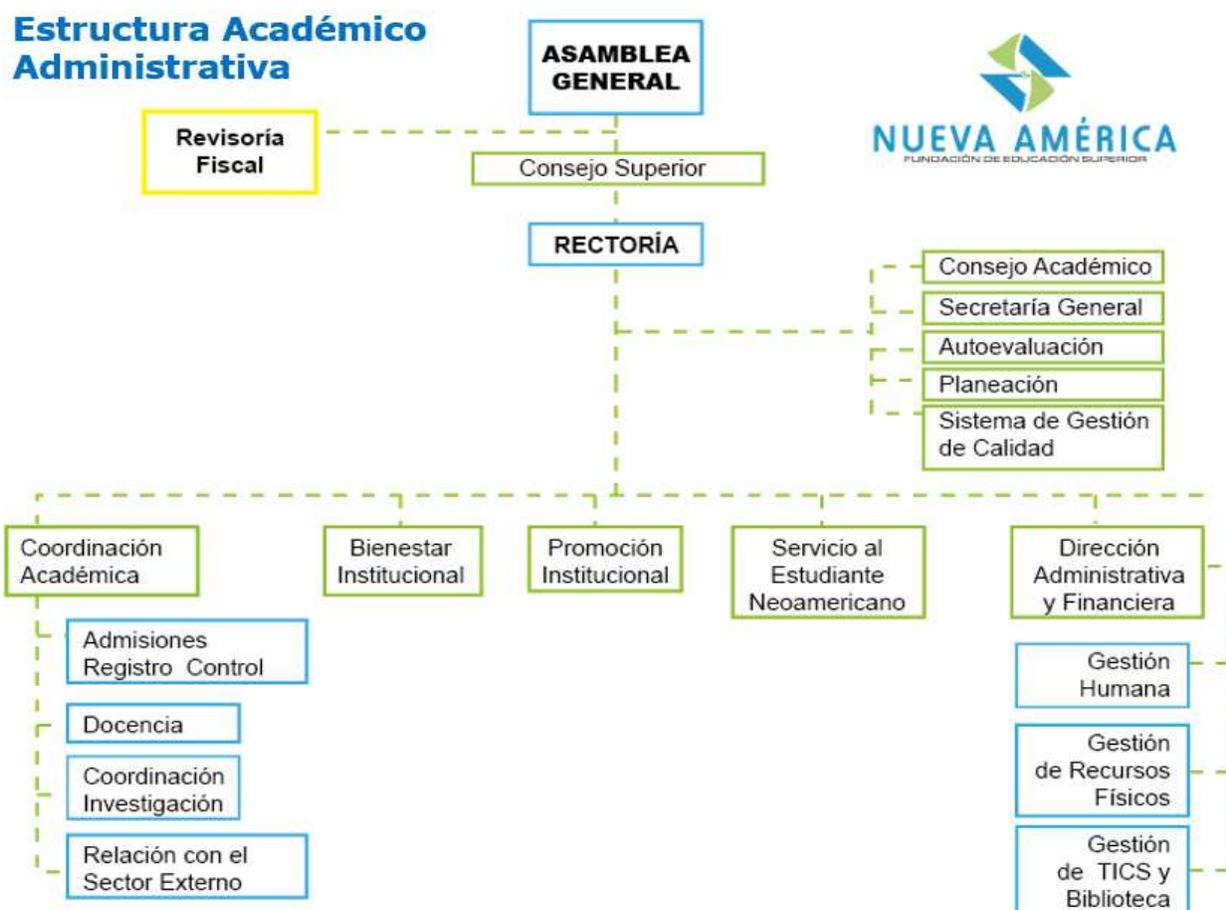


Figura 1 Estructura organizacional (Elaboración institucional, 2014)

La empresa ha tenido modificaciones en los cargos, debido su situación económica tuvo que reducir los costos operacionales por medio de la terminación de algunos contratos administrativos y además tomó la decisión de asignar más funciones a los empleados de otras áreas. Como por ejemplo:

Las áreas de coordinación académica, registro y control al igual que la dirección administrativa y financiera están contratadas por medio tiempo.

La docencia está asignada a algunos funcionarios que tienen conocimientos en pedagogía.

La coordinación de Investigación está liderada por un docente de mercadeo que trabaja tiempo completo en la institución.

Gestión de Recursos Físicos se asignó la labor a la misma persona que realiza la atención al estudiante.

Todas estas modificaciones han afectado el clima laboral de la empresa, al observarse la desmotivación de los funcionarios debido a la carga laboral asignada por los directivos y la no remuneración de dichas funciones adicionales a lo pactado en el contrato laboral.

En el entorno de mercado la institución se encuentra ubicada en un punto central de la Ciudad, ya que tiene una cobertura del 53% de la población del sur de Bogotá, brindando cobertura aproximadamente alrededor de 1.665 barrios con niveles socioeconómicos 1,2 y 3, entre nueve localidades como Tunjuelito, Bosa, Puente Aranda, Kennedy, Antonio Nariño y Rafael Uribe, en donde la mayoría de la población cuenta con nivel básico de estudio (Noveno grado), y unos ingresos de 1 a 2 SMLV.



Figura 2 Mapa de localidades (Elaboración institucional, 2015)

Adicional en la zona no existen entidades que se dediquen a ofrecer programas técnicos profesionales obteniendo una ventaja frente a otros institutos que se encuentran alrededor.

## 1.2. Análisis sectorial

*Tabla 1*

*Análisis de Factores institucionales*

Política

Colombia cuenta con un órgano de control y apoyo llamado Ministerio de Educación Nacional el cual trabaja en políticas, planes y proyectos relacionados con la Educación superior, para que el país cuente con ciudadanos productivos, capacitados y competentes, entre ellos se debe tener en cuenta algunos factores que influyen en el ingreso a la educación como el clima político actual en donde actualmente nuestro país se encuentra en un periodo de transición entre el gobierno saliente y el entrante, existen muchas dudas sobre temas como el proceso de paz, la ley anticorrupción etc., únicamente el tiempo con el transcurrir de los días nos mostrara el desempeño de las políticas en la era Duque, en lo que se refiere al sector educativo el nuevo presidente prometió algunas reformas pero hasta que no se concreten son solamente eso, promesas.

Adicional a esto Colombia ingreso a ser miembro de la organización para Cooperación y el desarrollo económico OCDE, en el cual el país se comprometió a designar mas parte del gasto público a la educación y cualificación de sus profesores para elevar el nivel en la calidad de educación de nuestro país y elevar los bajos porcentajes de calificación a nivel mundial que se han obtenido en los últimos años. (Espectador, 2018)

Es importante aclarar que la educación desempeña un papel estratégico en el crecimiento y desarrollo económico y social de las naciones, ya que aporta al progreso de cada una de las personas y de las sociedades en conjunto. Este pilar se configura como un instrumento que incrementa la movilidad social, la competitividad laboral, el acceso y calidad del empleo, mejora en el nivel de ingresos y una participación activa en un mundo globalizado.

También apoya el fortalecimiento del capital humano en el país vía educación promoviendo el desarrollo científico y tecnológico, con un aspecto medular cuando se trata de crear capacidad nacional para la innovación, adaptar la tecnología a las necesidades de los países y hacer frente a los riesgos del cambio tecnológico.

Por ultimo potencializar los componentes de cobertura, calidad e información en la educación otorgando grandes ventajas económicas y sociales que permitan consolidar un capital humano pertinente, competitivo y que apalanque el desarrollo de futuro de nuestro país.

En el Sistema de educación Colombiana, se identifica la clasificación de la educación formal y no formal la cual está compuesta por:

1. Formal:

- ❖ Preescolar: Para niños menores de 6 años con un año minino de estudio obligatorio.

---

❖ Educación Básica: **Básica Primaria de 5 años (De grado 1° a 5°)**

**Básica Secundaria de 4 años (De grado 6° a 9°)**

❖ Educación Media: **Con una duración de 2 años (De grado 10° y 11°)**

❖ Educación Superior: **Técnica, Tecnológica y Universitaria**

2. No Formal:

**Educación para el trabajo y desarrollo humano, con un proceso formativo para adquirir competencias laborales, específicas o transversales para ejercer una actividad productiva. (Ministerio E. , 2010)**

**Colombia estableció programas para los jóvenes, los cuales apoyan iniciativas para acceder a la educación superior como:**

**Políticas de crédito educativo: El programa contribución solidaria a la educación superior busca beneficiar a los jóvenes que no cuenten con ingresos suficientes para acceder a la educación superior, se pretende que el Estado realice la financiación de estos estudios y los jóvenes devuelvan el dinero sin intereses una vez ingresen al mercado laboral. (Educación, 2011)**

**Programa ser pilo paga: Este programa del gobierno nacional busca que los mejores estudiantes del país y con menores recursos económicos, accedan a instituciones de educación superior a través de créditos 100% condonables . (Ministerio E. N., Ser Pilo Paga, 2015)**

**El servicio de Aprendizaje Nacional SENA: Es una institución de parte del estado que se encarga del desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos ofreciendo la formación profesional gratuita, para que las personas ingresen directamente al mercado laboral. (SENA, 1957)**

**El Icetex: Es una entidad del estado que promueve la educación superior a través de otorgamiento de créditos, a población con dificultades económicas y con buen desempeño académico y así facilitar las oportunidades para elevar a calidad de vida de los colombianos y contribuir al desarrollo económico y social del país. (ICETEX, 2005)**

**Este tipo de programas que subsidia el gobierno afectan el ingreso de los posibles estudiantes a instituciones privadas de educación superior como la Fundación de Educación Superior Nueva América, debido a que las personas aplican para acceder a los beneficios otorgados por el estado.**

---

Economía

En Colombia se tiene en cuenta algunos indicadores económicos que influyen en la asignación de tarifas de los diferentes instituciones de educación Superior, entre los más importantes se encuentran el índice de precios al consumidor, el cual permite medir la variación porcentual promedio de los precios al por menor de un conjunto de bienes y servicios de consumo final que demandan los consumidores, por ejemplo en julio de 2018 la variación mensual del IPC fue -0,13%, la más baja registrada en este mismo mes en los últimos quince años.

Este indicador permite analizar el comportamiento de la economía y sus

---

---

diferentes sectores como el educativo, el cual presento una variación en el mes de julio del 2018 un valor correspondiente al 0.01% dentro de su variación total, y el cual también interviene para acordar la tasa de interés que se establece para cobrar en los créditos educativos.

En las instituciones de educación superior la Inflación determina la cantidad de personas que pueden tener acceso a la educación superior, de forma más fácil y rápida, para este año a corte de junio fue de 2.47%, con una variación inferior de 0.88% que el año pasado.

Para impulsar el desarrollo económico del país se tiene en cuenta el Producto interno Bruto, el cual de manera positiva creció 2.8% en su totalidad en el Segundo trimestre de 2018 y según el DANE, se presentó un crecimiento por encima del promedio de la economía en las Actividades profesionales, científicas y técnicas con un (5,6%). (DANE, DANE Informacion Estrategica, 2018)

---

**Gastos en hogares:** según datos del DANE en Colombia el mayor porcentaje de gastos en los hogares colombianos es el de alojamiento, agua, electricidad y combustibles con un 28.7%, seguido de bienes y servicios diversos con 18.3%, en tercer lugar de gastos en los hogares colombianos encontramos alimentos y bebidas no alcohólicas con 15.9%, el transporte se ubica en cuarto lugar con 9.5%, para el caso de estudio los gastos para educación se posicionan en el décimo lugar con un 3.0 %. (DANE, Ingresos y gastos, 2017)

Social

**Fuentes de ingreso en los hogares:** a nivel nacional el 48.0% de los ingresos de los hogares colombianos es recibido por retribución salarial, el 26.1% es percibido por trabajadores independientes y el 15% de ingreso por transferencias, en el área urbana el ingreso por salario fue del 49% y por trabajo independiente 24.6%. (DANE, Ingresos y gastos, 2017)

**Ubicación y actividades económicas del sector:** es uno de los barrios más importantes del sur de Bogotá ubicado en la parte norte de la localidad de Tunjuelito. Sufre a menudo problemas de movilidad, proveniente del tráfico en horas pico, lo que lo hace ser uno de los sectores bogotanos con altos índices de contaminación, Predominan los sectores residenciales y comerciales, sobre todo este último, que está alrededor de la Autopista Sur, el Puente de Venecia y la Carrera 51, donde se desarrollan ventas de ropa y productos para el hogar, actividades bancarias y entretenimiento nocturno, el sector de servicios educativos tiene poca representación, predomina la educación informal como por ejemplo academias de belleza, enfermería entre otros.

**Forma de comunicación:** Actualmente en la zona donde estamos ubicados es por medio de la radio, televisión, vallas publicitarias, redes sociales y volanteo.

Esto ha permitido que muchos jóvenes tengan la oportunidad de estar actualizados en las ofertas de educación y de esta manera tener mayor accesibilidad a la educación superior

---

---

Tecnología

**Factores tecnológicos:** Los factores tecnológicos marcan la diferencia corporativa con respecto a la competencia, es evidente que una institución educativa que posea elementos tecnológicos diferenciadores e innovadores como plataformas educativas, aulas virtuales etc. Tendrá un grado de mayor aceptación por parte de los futuros estudiantes. Entre las posibles variables a analizar podemos nombrar el nivel de desarrollo tecnológico, el grado de implementación de tecnologías de la información, grado de obsolescencia tecnológica, Incursión en las redes sociales, el impacto de internet y de las nuevas tecnologías emergentes.

---

Ecológicos /  
Ambientales

**Regulaciones ambientales:** debe estar reglamentado bajo las normas referentes al cuidado del medio ambiente, con el objetivo de que la prestación del servicio ofertado no perjudique la naturaleza ni el espacio urbano, la preservación de la fauna y flora la cual forma parte de estas regulaciones.

**Campañas de optimización de recursos naturales:** La optimización del uso de los recursos como el agua y la energía eléctrica deben formar parte de los programas de calidad de la empresa, se deben realizar campañas que minimicen el impacto del uso de estos recursos para con el medio ambiente.

**Programas y certificaciones de disposición final de residuos:** alineado a la conciencia ambiental actual, deben existir programas de disposición final adecuada de los residuos producidos por la prestación del servicio, así también como entes certificadores autorizados que garanticen la correcta disposición de dichos residuos.

---

**1. Ley 30 de 1992:** Establece como debe estar organizado el servicio público y privado de la Educación Superior.

Título Primero. Fundamentos de la Educación Superior

Capítulo I: Principios

- Desarrollo de las potencialidades del ser humano de manera integral.
- Velar por la calidad del servicio educativo.
- Desarrollar un marco de libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y de catedra.

Capítulo II: Objetivos

- Profundizar la formación integral de los colombianos
- Trabajar por la creación, desarrollo y la transmisión de conocimiento.
- Prestar a la comunidad un servicio de calidad.
- Conservar y fomentar el patrimonio cultural del país.

Capítulo III: Campos de acción y programas académicos

Los campos de acción de la Educación Superior son: el de la técnica, el de la ciencia, la tecnología, las humanidades, el arte, y la filosofía.

Capítulo IV: De las instituciones de la Educación Superior.

---

---

 Legal

- Instituciones técnicas profesionales
  - Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas
  - Universidades
- Capítulo VII: Del fomento, de la inspección y vigilancia.
- Proteger las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra.
  - Fomentar el desarrollo del pensamiento científico y pedagógico en los directivos y docentes de las instituciones de Educación Superior. (Gobierno Nacional, 1992)

## 2. Ministerio de Educación Nacional MEN

Es la entidad que se encarga de gestionar y aprobar las tareas administrativas relacionadas con la educación y también aquellos trámites que se generan en las instituciones de educación superior, como el cambio de carácter académico, la redefinición institucional, y el otorgamiento de registro calificado de programas académicos específicos. (Ministerio E. , 1928)

## 3. Decreto 1280 de 2018

La cual reglamenta el sistema de aseguramiento de la calidad de la educación.

Capítulo 2: Sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior, consiste en garantizar la oferta y desarrollo de los programas académicos con condiciones de calidad, con el objetivo que las instituciones rindan cuentas ante la sociedad y el estado sobre el servicio de educación que prestan

### Sección 2: Registro Calificado

Subsección 8: Programas por ciclos propedéuticos, los cuales son programas que se organizan en niveles formativos secuenciales y complementarios, en donde se conduce a un título que habilite para el desempeño laboral como técnico, tecnólogo y profesional universitario.

Capítulo 7: Evaluación con fines de acreditación de la alta calidad en el sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior. La acreditación se obtiene por medio de la visita y reconocimiento de los pares académicos que hacen la comprobación de la calidad de los programas académicos ofrecidos, su organización y funcionamiento del cumplimiento de su función social. (Colombia P. d., 2018)

---

 Fuente: Elaboración Propia (2018)

## a) Análisis del nivel de competencia

*Tabla 2.*  
*Competencia*

---

**Para el sector educativo de nivel técnico profesional no hay gran demanda de nuevos competidores debido a barreras de entrada a este mercado como:**

---

Competencia	<p><b>Normatividad legal exigida por el ministerio de educación nacional, Los márgenes de rentabilidad que pretenden los nuevos competidores y los ya existentes, los altos costos de inversión inicial en infraestructura e instalaciones físicas.</b></p> <p><b>Las exigencias tecnológicas para los nuevos modelos educativos en Colombia, por ejemplo la educación virtual e implementación de plataformas académicas especializadas para la prestación del servicio.</b></p> <p><b>Sin embargo no podemos descartar nueva competencia de otros institutos de educación no formal como academias de belleza, institutos de sistemas y demás que aunque no son del mismo sector ofrecen programas para capacitar personas las cuales no tienen la posibilidad de ingresar a una universidad.</b></p> <p><b>Por lo anterior expuesto la llegada al mercado de nuevos competidores en el sector no afecta significativamente a la institución.</b></p>
Poder de negociación de los proveedores	<p>Para la nueva América este poder de negociación con los proveedores no incide de manera directa en la prestación de su producto final como lo es la prestación de un servicio educativo a nivel técnico profesional, al ser un servicio intangible no depende de materias primas como sucede con un producto o bien físico.</p> <p>Podríamos afirmar que el Ministerio de educación Nacional hace las veces de proveedor pues es quien autoriza la implementación de programas académicos en la institución y da su aval para poder prestar el servicio de manera legal.</p> <p>Al interior de la institución existe un grupo de proveedores que aunque prestan servicios como cafetería, reparaciones locativas, suministro de papelería y aseo etc. no tienen que ver directamente con la prestación del servicio educativo son más bien proveedores de la planta física y su poder de negociación es pequeño y limitado debido a la gran oferta de empresas del mismo mercado.</p>
Productos sustitutos	<p>Los productos sustitutos de servicio educativo son un factor externo que influye en la variación de la rentabilidad de la institución debido a la existencia de programas sustitutos que busca satisfacer la misma necesidad a menores costos.</p> <p>En el sector existen diversas instituciones que ofrecen programas de educación formal e informal, los cuales son una alternativa de capacitación para las personas que desean ingresar al mercado laboral.</p>
	<p>Para la nueva América los clientes son los futuros estudiantes los cuales tiene la posibilidad de escoger entre varias instituciones del</p>

Poder de negociación de los clientes	<p>sector e iniciar una carrera, ante esta variedad de posibilidades los clientes buscan beneficios en temas de precio, ubicación y calidad de los programas.</p> <p>Para este tipo de clientes un factor determinante a la hora de tomar la decisión de matricularse en un centro educativo es el prestigio, experiencia y posicionamiento en el sector que tenga dicho centro.</p> <p>El poder del comprador se centra especialmente en la posibilidad de escoger el centro de educación (profesional en este caso), este poder condicionar a la nueva América a desarrollar estrategias competitivas con el fin de mantener y/o incrementa su número de alumnos.</p> <p>Contratar docentes capacitados e idóneos, además de disponer de programas que sean llamativos por su contenido y nivel de enseñanza a los estudiantes pueden ser factores de mayor relevancia en la búsqueda de cumplir con los objetivos de la fundación.</p>
Grado de rivalidad entre los competidores	<p>La rivalidad entre competidores ya existentes implica incidir en la imagen con respecto a ellos, para esto se desarrollan estrategias de posicionamiento de marca como inversión en publicidad (que es uno de los factores de especial atención en nuestro estudio), precios en las ofertas académicas, desarrollo e implementación de nuevos programas para satisfacer las necesidades de potenciales estudiantes.</p> <p>Las instituciones más cercanas a la fundación nueva América son el Colegio Incade, Cenescala, Instituto británico, Politécnico gran colombiano, instituto Tecnisistemas y el instituto Redecomputo.</p> <p>Al realizar la investigación por medio de la página web de cada institución educativa, se observa que en la mayoría de estas instituciones se ofrecen programas académicos de tipo técnico.</p> <p>La competencia directa de FESNA es el politécnico Gran Colombiano ya que ofrece diversos programas técnicos profesionales y profesionales, además cuenta con una red enorme de alianzas estratégicas con empresas grandes en Colombia e instituciones de educación superior para terminar los estudios técnicos y profesionales.</p> <p>En promedio el valor de un semestre para cada uno de los programas es de \$1'000.000 y \$1'700.000.</p> <p>En cuanto a edificaciones el politécnico internacional cuenta con una de las mejores instalaciones educativas las cuales son muy llamativas a la hora de atraer clientes.</p> <p>Ubicación de la competencia directa:</p> <p>El politécnico internacional se encuentra ubicado en Autopista Sur No. 67 – 71 una ubicación relativamente lejana teniendo en cuenta la ubicación de FESNA y podría estar fuera de la lista de los posibles rivales en el mercado de la educación.</p>

## **b) Sector pertinente**

La localidad de Tunjuelito cuenta con varios centros de educación superior los cuales ofrecen programas técnicos y tecnológicos que también son brindados por la Nueva América, por ejemplo INCADE ofrece programas de auxiliar administrativo, auxiliar contable y financiero, auxiliar en mercadeo y ventas de productos y servicios, como parte de un sector distinto se puede acceder a programas como auxiliar de seguridad privada, auxiliar de Call Center, auxiliar en cuidado de niños entre otros, estos estudios le permiten a las personas con título de bachiller estudiar una carrera alternativa acorde a sus ingresos y posibilidades económicas, de este modo se hace más difícil para la Nueva América la captación de futuros estudiantes pues ante la gran posibilidad de opciones muchos de ellos toman la decisión de inscribirse en un programa alterno que le dé la posibilidad de ingresar al mundo laboral.

Se evidencian también en el sector una gran cantidad de escuelas de belleza y enfermería, mantenimiento en equipos de cómputo e inglés que aunque son de educación no formal de igual manera brindan una alternativa interesante para el proceso de capacitación laboral de los habitantes de la localidad.

El alcance geográfico de la competencia, para el ejercicio en desarrollo le otorgamos a la competencia un alcance geográfico igual al de la Nueva América que indica una cobertura de más o menos 53% de la población de las localidades ubicadas en el sur de la ciudad.

También se identifica que los participantes de la institución están clasificados por segmentos como los compradores y grupo de compradores, que en este caso son los estudiantes que se quieren adquirir el servicio de educación Técnica Profesional, es por esto que se realizó una investigación con el DANE, para identificar el segmento al que se está ofreciendo y según este en el 2016 el total de jóvenes ocupados con edades comprendidas entre los 14 a 28 años en Bogotá correspondió a un 52.8% de hombres y 47.2% de mujeres, este sería un grupo potencial de compradores de nuestro servicio educativo. También debemos incluir los futuros graduados de bachillerato académico en los colegios e institutos en la localidad de Tunjuelito pues son estudiantes que van a decidir si continúan o no sus estudios superiores. (DANE, 2017)

Otro segmento son los proveedores y grupo de proveedores, al ser una institución que presta un servicio de educación superior los principales son los docentes que están contratados para

dictar clases, teniendo en cuenta que son una clave fundamental para el normal desarrollo de su actividad productiva, y por otro lado se cuenta con otro grupo de proveedores que ofrecen productos de insumo para complementar el funcionamiento de la institución como papelería, tecnología, publicidad etc.

Asimismo en el sector al que pertenece, se debe analizar los competidores y sustitutos que se enfocan en presar el mismo servicio de educación superior y que por lo cual utilizan factores que influyen en el momento que una persona desea elegir una institución como el costo, calidad, reconocimiento, convenios, pensum, maestros, horarios e infraestructura, se puede nombrar algunas de ellas como:

Instituciones públicas de carácter universitario que ofrecen programas técnicos y profesionales a un bajo costo:

Servicio Nacional de aprendizaje SENA

Universidad Nacional

Universidad Distrital Francisco de Paula Santander

Instituciones privadas de carácter universitario que ofrecen programas profesionales con opción de técnicos:

Institución universitaria politécnico Gran colombiano

Fundación Universitaria Konrad Lorenz

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN

Universidad ECCI

Instituciones privadas de carácter informal que ofrecen programas técnicos laborales:

Campoalto

Tecnisistemas

Corporación tecnológica industrial colombiana

Instituto INGABO

Teniendo en cuenta la competitividad, se analiza que al sector que pertenece la institución, tiene varias barreras de entrada para posibles nuevos entrantes los cuales tendrían que tener capacidad financiera, cumplir con la normatividad legal vigente, reconocimiento, organización administrativa entre otros requisitos que se necesitan para ingresar a la competencia.

Las Cinco fuerzas permiten determinar la intensidad competitiva en el mercado de un sector, dando a conocer la clasificación de su relevancia, estableciendo cuales son fuertes o débiles frente a la competencia. Dentro de los factores más importantes del desarrollo de la actividad económica de una empresa podemos recalcar el margen de rentabilidad que se obtiene al final de cada periodo, puesto que él depende la sostenibilidad y posicionamiento estratégico eficaz.

Las fuerzas competitivas más fuertes dentro del sector educativo son el poder de negociación con los clientes y proveedores, en el primer caso se debe a la accesibilidad directa que se tiene con las personas y a la zona en la que se encuentra ubicada la institución. Ofreciendo precios asequibles y modalidades de financiación que permitan a los aspirantes interesados en adquirir los servicios. Por otra parte el poder de negociación con los proveedores se enfoca en la prestación del servicio de formación integral el cual es remunerado por las horas cátedra dictadas mensualmente por el cuerpo de docentes contratado por la empresa.

Por el contrario las fuerzas competitivas más débiles que se encuentran presentes en el entorno de la educación están ligadas a la intensidad de la rivalidad de los competidores, la amenaza de nuevos competidores y la amenaza de productos sustitutos. Todos estos factores influyen de manera directa y material en el crecimiento de la entidad porque el sector educativo cada día es más competitivo debido a la aparición de nuevas instituciones de educación superior las cuales adoptan estrategias de mercadeo como la disminución en los precios de los programas, infraestructura, ubicación, tecnología e innovación. Los cuales inciden en el ingreso de nuevos estudiantes y por ende en la rentabilidad que se espera obtener.

Al consolidar la estructura general del sector es claro que el nivel de rentabilidad de la institución no es competente frente a las demás instituciones, debido a los ingresos que obtiene

por concepto de matrículas en los diferentes programas los cuales no alcanzan para cubrir con los costos fijos y variables de la institución. En los últimos años se evidencia que la utilidad generada por la prestación de los servicios ha sido negativa debido a que los costos y gastos de cada periodo superan en grandes proporciones el nivel de ingresos, los cuales en promedio solo alcanzan a cubrir el 58% de las erogaciones y el 42% restante es aportado por los dueños de la entidad, dejando claro que el capital que se inyecta por parte de estos, no proviene de la actividad económica de la fundación. Por esto el porcentaje de utilidad es significativamente bajo teniendo en cuenta que es una empresa sin ánimo de lucro y sabiendo que se debe reinvertir los dineros recibidos en la prestación del servicio.

La rentabilidad de la institución es controlada por dos fuerzas que inciden en el plan de negocio y posicionamiento del mercado, como la rivalidad entre competidores y el ingreso de productos sustitutos, ya que mientras más competencia exista, mayor será las guerras en el precio y los estudiantes aspirantes tendrán más opciones de elegir y por parte de los ingresos de productos sustitutos la rentabilidad será menor debido a que habrá más posibilidades en los portafolios académicos de las demás instituciones y el mercado será demasiado volátil.

Finalmente para analizar el sector con la verdadera rentabilidad de la empresa a largo plazo, se puede identificar primero la incursión de nuevas tecnologías ya que han generado que la participación de la población disminuya considerablemente puesto que la educación a distancia ha sido una alternativa clave para las personas que no pueden asistir a clases presenciales por tiempo y dinero, por otro lado se ha evidenciado que la cantidad de personas interesadas en obtener un título profesional, es relativamente bajo y esto proviene a causa de la disminución de la expansión demográfica.

Si comparamos las estrategias de negocio implementadas por otras instituciones fácilmente se denota gran aprovechamiento de los recursos y los cambios frecuentes del mercado lo cual les ha dado diversas ventajas frente al posicionamiento en el sector de la educación. Es por esto que está mejor posicionado debido a la acción conjunta y efectiva de las 5 fuerzas estableciendo la rentabilidad potencial en el sector de la educación y por lo cual se mide en términos de rendimiento a largo plazo según el capital recibido por la demanda de aspirantes interesados en los programas de educación superior.

## 2. Definición del problema de intervención

La Fundación de Educación Superior Nueva América, es una institución de educación superior, de naturaleza privada, ubicada en el Sur de la Ciudad de Bogotá con única Sede en el barrio Venecia, la cual promueve la formación integral por medio de programas técnicos profesionales, en áreas administrativas, estas son ofertadas a una población objetivo de estratos socio-económicos 1, 2 y 3.

La institución adicionalmente, se destaca por tener varios beneficios como becas académicas, convenios con instituciones que dictan programas Profesionales, en donde los estudiantes egresados de la fundación pueden tener una continuidad académica y tener un título profesional, además, la Fundación Nueva América dentro de su plan de estudios ofrece al estudiante, un proceso de formación práctica empresarial, con el fin de que el estudiante aplique los conocimientos adquiridos y así pueda obtener un crecimiento personal y profesional.

Es por esto, que desde el inicio la fundación, constantemente ha tenido una población de estudiantes suficientes para cubrir todos los programas académicos, pero en los últimos años los ingresos han ido disminuyendo.

Para desarrollar su actividad económica, la institución cuenta con un área comercial que se encarga de realizar diferentes actividades de mercadeo, como la presentación del portafolio de los diferentes programas académicos, con el objetivo de captar nuevos estudiantes.

Sin embargo, se puede observar que las estrategias implementadas por esta área no son eficaces para cumplir las metas establecidas semestralmente, es decir que no están generando los resultados suficientes por concepto de matrícula, los cuales se requieren para cubrir las obligaciones adquiridas por la institución.

A causa de esta situación, se hace necesario analizar las políticas de mercadeo del área comercial, en donde se puedan evaluar el sector, los procesos, las actividades, que se desarrollan para la captación de nuevos estudiantes y así poder lograr mejores resultados de matrícula, para que la institución sea auto sostenible y pueda optimizar la prestación del servicio a toda la comunidad que se encuentre interesada en la formación técnica profesional.

Dada la problemática que se presenta, se realiza la siguiente pregunta ¿Qué plan estratégico se debe diseñar e implementar para aumentar el número de estudiantes matriculados?

Para definirlo, se realizara un seguimiento continuo por medio de este trabajo para identificar las posibles causas y efectos que se están presentando dentro de la Fundación de Educación Superior Nueva América como evidencia la tabla histórica.

<b>MATRÍCULAS</b>						
<b>PROGRAMAS TÉCNICOS PROFESIONALES</b>	<b>2016-1</b>	<b>2016-2</b>	<b>2017-1</b>	<b>2017-2</b>	<b>2018-1</b>	<b>2018-2</b>
TP. COMERCIO EXTERIOR	10	13	49	20	31	18
TP. PROCESOS ADMINISTRATIVOS EMPRESARIALES	32	32	70	87	99	32
TP. PROCESOS CONTABLES	26	40	58	27	32	6
TP. PROCESOS MERCADEO	14	19	55	37	41	29
<b>TOTAL SEMESTRE</b>	<b>82</b>	<b>104</b>	<b>232</b>	<b>171</b>	<b>203</b>	<b>85</b>

Figura 3 Matriculados (Elaboración Institucional, 2018)

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico en el área comercial y de mercadeo, que permitan incrementar el número de matrículas de estudiantes nuevos para los programas técnicos profesionales de modalidad presencial, de la Fundación de Educación Superior Nueva América.

#### **3.2. Objetivos específicos**

Fortalecer las estrategias de los procesos comerciales y de mercadeo, para aumentar el margen de captación de estudiantes nuevos.

Elaborar planes comerciales y de mercadeo que permita mejorar el número de matrículas de estudiantes nuevos.

Definir actividades de mercadeo que se puedan desarrollar para dar a conocer los programas académicos a la población objetivo.

#### 4. Alcance

Para delimitar que se quiere lograr con el plan estratégico dentro de la organización, se establecen unos indicadores centrados en tareas y acciones, que permitirán medir el objetivo a alcanzar en el área comercial y de mercadeo, por medio de las políticas establecidas por la institución en un periodo de tiempo de seis (6) meses, en el cual se conocerá, las preferencias, opiniones, percepciones y recordación que presenta el estudiante en el momento de tener un contacto y proceso con la institución.

Con los indicadores definidos a continuación, se pretende definir de manera básica y sencilla los elementos estadísticos de resultados, efectos e impactos que intervienen en el avance del plan de mejora propuesto.

*Tabla 3*  
*Indicadores de gestión*

Indicador	Objetivo	Medición
<b>Visitas concertadas</b>	Analizar la cantidad de personas inscritas en los programas académicos ofertados	Número de formularios entregados / Número de inscritos
<b>Ventas efectivas por comercial</b>	Analizar la tasa de personas matriculadas en los programas académicos ofertados	Número de estudiantes inscritos/ Número de estudiantes nuevos que pagaron el 100% de la matrícula
	Observar el cumplimiento de metas propuestas desde el primer inicio de semestre	Metas de matrículas / Cumplimiento alcanzado de matrículas
<b>Ventas por intermediarios</b>	Identificar el Porcentaje de Participación de cada medio frente total de matrículas	Medios de publicidad utilizados / Total de estudiantes matriculados * 100
	Medir que tan efectivo son los medios de publicidad aplicados	Cantidad de medios utilizados / Cantidad de estudiantes que ingresaron por cada medio

Fuente: Elaboración Propia (2018)

## 5. Antecedentes

Las instituciones de educación superior siempre se preocupan por captar una cantidad suficientes de estudiantes, para cada uno de los programas que se ofrecen, con el fin de establecer una buena formación integral para todos los estudiantes, además de recibir los recursos suficientes para sostenerse por sí sola; es por esto que se ha investigado sobre varios temas que entre ellos se tienen: Marketing para instituciones educativas: guía para planificar la captación y retención de alumnos, que según el autor (Manes, 1997), la educación debe adaptarse permanentemente a los requerimientos de una realidad cambiante que exige nuevos contenidos, espacios, diseños curriculares y estilos para hacer útil a la sociedad. Y que precisamente el marketing no es un medio para vender más o más caro; incluye las nociones de mejor calidad y de adaptación de la oferta a la demanda; es decir adecuación del servicio que se brinda, en este caso la información y la capacitación a las necesidades de sus receptores como los alumnos .

A través de una guía teórico-práctica que abarca: técnicas de planificación de marketing estratégico, evaluación de la imagen institucional, investigación de mercados educativos, desarrollo de nuevos servicios , promoción publicidad y tele marketing, mailing, CRM, relaciones públicas búsqueda de benefactores, armado de bases de datos, marketing digital, y nociones de organización del circuito de admisiones esta edición está orientada a facilitar la gestión de administradores y directivos de instituciones educativas privadas y públicas de todos los niveles.

Otro tema que es importante analizar es el mercadeo que se está utilizando para captar y obtener permanencia de parte de los estudiantes en donde se pudo averigua un tema relacionado que se llama marketing educativo captación y fidelización de alumnos, en donde según el autor (Alonso, 2017), viene tomando mucha importancia en la captación de nuevos clientes, para cualquier entidad prestadora de servicios de enseñanza académica, es de saber que el principal objetivo de cualquier departamento de marketing es incrementar las ventas, en el caso de las universidades aumentar la facturación por matriculas, la captación de nuevos estudiantes a través de campañas y la creación de canales comerciales son necesarios para lograr el alcance de dicho objetivo.

Se debe fidelizar desde el comienzo al nuevo alumno desde el momento mismo de su visita a las instalaciones de la institución educativa, en ese entonces el área de marketing obtiene una visión estratégica con el claro objetivo de diferenciarse de la competencia, es un plan a mediano y largo plazo donde se hace necesario hacer un estudio del cliente actual, además de otro estudio de análisis y tendencias de los gustos, preferencias.

Otra prioridad del área de marketing es fidelizar los alumnos y crear en ellos un sentido de pertenencia, se debe hacer un acercamiento no solo con el alumno sino también con sus familias con el objeto de hacer de su paso por la institución un periodo de tiempo inolvidable, una experiencia grata, llena de recuerdos.

Hacia el entorno de la institución se debe trabajar arduamente en el desarrollo e implementación de una estrategia corporativa de captación de nuevos alumnos con énfasis en el diseño y lanzamiento de campañas de comunicación para dar a conocer nuestro proceso de servucción, se pretende poner de moda la institución, ser la prioridad en la toma de decisiones para estudiar, ser la principal opción de las familias para ello se implementara la formación del profesorado así también como programas de análisis de bases de datos, asociación e integración de ex alumnos, intercambios internacionales, actividades extraescolares etc.

Asimismo, los retos actuales de las instituciones de educación superior en el área de gestión según los autores (Varela, De Leon Lafuente, & Garlaza Lopez, 2015), son hoy en día sin lugar a duda son de gran magnitud, algunos de ellos o los más relevantes son la generación del conocimiento, la formación integral de los profesionales, la diversificación de los programas ofrecidos en los posgrados, la implementación de tecnologías de información de comunicación que se encuentren con altos estándares y por último el aspecto económico-financiero, son tan vez los procesos que contribuyen en el mejoramiento de la educación superior y que aportan además a prever las posibles variables que garanticen la inclusión de más personas a dichos factores. Todos y cada uno de estos procesos mencionados anteriormente son fundamentales para cumplir los objetivos que se propongan en una institución de educación superior.

De igual manera las instituciones de educación superior tienen muchas barreras tales como: la demanda de servicios a nivel nacional e internacional. A nivel nacional y para este nicho de mercado se debe ofrecer un servicio que garantice a los estudiantes la obtención de conocimiento,

el cual además despierte las aptitudes o competencias con las que cuenta cada estudiante. Factores como la desigualdad, la discriminación y económico. Las instituciones de educación superior debe ser un mecanismo que promueva el desarrollo de diferentes aspectos culturales y sociales, pero todo esto se puede lograr a través la creación de alianzas y convenios con diferentes instituciones, tal vez reestructurando los procesos de la organización. Crear estrategias que de una u otra forma puedan ser importantes como: la implementación de programas académicos direccionados al aprendizaje de diferentes lenguas extranjeras, los programas de intercambio de estudiantes los cuales ayudan a mejorar el nombre de las instituciones tanto a nivel local como internacional. Cuando una institución de educación superior realiza todos los procesos de la forma correcta y sintetiza cada uno de los factores presentes en el mercado de la educación sin lugar a duda podrá fácilmente cumplir con los objetivos y metas que se propongan.

## **5.1. Marco referencial**

### **5.1.1. Referentes normativos.**

Para el desarrollo de la actividad económica de la empresa, el ente regulador que es el Ministerio de Educación Nacional hace una serie de requerimientos legales para poder prestar el servicio de educación con su aval.

Existen varias normas, decretos y leyes que regulan la prestación del servicio de educación superior a nivel nacional en el país, normalmente la norma que se lleva a cabo como guía es el decreto 1280 del 25 de julio de 2018, el cual incide directamente en la calidad de la educación a nivel nacional y regula las ofertas de programas académicos para la captación de nuevos estudiantes en las instituciones acreditadas por el Ministerio de Educación Nacional.

En este decreto 1280 estipula y reglamenta “el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, y el registro calificado de que trata la ley 1188 de 2008 y los artículos 53 y 54 de la ley 30 de 1992 sobre acreditación, por lo que se subrogan los capítulos 2 y 7 del Título 3 de la parte 5 del libro 2 del Decreto 1075 de 2015 – Único Reglamentario del Sector Educación“ (Colombia E. P., 2018)

Para poder analizar el decreto, se observa que requisitos se requieren para presentar un registro calificado, el cual se toma como guisa la ley 1188 de 2008, los artículos 53 y 54 de la ley 30 de 1992 y el decreto 1075 de 2015.

Primero se da a entender que un registro calificado en una institución es un mecanismo, administrado por el Ministerio de Educación Nacional, que permite verificar y asegurar las condiciones de calidad en los programas académicos de educación superior, según lo establecido en la Ley 1188 del 25 abril 2008 y el Decreto 1295 del 20 de abril de 2010.

En los procesos de solicitud, renovación y/o modificación de Registro Calificado de programas académicos, las Instituciones de Educación Superior deben presentar un Documento Maestro con la información que permita verificar el cumplimiento de cada una de las 15 condiciones de calidad establecidas en el Artículo 2.5.3.2.2.1. Evaluación de las condiciones de calidad de los programas, del Decreto 1075 de 2015.

Este registro es el primer requisito que debe cumplir cualquier institución de educación superior que quiera dictar un programa autorizado de pregrado o postgrado a nivel de educación superior en Colombia, la finalidad de este registro es garantizar la calidad de la educación en nuestro país.

El periodo de implementación y aprobación de este registro puede durar varios años en ejecutarse y tiene una vigencia de siete años a partir de su correspondiente implementación, en el caso de algunas instituciones este registro es una barrera de entrada a nuevos competidores pues exige ajustarse a la normatividad vigente, trabajar constantemente en su implementación y realizar inversiones económicas significativas.

La otra ley 1188 de 2008 es la otra ley que regula el registro calificado de programas de educación superior, ya que es el encargado de otorgar este registro es el Ministerio de Educación Nacional quien mediante acto administrativo ordena la respectiva incorporación en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior ( SNIES ) y además asigna el código correspondiente.

Esta ley también define que las instituciones deben cumplir con requisitos de calidad preestablecidos para poder ofertar programas académicos autorizados, además establece que debe haber coherencia entre los temas ofertados y los dictados en las aulas de clase, también debe presentar sustentación científica actualizada acorde a las necesidades del país, y se deben definir de manera clara y precisa los objetivos de los programas académicos de nivel superior así también como las actividades propias para alcanzar dichos objetivos, en síntesis esta ley hace

referencia a que toda institución debe contar con estándares de calidad educativa para poder desarrollar sus programas, coordina las diferentes actividades para que se desarrollen de manera estandarizada con el fin de que el talento humano y la infraestructura necesaria cumpla con requisitos que brinden una mejor calidad en el proceso de servicio de las instituciones de Educación Superior.

Sin embargo en los artículos 53 y 54 de la ley 30 de 1992, establecen los sistemas nacionales de acreditación e información, en cada uno de ellos se instaura lo siguiente:

Artículo 53. Se debe establecer el Sistema Nacional de Acreditación para las instituciones de Educación Superior cuyo objetivo fundamental es garantizar a la sociedad que las instituciones que hacen parte del Sistema cumplen los más altos requisitos de calidad y que realizan sus propósitos y objetivos, para acogerse a este sistema es voluntario.

La acreditación tendrá carácter temporal. Las instituciones que se acrediten, disfrutarán de las prerrogativas que para ellas establezca la ley y las que señale el Consejo Superior de Educación Superior (CESU).

Artículo 54. El Sistema previsto en el artículo anterior contará con un Consejo Nacional de Acreditación integrado, entre otros, por las comunidades académicas y científicas y dependerá del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), el cual definirá su reglamento, funciones e integración.

Como se puede observar estos artículos argumentan la exigencia y los requisitos que deben tener las instituciones de Educación Superior para ofertar programas educativos con altos estándares de calidad para satisfacer la necesidad científica de la sociedad y brindar bienestar a la población, así también pretender por el desarrollo socio económico de Colombia una formación de profesionales integrales formados en instituciones certificadas y autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional.

El decreto 1295 de 2010, en su capítulo 2, Título 3, parte 5 del libro 2 del Decreto 1075 de 2015, reglamento la ley 1188 del 2008, estipulan las condiciones de calidad y establecen el procedimiento que se debe cumplir en todas las instituciones de Educación Superior para obtener, renovar, o modificar el registro calificado de carácter institucional.

Asimismo el decreto 2904 de 1994, compilado en el capítulo 7, Título 3, parte 5 del libro 2 del decreto 1075 de 2015, reglamento los artículos 53 y 54 de la ley 30 de 1992, hablan sobre la acreditación voluntaria, como un instrumento para el mejoramiento de la calidad de la Educación Superior en el país.

### **5.1.2. Referente teórico.**

- Planeación estratégica

Según el autor (Chiavenato I. , 2017), la planificación estratégica se enfoca en la formulación, tratamiento y la realización de los diferentes planes de una empresa, su objetivo es contribuir a cumplir las metas propuestas, además de ser el medio por el cual se puede visionar el estado de una empresa a futuro.

El concepto de planeación estratégica nace a comienzos de los años cincuenta, dado que las empresas y organizaciones dedicadas a la producción y prestación de bienes, comenzaron a tener serias preocupaciones por la gran cantidad de falencias encontradas en sus procesos. De allí partió la creación de la planeación estratégica. Los administradores en sus empresas propusieron este método en búsqueda de poder implementar acciones que fuesen realmente efectivas, por ello las empresas dieron lugar al concepto de administración estratégica. A partir de 1960 hasta 1980, la planeación estratégica propuso un contexto en el cual se establecieran metas, al igual que modelos de planeación, los cuales aportaran a mejorar la dirección de las organizaciones, por ello se vieron en la necesidad de contratar especialistas en la alta gerencia.

Adicional el autor (Chiavenato I. , 2017), presenta algunas definiciones que dejan muy en claro el concepto de planeación estratégica es “Los dirigentes del nivel institucional requieren un horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la empresa como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad y, en especial, requieren tomar decisiones basada en juicios y no solo en los datos

- Etapas de la planeación estratégica

La planeación estratégica contiene 6 etapas (Determinación de los objetivos empresariales, análisis ambiental externo, análisis organizacional interno, formulación de las alternativas

estratégicas y elección de la estrategia empresarial, elaboración de la planeación estratégica, implementación mediante planes tácticos y operacionales),

- Determinación de los objetivos empresariales

Estos son realizados en contraste a la visión y la misión de las empresas, dan a conocer cuáles son los propósitos de la organización y específicamente definen el objeto de funcionamiento de esta.

- Analisis de condiciones ambientales

Por medio del analisis ambiental una empresa puede entender facilmente su ambiente externo, además puede obtener un diagnóstico que le permita medir sus niveles de eficiencia y eficacia de sus procesos frente al mercado externo y así tomar las medidas que sean mas pertinentes.

- Analisis organizacional

Es el analisis de las condiciones internas de la empresa en el cual se examinan los recursos financieros, de mercadeo, referentes a la operación y los humanos. Esto con la finalidad de verificar cuales son las fortalezas y las debilidades de la empresa teniendo así la facilidad de aprovechar las oportunidades y las posibles amenazas que inponga el ambiente interno de la empresa.

- Formulación de alternativas estratégicas

La formulación de alternativas permite analizar las oportunidades y amenazas que estan presentes en en los procesos internos que se desarrollan en cada organización. Todo este proceso ayudará a proponer las posibles alternativas gerenciales que le den dirección a la organización.

- Elaboración de la planeación estratégica

La planeación estratégica es una forma sencilla de aplicar las estrategias empresariales. La estrategia de las empresas se enfoca en la orientación para dar cumplimiento de los objetivos que se proponen en las empresas. La planificación estratégica por otro lado da las pautas para realizar dichas estrategias y se basa en el diagnóstico obtenido de la entidad y de las condiciones en las que se encuentra.

- Implementación de la planeación estratégica

En esta fase se desarrollan todas las estrategias propuestas, por medio de la coordinación de un administrador, quién direcciona a los subordinados a cumplir dichas actividades y planes establecidos. Esta fase además es el lazo entre las decisiones que se tomen a nivel administrativo y la ejecución que realizan las diferentes áreas de la empresa.

➤ Estudio de mercado

Teniendo en cuenta el autor (Ale, 2015), quien habla que “El estudio de mercado se podría definir como un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado”.

Asimismo el autor expone que existen 2 tipos de mercado: Primario y secundario

- El estudio de mercado primario

es el metodo en el cual se realizan encuestas, entrevistas entre otros. Por medio de estos metodos de investigación y recolección de datos se da respuesta a preguntas como:

¿Cuáles son las preferencias de las personas en dicho mercado?

¿Cuáles son los posibles competidores en este nicho de mercado?

¿El producto o servicio ofrecido esta cumpliendo las expectativas de los clientes?

¿Cuál es la opinión de los compradores y consumidores finales a cerca del producto, bien o servicio ofrecido?

- Estudio de mercado secundario

En el estudio de mercado secundario las empresas utilizan un producto o servicio como referente para compararlo con el cual se esta produciendo en dicha empresa. Resulta muy económico para una empresa utilizar este tipo de estudios pero resulta complejo decir que tan efectivo resultará al al tomar decisiones por los resultados obtenidos de él. En otras palabras este metodo de investigación orienta a la empresa a conocer cuales son los gusto de las personas con respecto a los productos o servicios que consumen.

➤ Proceso de mercadeo

El proceso de mercadeo según el autor (Thompson, 2006), es “En término general, el marketing es un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados meta a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas u organizaciones que la ponen en práctica”

Adicional el autor (Ayala, 2015) expone que existen 7 fases del proceso de mercadeo:

✓ Análisis de oportunidades de mercadeo

En esta fase se busca descubrir las necesidades presentes en un mercado, aspectos objetivos y subjetivos. Además de esto al desarrollar esta investigación se debe tener presente el objetivo de la misma, es decir tener claro ¿cuál es el fundamento que busca tener la investigación? y ¿para qué nos servirá como empresa?

✓ Selección del mercado objetivo

Por medio de la investigación de mercados se determinará quienes serán los consumidores de nuestro producto o servicio, ya que al conocer a nuestros clientes la empresa podrá ofrecer toda la satisfacción que sea necesaria y permita cada vez aclarar cuáles son las tendencias de los clientes en un mercado determinado.

✓ Análisis de mercado

En esta fase una empresa identifica de manera efectiva cuales son las fortalezas y debilidades que están presentes en el proceso de mercadeo de la organización. También se busca el aprovechamiento de las oportunidades y disminuir el riesgo de amenazas latentes en el mercado.

✓ Formulación de estrategias de marketing

Para este momento se deben tener en cuenta todas las variables que hacen referencia a la realización de estrategias de mercadeo tales como las 4p (producto, precio, plaza y promoción), todos estos factores juegan un papel muy importante y deben formar un conjunto homogéneo que en marca la satisfacción del cliente, dado que en este punto se cuenta con la información obtenida en las fases anteriores.

✓ Implementación de las estrategias de marketing

Cada empresa es libre de escoger el método con el cual desarrollará las actividades formuladas, durante el proceso. Es libre de definir el cronograma, el lugar y las metas que quiere alcanzar, todo esto se debe hacer llevando un control y realizando la evaluación de cada una de las actividades ejecutadas.

✓ Control y evaluación

Es la última fase y es en ella en donde se da a conocer la efectividad de todo el proceso de mercadeo, podemos al final saber cuáles son las falencias presentes o en su defecto cuáles son las posibles causas de la poca efectividad del proceso de marketing en una empresa.

➤ Procesos comerciales básicos

El marketing en las empresas debe permitir al área comercial el poder de como transmitir a los consumidores cuando un producto o servicio saldrá o está en el mercado, ¿Cómo dar a conocer las características del mismo? y ¿qué factores lo diferencian de los demás?, todo esto con la finalidad de atraer clientes potenciales que se conviertan en compradores y consumidores. Dentro de los procesos comerciales existen herramientas que facilitan la adquisición de compradores tales como la publicidad, la promoción de ventas, las ventas personales y las relaciones públicas.

Según el autor (Cordova, 2009), manifiesta que existen cuatro procesos o herramientas que sirven para realizar un proceso básico de comercialización como:

✓ La publicidad

Es una herramienta por la cual se trata de convencer a las personas de consumir un producto o servicio por medio de métodos visuales y auditivos que fácilmente encontramos en nuestros hogares. La publicidad tiene muchas fortalezas pero a su vez contempla muchas desventajas como los altos costos que acarrea la implementación de esta herramienta.

✓ La promoción de ventas

Son los incentivos que se brindan a los consumidores con el propósito de incrementar la adquisición de bienes o servicios. Para esto se utilizan algunos instrumentos muy importantes como los bonos y los descuentos.

✓ Ventas personales

Es una herramienta muy efectiva, dado que con ella se busca acaparar la atención de grandes masas poblacionales cuando se da a conocer un producto en el mercado, este instrumento cumple con las expectativas en la medida en la que se maneje de la forma adecuada, es decir que se intervenga al cliente correcto ya que esto despertará preferencias en el mercado y garantizará la adquisición de compradores.

✓ Las relaciones públicas

Dentro de las herramientas más trascendentales en el crecimiento de una empresa está el renombre que le preceda por la calidad de sus productos, por ello una organización debe crear relaciones que le permitan obtener opiniones que le favorezcan en el mercado.

En las relaciones públicas el objetivo principal es obtener la credibilidad de los consumidores al implementar sistemas que beneficien a la empresa tales como la disminución de costos en la publicidad y las promociones presentes en las ventas.

### **5.1.3. Referente institucional.**

#### ***5.1.3.1. Aspectos organizacionales.***

En la Fundación de Educación Superior Nueva América el área comercial se maneja una caracterización de procesos en donde tienen como propósito contribuir al logro de los objetivos de la institución en la consecución de estudiantes nuevos a los diferentes programas académicos, consolidando el área de educación ejecutiva como generador de ingresos y recursos para la institución.

Adicionalmente el área promueve un alcance el cual es establecer contacto con personas naturales y/o jurídicas hasta la vinculación de nuevos estudiantes en los diferentes programas que ofrece la institución.

Para todas los procesos que desarrolla el área comercial utilizan una herramienta de gestión para el seguimiento y mejoramiento continuo que se llama ciclo PHVA, en donde actualmente identifican el alto nivel de competencia y la exigencia para mejorar, crecer y desarrollarse de acuerdo a las necesidades del mercado, asimismo esta herramienta ayuda a estar en constante evolución para satisfacer a los clientes y cada día ser más competitivos.

El siguiente método de gestión se emplea en el área ya que es indispensable por su efectividad y eficacia, igualmente lo manejan por ser un modelo tan dinámico y flexible que permite aplicarse a la organización para ayudar a reducir costos, a mejorar la productividad y a sobrevivir en un mercado tan cambiante como es el de la educación.

Tabla 4  
Proceso área comercial

Proveedor/Fuente	Entrada	Fase	Transformación y agregación de valor	Salida	Cliente/Destino
<b>Gestión de Calidad</b>	Orientaciones sobre enfoque de procesos y método PEPSIC	P	Define Objetivo, Alcance, Responsable, Actividades, Recursos, Requisitos, Documentación, identifica riesgos y determina controles, Métodos de evaluación del desempeño del proceso	Ficha o Caracterización del proceso, Matriz de riesgos del proceso	Todos los procesos del Sistema de Gestión
<b>Direccionamiento Institucional; Comunidad Externa, Mercado</b>	Misión, Visión, Políticas, Objetivos Estratégicos y del SG, Planes de Acción (Planeación Institucional)/Análisis del Entorno, Perfil del Riesgo Institucional, Normatividad y legislación aplicable; Información sobre estado del mercado de la educación técnica superior		Establece el plan de trabajo del área teniendo en cuenta los objetivos institucionales, así como define también el presupuesto del área.	Plan de trabajo del área, y presupuesto para aprobación	Direccionamiento Institucional; Gestión Financiera;
<b>Direccionamiento Institucional, Gestión Financiera; Comunidad Externa: Personas Naturales y Jurídicas</b>	Presupuesto y plan de trabajo del área aprobados; Solicitud de información sobre carreras profesionales, costos y medios de financiación y crédito	H	Desarrolla las actividades del plan de trabajo del área: Atención personalizada de personas naturales y jurídicas; Desarrollo de ferias, brigadas y otros eventos de difusión del portafolio en las sedes de FESNA, las localidades aledañas, y zonas, Atención y seguimiento a interesados por medio de tele mercadeo	Base de datos de CRM actualizada, Memorias de las ferias, brigadas, y otros eventos realizados. Informe de inscritos (Hojas de vida de inscritos)	Admisiones Registro y Control, Gestión Financiera (Tesorería)
	Solicitudes de información sobre programas de educación ejecutiva, educación	H	Estructurar la oferta académica de acuerdo a las necesidades del cliente	Propuesta o cotización	Personas Jurídicas

---

 continuada
 

---

<b>Gestión de Calidad, Autoevaluación Institucional, Direccionamiento Institucional</b>	Instrumentos y metodologías para la evaluación del desempeño del proceso: Métricas de gestión y métodos de seguimiento	V	Evalúa el desempeño del proceso: Variación porcentual las matriculas por semestre, Eficacia de la gestión comercial	Informe de gestión, Resultado de los indicadores de gestión del proceso	Gestión de Calidad, Autoevaluación Institucional, Direccionamiento Institucional
<b>Gestión de Calidad, Autoevaluación Institucional, Direccionamiento Institucional; Comunidad Institucional</b>	Resultados de: autoevaluación, auditorias, desempeño del proceso, y revisión por la dirección. No conformidades y PQR	A	Establece e implementa planes de mejoramiento definiendo: objetivos, recursos, responsables, plazos y cronograma de implementación	Planes de mejoramiento y cierre de acciones correctivas	Gestión de Calidad, Autoevaluación Institucional, Direccionamiento Institucional

---

Fuente: Elaboración Institucional (2015)

### ❖ Oferta educativa

La Fundación de Educación Superior Nueva América realiza formación técnica profesional ofreciendo programas que tienen grandes ventajas debido a la necesidad del sector industrial y empresarial en el país y más teniendo en cuenta que el nivel técnico profesional es primer nivel en educación superior en Colombia, de tal manera que la persona que ingrese a estudiar a la institución pueda continuar al nivel universitario.

Se presenta en la siguiente imagen los programas que están ofertando en este momento, con modelos pedagógicos orientados a la práctica, al saber hacer y a permitir que los estudiantes alcancen mejores opciones y accesos laborales.

#	Código Institución	Nombre Institución	Código SNIES Programa	Nombre Programa	Estado Programa	Nivel de Formación	Metodología	Reconocimiento del Ministerio
4719		FUNDACION DE EDUCACION SUPERIOR NUEVA AMERICA	102386	TÉCNICA PROFESIONAL EN PROCESOS CONTABLES	ACTIVO	Formación Técnica Profesional	Presencial	Registro Calificado
4719		FUNDACION DE EDUCACION SUPERIOR NUEVA AMERICA	102439	TECNICA PROFESIONAL EN PROCESOS ADMINISTRATIVOS EMPRESARIALES	ACTIVO	Formación Técnica Profesional	Presencial	Registro Calificado
4719		FUNDACION DE EDUCACION SUPERIOR NUEVA AMERICA	102440	TECNICA PROFESIONAL EN PROCESOS DE MERCADEO	ACTIVO	Formación Técnica Profesional	Presencial	Registro Calificado
4719		FUNDACION DE EDUCACION SUPERIOR NUEVA AMERICA	104410	TÉCNICO PROFESIONAL EN OPERACIÓN DE COMERCIO EXTERIOR	ACTIVO	Formación Técnica Profesional	Presencial	Registro Calificado

Figura 4 Registro Calificados (SNIES), 2017)

### ❖ Modelo de planeación

La institución cuenta con un modelo de planeación en el cual traza una serie de conceptos que permiten guiar al área comercial para alcanzar las metas propuestas, además de que con el siguiente modelo se puede plantear las oportunidades y amenazas con las que cuenta la organización, a aparte de los beneficios que cuenta en el momento de realizar los procesos como:

- ✓ Incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado de negocio
- ✓ Establece una diferenciación institucional
- ✓ Permite tomar mejores decisiones
- ✓ Identifica las prioridades de la institución
- ✓ Establece una estructura para coordinar

- ✓ Permite controlar las actividades.

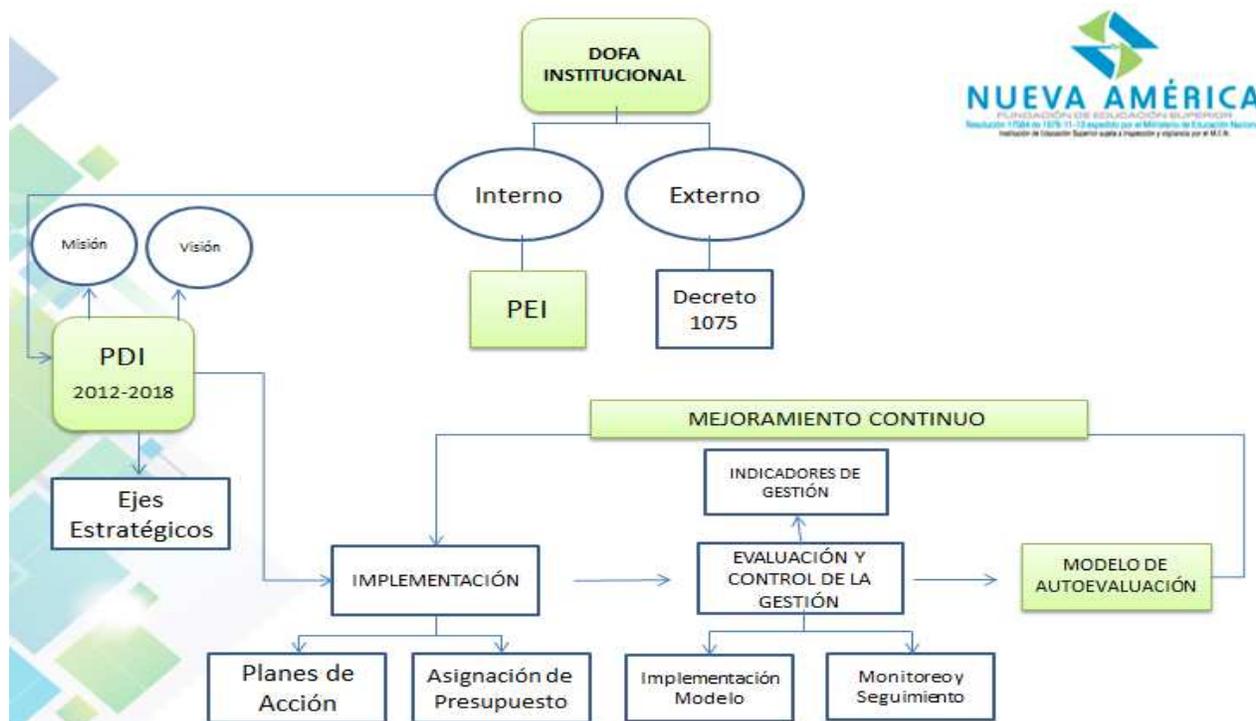


Figura 5 Modelo de planeación (Elaboración institucional, 2017)

#### ❖ Plan de desarrollo

En este plan la institución pretende promover el desarrollo social por medio de un modelo sistemático en donde está diseñado los propósitos por cada acción de tal manera que se aplique como guía para cumplir los objetivos propuestos.

Como es de saber un plan de desarrollo es el que permite que se den prontas soluciones a un proceso y se mantengan en un crecimiento futuro, teniendo en cuenta la identificación, descripción y análisis de una oportunidad de negocio, examinando la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo, desarrollándose por medio de procedimientos y estrategias necesarias para convertir las en un proyecto institucional concreto.

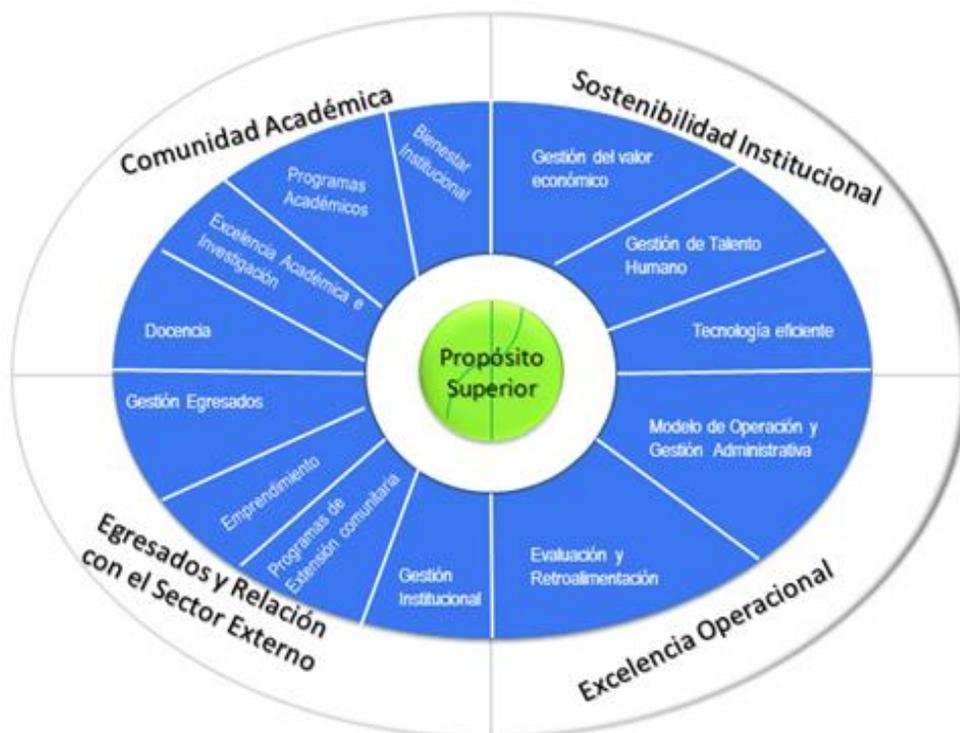


Figura 6 Plan de desarrollo (Elaboración institucional, 2018)

❖ Proceso de selección de estudiantes

El área de promoción institucional utiliza unos mecanismos de difusión como: Información presencial, medios digitales, convenios y alianzas, y contacto con colegios. En cada uno realiza diferente actividades.

• Información Presencial:

- Desarrollan ferias universitarias en diversas localidades de Bogotá, por medio de empresas y colegios.
- Divulgación externa en centros comerciales y otras zonas de alto tráfico.
- Atención en la Sede Venecia a visitantes y transeúntes.

• Medio Digitales:

- Página Web: [www.nuevaamerica.edu.co](http://www.nuevaamerica.edu.co), en donde presentan toda la información relacionada con la institución, así como cada novedad o actividad que realizan para que el estudiante se encuentre bien informado.

- Redes Sociales: Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, las cuales se utilizan para presentar todas ofertas académicas y actividades que se desarrollan durante el semestre académico.
- Servicios educativos especializados: Educaedu, Emagister, TeEduca.com., se utilizan como herramienta para rastrear la frecuencia de uso de la página web institucional y las redes sociales.
- Contacto con Colegios:

La institución en este momento ya cuenta con convenios académicos con dos colegios que son el Colegio Distrital Tomas Carrasquilla y el Colegio Cooperativo Venecia, pero siguen realizando diferentes actividades en varios colegios de la zona en donde desarrollan:

- Eventos académicos para rectores, orientadores y coordinadores de los colegios de la zona.
- Charlas y talleres de orientación para estudiantes de grados 10° y 11°.
- Interés en actividades de articulación con nuestra Institución.
- Participación en Ferias.
- Desarrollo de actividades gratuitas para niños y jóvenes.
- Preparación para el ingreso al mundo laboral.

Adicional tiene creado un Club que se llama “Club de Colegios de Calidad” en el cual constantemente se realizan acciones para fortalecer académicamente a los integrantes con temas de interés.

#### Convenios y Alianzas:

La Fundación de Educación Superior Nueva América se encarga de promover las oportunidades educativas de las empresas aliadas para todos los funcionarios, clientes, usuarios, y grupos familiares para que puedan matricularse en el programa de preferencia con becas y descuentos sobre el valor asignado por el Ministerio de Educación Nacional, además de ofrecer un portafolio de educación continuada

Asimismo llevan a cabo alianzas con Instituciones de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (técnicos laborales), para que los estudiantes de esas instituciones puedan tener continuidad académica con la Fundación Nueva América.

#### ❖ Proceso de ingreso de estudiantes

El aspirante en el momento de estar interesado en algún programa que ofrece la institución realiza una serie de pasos, los cuales permiten la legalización en la Fundación:

1. Pre-inscripción en la página Web de la institución
2. Pago de la inscripción
3. Revisión de documentos personales
4. Entrevista de Admisión con el líder del Programa
5. Generación de Orden de Matricula
6. Pago en el banco
7. Matricula academica (inscripción de materias)

#### **5.1.4. Referente conceptual.**

Los siguientes componentes temáticos se permiten previamente abordar los conceptos que sirven de apoyo para este plan de mejora, además de formalizar el referente conceptual del desarrollo de la investigación.

- Personería jurídica: Se llama persona jurídica, “una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente”. (Colombiano, 2011), es decir que es una institución que se crea por una o más personas con el fin de cumplir un objeto social que puede ser con o sin ánimo de lucro.
- Sin ánimo de lucro: “Las entidades sin ánimos de lucro son personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación de una o más personas para realizar actividades en beneficio de asociados” (Comercio, S.f) , en otras palabras una entidad sin ánimo de lucro es una organización que realizan una actividad sin beneficio económico, sino que se encarga de realizar una finalidad social.
- Técnico profesional: “Es aquella que ofrece programas de formación en ocupaciones de carácter operativo e instrumental y de especialización en su respectivo campo de acción, sin perjuicio de los aspectos humanísticos propios de este nivel” (Colombia E. C., Ministerio de Educación Nacional, 1993), en efecto es la formación que promueve en las personas el aprendizaje de capacidades, habilidades, conocimientos, valores y actitudes relacionada con

el desempeño profesional y criterios de profesionalidad, permitiendo conocer a partir de la práctica y la aplicación de la teoría.

- Estatutos: “Es un documento donde se define como es la empresa, a que se va dedicar y unas directrices de cómo funciona” (Quintana, 2017), en efecto los estatutos son una serie de normas que están definidas para el funcionamiento de una empresa y se deben cumplir para mantener la estabilidad interna de la misma.
- Ministerio de educación nacional (MEN): Es un entidad que “opera el Sistema de Calidad en la educación superior, la pertinencia de los programas, evaluación permanente y sistemática, la eficiencia y transparencia de la gestión para facilitar la modernización de las instituciones de educación superior, implementar un modelo administrativo por resultados y la asignación de recursos con racionalidad de los mismos”. (Nacional M. d., 2013), es decir que el MEN es una entidad del estado encargado de realizar seguimiento y control a todas las instituciones de educación superior para que desarrollen los procesos de manera adecuada, según el reglamento establecido.
- Redefinición: “Es un proceso institucional integral de reforma estatutaria, académica y administrativa que asume voluntariamente una institución técnica profesional o tecnológica para organizar la actividad formativa de pregrado en ciclos propedéuticos de formación en las áreas de las ingenierías, la tecnología de la información y la administración” (Republica, 2003), en otras palabras la redefinición es el proceso que desarrollan las instituciones que ofrecen técnicos y tecnólogos para que los estudiantes tengan la oportunidad de realizar una continuidad académica, por medio de una serie de normas que están establecidas para poder desarrollar una formación por ciclos.
- Ciclos propedéuticos: Es la organización de la formación superior en ciclos secuenciales y complementarios, cada uno de los cuales brinda una formación integral correspondiente a ese ciclo y conduce a un título que habilita tanto para el desempeño profesional correspondiente a la formación obtenida, como para continuar el ciclo siguiente (Colombia E. C., 2002), en efecto los ciclos propedéuticos es el proceso de formación que se realiza de manera secuencial, complementaria y de articulación en una institución para aportar al crecimiento académico.
- Educación superior: Es el cultivo de la ciencia, la investigación y el desarrollo tecnológico, con un enfoque pedagógico y curricular que capacite al estudiante como persona y

ciudadano, a la vez que ofrece a la sociedad y al país la formación del talento humano que requiere su progreso en todos los campos del conocimiento (Nacional M. D., 2007), así el concepto de educación superior se refiere a la formación que se realiza después de la educación básica, en donde el estudiante inicia su aprendizaje de temas administrativos que aportan a el desarrollo personal y laboral.

- Sostenibilidad: La sostenibilidad empresarial “es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general” (Rojas, 2012), a lo que se refiere es que la sostenibilidad busca tener un equilibrio en varios conceptos como económicos, social y ambiental para que las organizaciones sean productivas y puedan llevar a cabo el objetivo principal.
- Posicionamiento: “Llamamos posicionamiento a la imagen que ocupa nuestra marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de nuestra marca de forma individual y respecto a la competencia”. (Moraño, 2010), esto es que el posicionamiento es la acción que se realiza cuando se lleva una marca al punto objetivo y es reconocida por el cliente deseado de forma individual y hacia la competencia.
- Formación integral: “Proceso continuo, permanente y participativo que busca desarrollar armónica y coherentemente todas y cada una de las dimensiones del ser humano (ética, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética, corporal, y socio-política), a fin de lograr su realización plena en la sociedad” (Rincón, 2008), es otras palabras con la formación integral las personas pueden desarrollar las actitudes, habilidades que lo componen para tener un crecimiento personal y social.
- Sistema de aseguramiento de la calidad: “La política diseñada para mejorar la calidad de la educación pretende que todos los estudiantes,(...) cuenten con oportunidades para adquirir conocimientos, desarrollar las competencias y valores necesarios para vivir, convivir, ser productivos y seguir aprendiendo a lo largo de la vida” (Ministerio D. E., 2010), dicho de otra manera el sistema de aseguramiento de la calidad aporta al desarrollo continuo de las competencias académicas que debe tener toda institución de educación superior y todos los niveles educativos.

- Registro calificado: “Reconocimiento que hace el Estado del cumplimiento de las condiciones mínimas de calidad para el adecuado funcionamiento de programas académicos de educación superior”. (Ministerio D. E., 2007), como se ha dicho el registro calificado es una código que establece el Ministerio de Educación Nacional donde certifica que la institución está avalada para prestar los servicios de educación con los diferentes programas académicos que ofrece.

## 6. Aplicación de la Metodología Marco Lógico

### 6.1. Análisis de los involucrados

Para analizar los actores involucrados se llevara a cabo una matriz que permite identificar los grupos, áreas, departamentos y organizaciones que están directamente relacionados con la disminución de estudiantes matriculados en la Institución los cuales están representados en el siguiente diagrama:

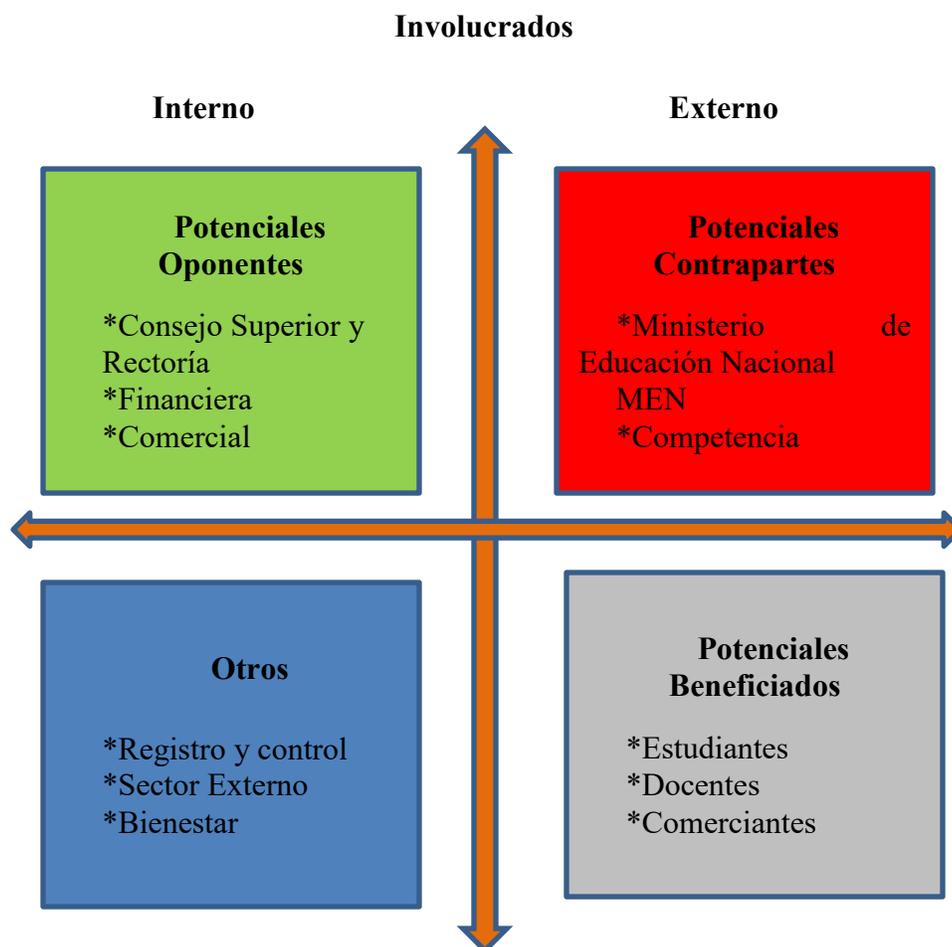


Figura 7 Involucrados (Elaboración Propia, 2019)

\*Potenciales oponentes: En la Fundación de Educación Superior Nueva América estas áreas relacionadas son las que tienen un interés y mayor poder para poder realizar la pronta solución del problema debido a que son los directamente involucrados en la toma de decisiones y ejecución del proyecto.

\*Potenciales Contrapartes: En la Institución son las entidades y grupos que tienen mucho poder dentro de la Fundación y menos interés en desarrollar y aplicar una pronta solución en el proceso de crecimiento de estudiantes.

\*Otros: Dentro de la institución educativa son áreas que están clasificadas en tener poco poder y poco interés en la implementación de la solución a esta problemática, ya que se acogen a las decisiones tomadas, y continúan con sus actividades normalmente sin importar la cantidad de estudiantes que hayan y solo esperan estar pendientes de los cambios efectuados y decisiones tomadas por la dirección.

\*Potenciales Beneficiados: Estas personas y comunidad involucrada en el entorno de la Fundación Nueva América tienen poco poder pero bastante interés en que desarrollen y se ejecute una pronta solución a la problemática ya que debido a su resultado podrán continuar con su proceso de formación.

*Tabla 5*  
*Matriz de involucrados*

Grupos Involucrados	Intereses	Estrategias	Acuerdos y Compromisos
1 *Consejo Superior y Rectoría	*Contar con personal capacitado en recursos tecnológicos y mejor calidad educativa	*Realizar un seguimiento continuo a los procesos y gestión de la institución educativa	*Contratar capacitadores expertos en el área educativa
*Financiera	*Contar con suficientes ingresos proveniente de matrícula para poder desarrollar todo lo presupuestado.	*Asegurar los recursos para la ejecución inmediata del proyecto.	*Tener muy bien controlado los ingresos y gastos de la institución.
*Comercial	*Contar con el suficiente personal y recursos para atraer más estudiantes	*Buscar la mayor cantidad de actividades y recursos para dar a conocer la institución a la comunidad.	*Conseguir los suficientes estudiantes para que se matriculen e inicien su formación académica

2	*Ministerio de Educación Nacional MEN	*No manifiestan interés en la adquisición de nuevos estudiantes para la institución	*Aprobación de los programas académicos propuestos por la institución.	*Apoyo en la aprobación de los programas académicos propuestos por la institución.
	*Competencia	*No perciben directamente los problemas	*Continuidad académica.	*Tener alianzas con instituciones de mayor formación académica.
3	*Registro y control	*Mejorar la calidad de atención a la comunidad educativa.	*Estar pendiente de las peticiones, quejas o reclamos que manifiesten los estudiantes.	*Desarrollar los procesos académicos de manera correcta y a tiempo.
	*Sector Externo	*Contar con más egresados	*Hacer seguimiento continuo de las estudiantes durante el proceso de formación.	*Permanecer a los estudiantes motivados y con un constante compromiso académico.
	*Bienestar	*Contar con más estudiantes para las actividades		
4	*Estudiantes	*Adquirir mayor conocimiento en su formación académica	*Participación activa en la formulación de las nuevas propuestas para el mejoramiento de la calidad educativa.	* Continuar con el proceso de formación hasta la culminación del programa académico.
	*Docentes	*Adquirir competencia como recurso didáctico en el curso que imparten.	*Mejorar la calidad de enseñanza	*Participar en las capacitaciones asignadas.
	*Comerciantes	*Adquirir mayores clientes	*Participación activa en la propuesta del proyecto.	*Apoyar en la búsqueda para que ingresen estudiantes nuevos

Fuente: Elaboración Propia (2019)

6.2. Analisis del árbol de problemas

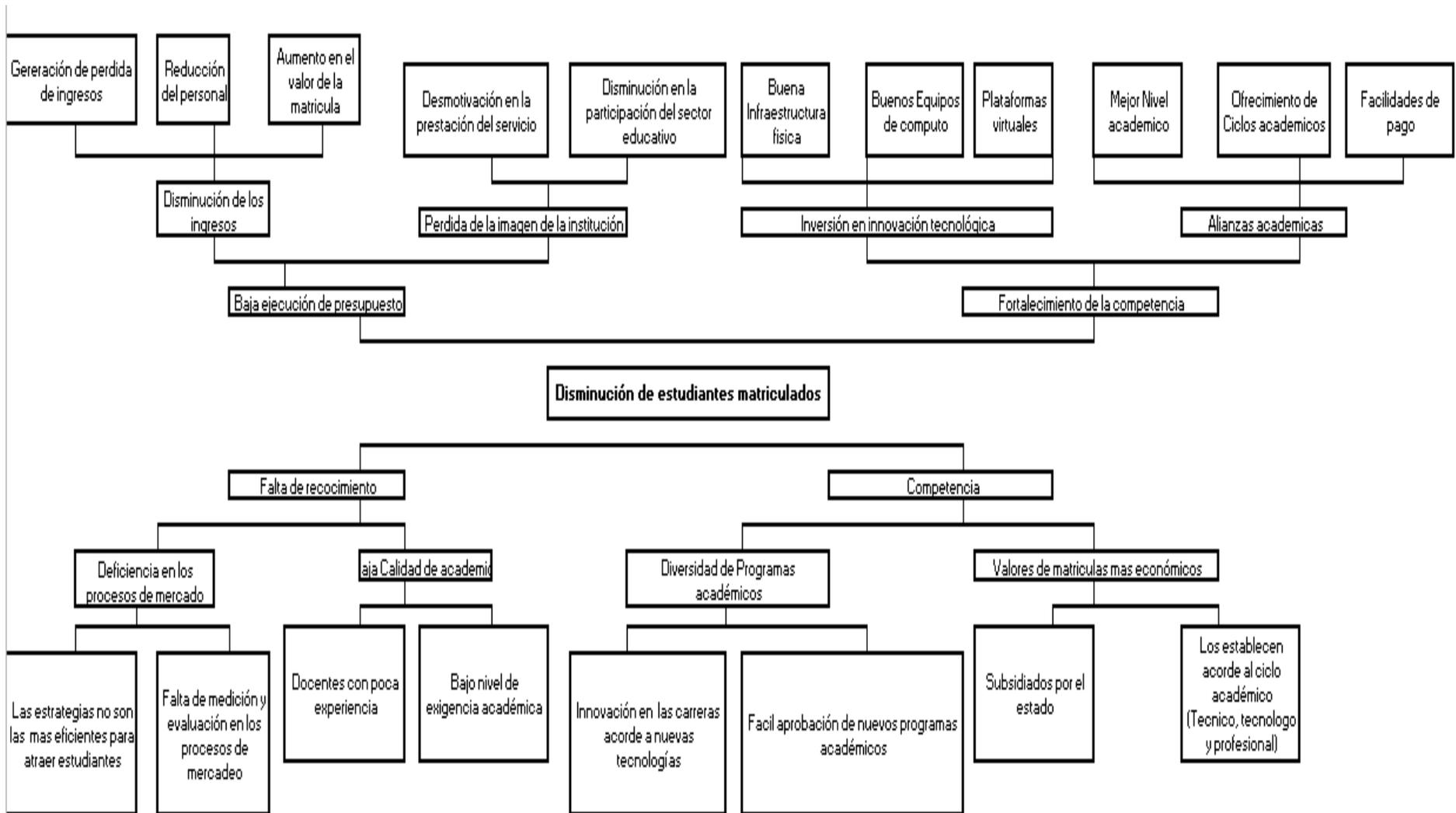


Figura 8 Árbol de problemas (Elaboración propia, 2019)

El árbol de problemas es una herramienta que permite analizar e identificar la problemática por medio de la determinación de las causas y efectos, los cuales en la Fundación de Educación Superior Nueva América son la disminución de estudiantes.

Con esta técnica se evidencian las causas que determinan o influyen en la aparición del problema y se verifica la relación directa que existe entre ellas teniendo en cuenta en este caso la falta de reconocimiento y la competencia que hay hacia la institución.

Analizando estas causas, la falta de reconocimiento de la institución se evidencia a través de la deficiencia en los procesos de mercadeo y la baja calidad académica obtenida por la fundación, además de que se identifica la falta de medición y evaluación en los procesos de mercadeo y las falencias en la implementación de estrategias para la captación de nuevos estudiantes.

Teniendo en cuenta los procesos de mercadeo de la Fundación de Educación Superior Nueva América, se observa que no demuestran ser un mecanismo de mejora en la captación de nuevos alumnos, ya que el presupuesto asignado por concepto de publicidad se invierte de manera exagerada en medios que no son efectivos, aunque existen procesos de mercadeo definidos, solo se puede observar su implementación pero no su desarrollo, es decir no hay un seguimiento ni un monitoreo constante, en línea a los procesos y los resultados obtenidos; es por esto que al no haber un monitoreo no existen tampoco datos y por ende no se pueden identificar ni corregir las falencias presentadas y mucho menos brindar opciones de mejora.

Por otro lado la falta de reconocimiento de la institución es la baja calidad académica que obedece primordialmente a la contratación de docentes con muy baja experiencia y experticia en el arte de enseñar, de ahí que la otra subcausa que es bajo nivel de exigencia académica se presente en forma directamente proporcional a esta falencia.

La segunda gran causa de la disminución de estudiantes matriculados es la competencia, que deriva directamente dos subcausas como lo son: diversidad de programas académicos y valores de matrículas inferiores a los generados por la institución, ya que las demás instituciones educativas del sector ofertan programas diferentes a los habituales y utilizan nuevas tecnologías en sus procesos de transmisión de conocimientos, de otro lado ofertan carreras innovadoras en el

área de informática y comunicación, materias que en la actualidad son de primera necesidad para poder ingresar al mercado laboral.

La organización en los procesos de la competencia hace que obtengan de manera más rápida y eficiente la aprobación de nuevas carreras por parte del Ministerio de Educación Nacional lo que genera un plus diferenciador con respecto a la Fundación de Educación Superior Nueva América.

Otra subcausa de la competencia son los valores de matrículas con tarifas inferiores a las que posee la institución, a estas tarifas más bajas los posibles estudiantes pueden acceder en dos direcciones, una mediante instituciones subsidiadas por el Estado y la otra en instituciones privadas con ciclos propedéuticos con tarifas inferiores.

Por otro lado, los efectos o manifestaciones se ubican sobre el problema y se refieren a las consecuencias e impactos producidos por la disminución de alumnos matriculados en la institución como; la baja ejecución del presupuesto y el fortalecimiento de la competencia.

Iniciando por la baja ejecución del presupuesto se debe por que no se alcanzan las metas en cifras económicas las cuales son capaces de brindar autosuficiencia a la institución, no se llega al punto de equilibrio financiero pues la disminución de estudiantes hace que la capacidad instalada no se utilice en su máxima expresión, como no se captan los recursos necesarios siempre habrá déficit al finalizar los periodos académicos.

Como efectos secundarios de la baja ejecución presupuestal es la pérdida de la imagen de la institución, porque no se puede invertir lo suficiente en publicidad y por ende no hay captación de estudiantes nuevos ni fidelización de los ya matriculados, efecto por el cual el entorno social y laboral que rodea a la Fundación Nueva América no tiene una imagen positiva, al evidenciar la poca cantidad de alumnos que asisten, y consideran que no es una institución confiable.

Adicional a la disminución de los ingresos se producen tres efectos más como son: pérdida de ingresos, reducción del personal de planta y aumento en las tarifas de las matriculas o visto de otro modo no se pueden otorgar los descuentos esperados por los habitantes de este sector socio demográfico quienes al ver otras posibilidades casi siempre prefieren la competencia.

También se identifica que la pérdida de la imagen produce desmotivación al interior de los colaboradores y docentes, además, de una disminución notoria en la participación de la institución en el sector educativo en el que se encuentra ubicado (Barrio Venecia).

En lo que se refiere al fortalecimiento de la competencia , la Fundación Nueva América esta en gran desventaja frente a las demás instituciones en lo que respecta a inversión, y tecnología para la realización de sus clases y procesos educativos, mientras otras instituciones tienen equipos de última generación la Nueva América cuenta con activos tecnológicos descontinuados e ineficientes que hacen que la labor de enseñar sea lenta y obsoleta, en síntesis sino se está al día, en línea con tecnologías actuales no se obtendrán matriculas nuevas ya que los potenciales estudiantes por su edad generacional prefieren instituciones que están tecnificadas e inmersas en las tecnologías de vanguardia como por ejemplo plataformas virtuales de enseñanza académica, software especializados en educación, con plataformas tecnológicas para interactuar en línea, entre otros.

Otra repercusión que se produce del efecto del fortalecimiento de la competencia, es la falta de alianzas estratégicas con entidades educativas de nivel superior, se puede decir ya que se evidencio que cuando existía el convenio de homologación de las carreras con otras universidades, el número de estudiantes matriculados no descendía tan rigurosamente como hoy en día, además es evidente que los estudiantes de carreras técnicas y/o tecnológicas buscan siempre dar continuidad a sus estudios y culminarlos en la etapa profesional, para ello prefieren instituciones que les brinden esta oportunidad y les ofrezcan las garantías para ser profesionales e incorporarse al mundo laboral.

Se examinan las relaciones de causa y efecto, y se verifica la lógica y la integridad del esquema completo.

Para terminar se puede decir que las empresas actuales exigen estudiantes capacitados en temas diferentes a las carreras que se ofrecen en la actualidad en la Nueva América, de ahí la inaplazable necesidad de brindar continuidad a los estudiantes para su formación profesional, realizar alianzas estratégicas con otras instituciones educativas y con empresas que prefieran estudiantes egresados de la institución, ampliar el número de programas ofertados en áreas de nuevas tecnologías y nuevos esquemas administrativos, modernizar la infraestructura física y los

equipos de cómputo, las licencias, programas y plataformas deben estar a la vanguardia para cubrir las necesidades que exigen los actuales y futuros alumnos.

Para solucionar el problema de disminución de estudiantes matriculados se deben corregir las fallas expuestas anteriormente, analizar muy bien sus causas y efectos, proponer mejoras a los procesos ya existentes o desarrollar unas nuevas, para ello se hace necesaria la participación de la alta dirección de la fundación conjuntamente con las áreas implicadas en el desarrollo del proyecto.

6.3. Analisis del árbol de objetivos

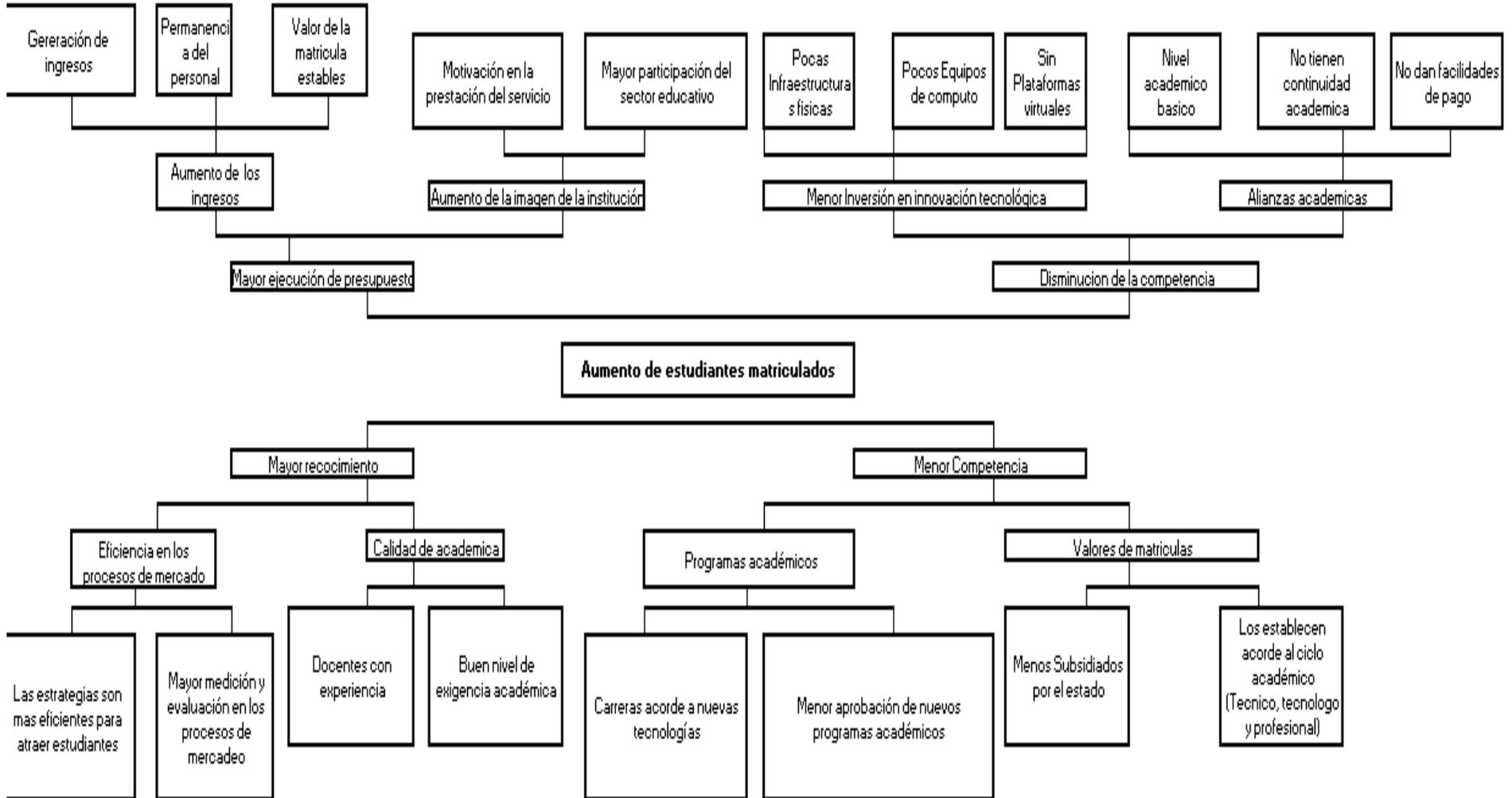


Figura 9 Árbol de objetivos (Elaboración Propia, 2019)

Teniendo en cuenta el árbol de objetivos podemos analizar que al efectuar de manera contraria la problemática nos permite describir de manera detallada la situación futura y las posibles soluciones que se pueden lograr de una manera positiva y las oportunidades que se podrían lograr si se soluciona la problemática.

Como por ejemplo en el caso de la competencia al disminuir aspectos relevantes, se puede observar que el nivel de la institución puede estar al mismo nivel o superior al que en este momento se encuentra, teniendo en cuenta varias ventajas que se pueden obtener debido al buen desarrollo de las posibles soluciones que se pueden observar en este ejercicio.

#### **6.4. Alternativas de solución**

En búsqueda de suministrar posibles soluciones a la constante disminución en el número de matrículas de la Fundación Nueva América, se sugieren las siguientes alternativas para cada causa:

1. Debido a la falta de reconocimiento de la institución, además de evidenciar deficiencia en los procesos de mercadeo; se sugiere tercerizar o subcontratar los procesos desarrollados por dicha área, con una firma especializada en temas de mercadeo académico, el cual se encargue de cotizar e implementar estrategias que permitan aumentar de manera significativa la captación de nuevos estudiantes.
2. Por otro lado, la falta de medición y evaluación del desempeño en los procesos de mercadeo, requiere la creación de un comité que desarrolle estrategias que apunten al mejoramiento continuo al interior de la fundación, con un programa preestablecido de actividades, conformado por un grupo de profesionales que estará integrado por la alta gerencia y las áreas de mercadeo y financiera.

Este comité deberá definir cronogramas con fechas de entrega de avances y resultados, también se encargará de la elaboración de estrategias y realizar un constante monitoreo a las actividades planteadas especialmente en el campo del presupuesto asignado a publicidad, con el objetivo de definir si este rubro justifica los resultados obtenidos o si por el contrario es una cuantiosa inversión que no arroja los resultados esperados.

3. Teniendo en cuenta la disminución de participación en el sector educativa, se sugiere que para realizar más ferias universitarias y visitas a empresas para que conozcan más de la

institución y así poder aumentar la captación de estudiantes nuevos que quieran ingresar a estudiar un programa técnico profesional en las jornadas establecidas y acorde a sus ingresos.

4. Asimismo, enfrentar la competencia frente a la diversidad de programas académicos, se propone ampliar el número de programas similares a los que ofrecen otras instituciones del mismo nivel académico (técnico), por lo cual se recomienda crear nuevos programas que atiendan la demanda actual de los estudiantes en temas laborales como por ejemplo: seguridad industrial, desarrollo de software, mercadeo digital, programas tecnológicos, etc.

Para lograr la fácil aprobación de los nuevos programas ofertados se realizará un plan de trabajo donde se estipulen fechas y actividades que muestren los avances en el proyecto, de este modo no podrán quedar tareas de manera inconclusa y se trabajará en base a resultados concretos.

5. También, observando que la institución requiere alianzas académicas se expone que la institución debe realizar convenios con diferentes colegios distritales y privados, que ofrezcan servicios de educación básica secundaria (9°) y media, con el objetivo de que los estudiantes egresados de los colegios se vinculen a la institución directamente, para que continúen con su formación académica en los programas de preferencia.

### 6.5. Alternativa óptima

Para tomar la decisión de la alternativa más óptima, inicialmente y de forma exploratoria se analizara diferentes aspectos como:

*Tabla 6*  
*Alternativa óptima*

ALTERNATIVAS	
<b>A1</b>	Tercerizar o subcontratar una firma especializada en los procesos de mercadeo académico
<b>A2</b>	
<b>A3</b>	Realizar más ferias universitarias y visitas a empresas

<b>A4</b>	Ampliar el número de programas académicos
<b>A5</b>	Realizar convenios y/o alianzas con diferentes colegios distritales y privados

Fuente: Elaboración Propia (2019)

*Tabla 7*  
*Beneficios de alternativa*

<b>ALTERNATI</b>	<b>COSTOS</b>	<b>BENEFICIOS</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>VA</b>			
<b>A1</b>	\$ 28.800.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Control de costos. Evita incurrir en costos de implementación</li> <li>*Reduce costos laborales, permite optimizar la mano de obra de sus colaboradores en otras áreas o actividades</li> <li>*Evita gastos de investigación, desarrollo y comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Perifoneo y volanteo</li> <li>*Diseño de Video Promocional</li> <li>*Volantes</li> <li>*Telemercadeo con base de datos</li> <li>*Capital Humano</li> <li>*Financiero</li> </ul>
<b>A2</b>	\$ 11.500.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Define y establece funciones y responsabilidades</li> <li>* Realiza medición, monitoreo y control del avance del proceso</li> <li>*Permite realizar ajustes y proponer opciones de mejora</li> <li>*Crea compromiso institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Estudio de Mercado</li> <li>*Capital Humano</li> <li>*Financiero</li> <li>*Infraestructuras</li> <li>*Tiempo</li> </ul>
<b>A3</b>	\$ 17.530.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Reconocimiento de marca en el sector laboral</li> <li>*Aumenta el nicho de mercado</li> <li>*Genera contacto directo con el cliente</li> <li>*Recopilación de base de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Capital Humano</li> <li>*Tecnológicos</li> <li>*Financiero</li> <li>*Infraestructuras</li> </ul>
<b>A4</b>	\$ 33.600.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ampliación del portafolio de programas de la institución</li> <li>*Ampliación de la cobertura del mercado académico</li> <li>*Actualización de programas acorde a las nuevas necesidades laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Capital Humano</li> <li>*Tecnológicos</li> <li>*Financiero</li> <li>*Infraestructura</li> <li>*Ministerio de Educación</li> </ul>

		*Actualización tecnológica *Mejoramiento en equipos e infraestructura	
<b>A5</b>	\$ 26.300.000	*Ampliación de la cobertura del mercado académico *Fidelización de futuros clientes *Mejor oferta en precios de matriculas *Orienta a los estudiantes de colegios en su formación profesional *Incrementa el número de matriculados *Incrementa los ingresos *Brinda confianza para continuación de estudios a nivel profesional.	*Capital Humano *Tecnológicos *Financiero *Base de datos de Colegios *Tiempo

Fuente: Elaboración Propia (2019)

**Matriz de evaluación de alternativas**  
(Con base en su importancia y posibilidad de realización)

*Tabla 8*  
*Evaluación de alternativas*

Alternativa	Certidumbre	Importancia	Capacidades Operativas Institucionales	Puntuación Total	Viabilidad
<b>A1</b>	4	3	2	9	-
<b>A2</b>	4	3	3	10	+
<b>A3</b>	3	5	3	11	+
<b>A4</b>	2	4	2	8	-
<b>A5</b>	4	5	4	13	+

Fuente: Elaboración Propia (2019)

ALTO: 5      MEDIO ALTO: 4      MEDIO: 3      MEDIO BAJO: 2      BAJO: 1

### Matriz de valorización de factores para la evaluación de opciones de estrategia

Tabla 9  
Valorización de factores

CRITERIOS	A1	A2	A3	A4	A5
<b>Recursos Disponibles</b>	4	3	3	3	5
<b>Fortalecimiento institucional</b>	3	3	4	4	5
<b>Viabilidad Técnica</b>	2	3	3	3	3
<b>Viabilidad económica</b>	3	3	3	3	3
<b>Viabilidad Social</b>	4	3	4	4	5
<b>Sostenibilidad</b>	3	4	3	4	5
<b>PUNTUACION TOTAL</b>	19	19	20	21	26

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Teniendo como referencia las anteriores matrices se puede observar que la alternativa más óptima de solución es realizar convenios y alianzas con colegios públicos y privados del sector, debido a que tienen varios beneficios que contribuyen al desarrollo económico y social de la institución.

Además, se evidencia que al aplicar esta alternativa permitiría aumentar la cantidad de estudiantes matriculados provenientes directamente de colegios que ingresarían a continuar su formación académica en un programa técnico profesional que este ofreciendo la institución.

Esta alternativa también generaría más reconocimiento, confianza en el sector educativo y en los mismos estudiantes antiguos que se encuentran con la institución, es decir que no solo ingresarían estudiantes recién egresados de colegios sino también personas recomendadas y que hayan escuchado de la institución.

Al mismo tiempo, genera ventajas como el contacto directo con colegios y aprovechamiento de recursos así como el suministro de datos de los estudiantes egresados de cada institución, igualmente, se necesita menos recursos que si una institución persiguiera estudiantes por sí sola, es decir que la gestión de ingreso de estudiantes requiere de esfuerzos de las dos partes y por último puede proporcionar un acceso más fácil a las nuevas oportunidades de captación de estudiantes y una barrera baja de entrada.

### 6.6. Estructura analítica del proyecto (EAP)

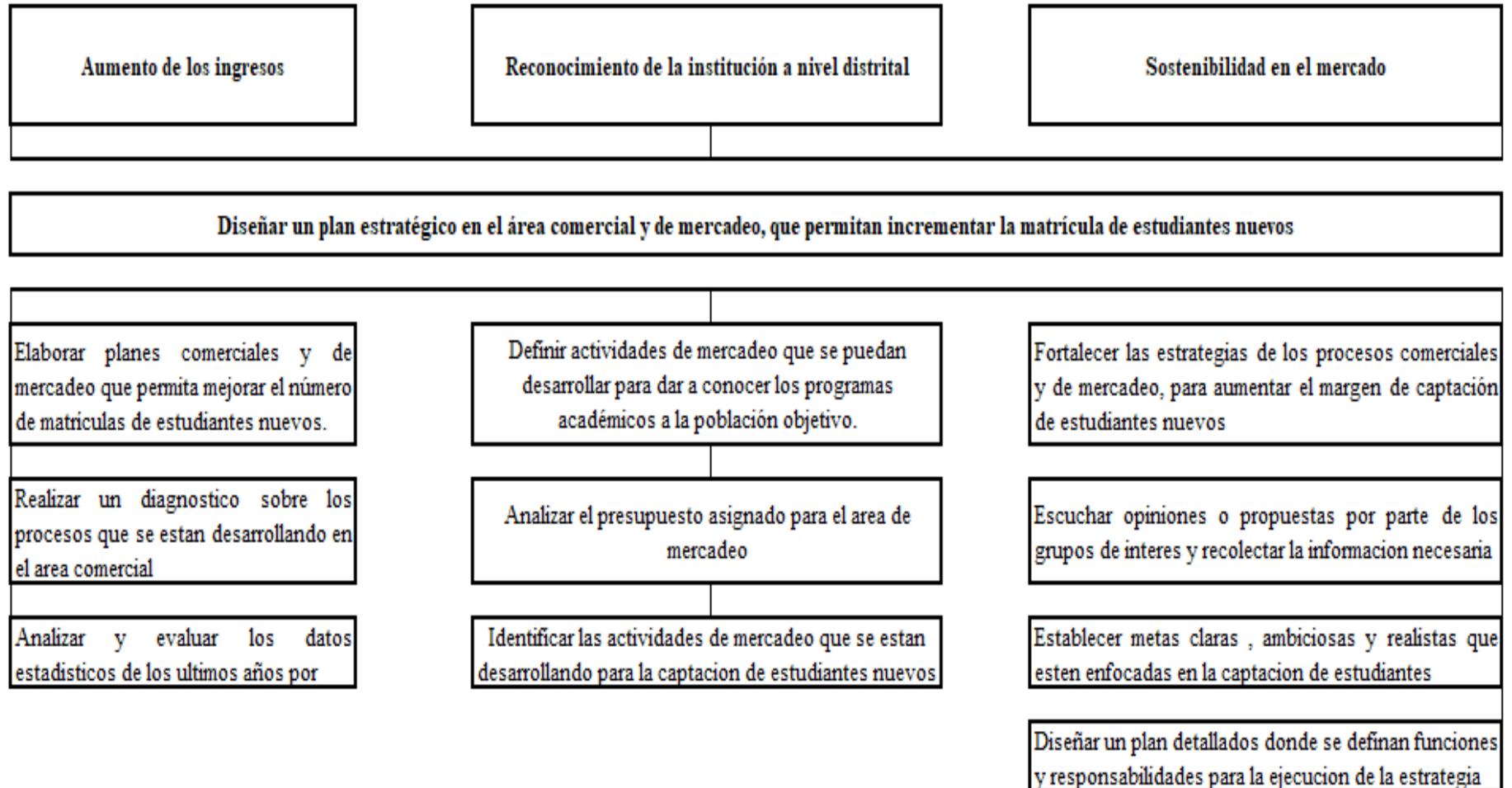


Figura 10 Estructura analítica (Elaboración Propia, 2019)

## 7. Construcción de matriz de marco lógico

### 7.1. Resumen narrativo de los objetivos y las actividades

Tabla 10

Resumen narrativo

<b>RESUMEN NARRATIVO</b>	
<b>FIN</b>	<p>*Aumento de los ingresos</p> <p>*Reconocimiento de la institución a nivel distrital</p> <p>*Sostenibilidad en el mercado</p>
<b>PROPOSITO</b>	<p>Diseñar un plan estratégico en el área comercial y de mercadeo, que permitan incrementar la matrícula de estudiantes nuevos</p>
<b>COMPONENTES</b>	<p>C1.Elaborar planes comerciales y de mercadeo que permita mejorar el número de matrículas de estudiantes nuevos.</p> <p>C2. Definir actividades de mercadeo que se puedan desarrollar para dar a conocer los programas académicos a la población objetivo.</p> <p>C3. Fortalecer las estrategias de los procesos comerciales y de mercadeo, para aumentar el margen de captación de estudiantes nuevos</p>
	<p>C1.Establecer el equipo de trabajo</p> <p>C1.Definir la Segmentación de clientes</p> <p>C1. Identificar el presupuesto y los recursos con los que se cuenta</p> <p>C1. Analizar la situación actual de entorno y de mercado</p>

---

**ACTIVIDADES**

C1.Descripcion de los principales competidores

C2. Buscar e identificar los colegios que se encuentran en el sector

C2. Llamar para agendar citas con los coordinadores o rectores de las instituciones

C2. Dar a conocer los programas académicos que ofrece la institución.

C2. Realizar Charlas para conocer la orientación vocacional de los estudiantes de colegios.

C2. Charlas con los padres de familia y estudiantes.

C2. Participación en eventos institucionales para presentar y fortalecer la alianza

C3. Establecer acuerdos y negociación con los colegios

C3. Firma de convenios con colegios

C3. Escuchar opiniones o propuestas por parte de los grupos de interes y recolectar la informacion necesaria.

C3.Diseñar un plan detallado donde se definan funciones y responsabilidades para la ejecucion de la estrategia

C3.Establecer metas claras, ambiciosas y realistas que esten enfocadas en la captación de estudiantes.

C3.Analizar y evaluar los datos estadisticos de los ultimos años por concepto de matricula

## 7.2. Diseño de los indicadores

	Resumen Narrativo	Indicador Definido
FIN	Aumento de los ingresos	En el primer año tener un aumento del 30% o mas en la utilidad de la compañía con respecto al estado antes de iniciar el proyecto
	Reconocimiento y posicionamiento de la institución a nivel distrital	En el primer año obtener 100 estudiantes nuevos a traves de referencias de otros estudiantes o instituciones
	Sostenibilidad en el mercado	En los primeros dos años mantener una rentabilidad del 20% que permita cubrir los costos y gastos de la compañía
PROPOSITO	Diseñar un plan estratégico en el área comercial y de mercadeo, que permitan incrementar la matrícula de estudiantes nuevos	Seguimiento anual del plan estrategico a partir de las actuaciones definidas y los compromisos adquiridos
COMPONENTE	C1. Elaborar planes comerciales y de mercadeo que permita mejorar el número de matrículas de estudiantes nuevos.	Tener el 100% de ejecucion de capacitación hacia los colaboradores del area comercial y de mercadeo sobre el tema de atencion y servicio al cliente programadas durante el tiempo del proyecto
		Magnitud en los cambios recibidos por los colaboradores en las funciones asignadas y las decisiones tomadas durante la ejecucion del proyecto
	C2. Definir actividades de mercadeo que se puedan desarrollar para dar a conocer los programas académicos a la población objetivo.	Informe mensual de los resultados de las actividades programadas durante la ejecucion del proyecto
		Porcentaje de aspirantes que participaron en las actividades desarrolladas durante la ejecucion del proyecto
		Nivel de satisfacción y permanencia de los estudiantes
	C3. Fortalecer las estrategias de los procesos comerciales y de mercadeo, para aumentar el margen de captación de estudiantes nuevos	Seguimiento y evaluación bimestral de los procesos propuestos dentro de la ejecucion del proyecto
Porcentaje de estudiantes matriculados frente a las personas atendidas durante la ejecucion del proyecto		
ACTIVIDADES	C1. Establecer el equipo de trabajo	Cantidad de Personal que se requiere para el proyecto
	C1. Definir la Segmentación de clientes	Numero de estudiantes entre los grados noveno y once
	C1. Identificar el presupuesto y los recursos con los que se cuenta	Revisar los montos asignados y aprobados para las actividades de mercadeo
	C1. Analizar la situación actual de entorno y de mercado	Cantidad de Instituciones de educación superior que ofrecen los mismos programas
	C1. Descripción de los principales competidores	
	C2. Buscar e identificar los colegios que se encuentran en el sector	Cantidad de colegios contactados sobre cantidad de colegios publicos y privados

ACTIVIDADES	C2. Llamar para agendar citas con los coordinadores o rectores de las instituciones	Cantidad de llamadas realizados sobre la cantidad de citas acordadas.
	C2. Dar a conocer los programas académicos que ofrece la institución.	Cantidad de programas ofertados por la institución
	C2. Realizar Charlas para conocer la orientación vocacional de los estudiantes de colegios.	Cantidad de Estudiantes interesados sobre cantidad de estudiantes de colegios
	C2. Charlas con los padres de familia y estudiantes.	Cantidad de participantes
	C2. Participación en eventos institucionales para presentar y fortalecer la alianza	Cantidad de participación a eventos sobre invitación a eventos
	C3. Establecer acuerdos y negociación con los colegios	Cantidad de firmas y acuerdos efectuadas sobre Cantidad de propuestas realizadas
	C3. Firma de convenios con colegios	
	C3. Escuchar opiniones o propuestas por parte de los grupos de interés y recolectar la información necesaria.	Recolectar la mayor información disponible para analizar las opiniones y posibles soluciones
	C3. Diseñar un plan detallado donde se definan funciones y responsabilidades para la ejecución de la estrategia	Analizar las funciones ya establecidas y si es necesario implementar nuevas
	C3. Establecer metas claras, ambiciosas y realistas que estén enfocadas en la captación de estudiantes.	Identificar las necesidades más comunes entre la población y la competencia
C3. Analizar y evaluar los datos estadísticos de los últimos años por concepto de matrícula	Tomar como referencia los últimos 5 años y realizar comparativos entre los periodos por concepto de matriculados	

Figura 11 Indicadores (Elaboración Propia, 2019)

### 7.3. Medios de verificación

	Resumen Narrativo	Indicador Definido	Medios de Verificación
FIN	Aumento de los ingresos	En el primer año tener un aumento del 30% o mas en la utilidad de la compañía con respecto al estado antes de iniciar el proyecto	Estados de resultados Semestrales generados por el area contable
	Reconocimiento y posicionamiento de la institución a nivel distrital	En el primer año obtener 100 estudiantes nuevos a traves de referencias de otros estudiantes o instituciones	Formularios de inscripcion en la opcion medios por los cuales se entero?
	Sostenibilidad en el mercado	En los primeros dos años mantener una rentabilidad del 20% que permita cubrir los costos y gastos de la compañía	Estados de resultados Semestrales generados por el area contable
PROPOSITO	Diseñar e implementar un plan estratégico en el área comercial y de mercadeo, que permitan incrementar la matrícula de estudiantes nuevos	Seguimiento anual del plan estrategico a partir de las actuaciones definidas y los compromisos adquiridos	Reportes e informes de cumplimiento de los planes de acción propuestos
COMPONENTE	Elaborar planes comerciales y de mercadeo que permita mejorar el número de matrículas de estudiantes nuevos.	Tener el 100% de ejecucion de capacitación hacia los colaboradores del area comercial y de mercadeo sobre el tema de atención y servicio al cliente programadas durante el tiempo del proyecto	planilla de asistencia a capacitaciones y cumplimiento del cronograma
		Magnitud en los cambios recibidos por los colaboradores en las funciones asignadas y las decisiones tomadas durante la ejecucion del proyecto	Encuestas internas aplicadas a los funcionarios sobre su desempeño y nivel de satisfacción
	Definir actividades de mercadeo que se puedan desarrollar para dar a conocer los programas académicos a la población objetivo.	Informe mensual de los resultados de las actividades programadas durante la ejecucion del proyecto	Entrevistas aplicadas a posibles aspirantes teniendo en cuenta el medio por el cual se entero de la institución.
		Porcentaje de aspirantes que participaron en las actividades desarrolladas durante la ejecucion del proyecto	Bases de datos recogidas en el momento del desarrollo de las actividades
		Nivel de satisfaccion y permanencia de los estudiantes	Encuestas a estudiantes
	Fortalecer las estrategias de los procesos comerciales y de mercadeo, para aumentar el margen de captación de estudiantes nuevos	Seguimiento y evaluación bimestral de los procesos propuestos dentro de la ejecucion del proyecto	Reportes e informes de cumplimiento de los planes de acción propuestos
		Porcentaje de estudiantes matriculados frente a las personas atendidas durante la ejecucion del proyecto	Formularios deinscripcion entregados frente matriculas recibidas por tesoreria

ACTIVIDADES	C1. Establecer el equipo de trabajo	Cantidad de Personal que se requiere para el proyecto	Contratos laborales
	C1. Definir la Segmentación de clientes	Numero de estudiantes entre los grados noveno y once	Bases de datos de estudiantes
	C1. Identificar el presupuesto y los recursos con los que se cuenta	Revisar los montos asignados y aprobados para las actividades de mercadeo	Presupuesto general
	C1. Analizar la situación actual de entorno y de mercado	Cantidad de Instituciones de educación superior que ofrecen los mismos programas	DANE (Departamento administrativo Nacional de Estadística)
	C1. Descripción de los principales competidores		SNIES (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior)
	C2. Buscar e identificar los colegios que se encuentran en el sector	Cantidad de colegios contactados sobre cantidad de colegios publicos y privados	MEN (Ministerio de Educación Nacional)
	C2. Llamar para agendar citas con los coordinadores o rectores de las instituciones	Cantidad de llamadas realizados sobre la cantidad de citas acordadas.	Listas de telemercadeo
	C2. Dar a conocer los programas académicos que ofrece la institución.	Cantidad de programas ofertados por la institucion	Portafolio academico de la institución
	C2. Realizar Charlas para conocer la orientación vocacional de los estudiantes de colegios.	Cantidad de Estudiantes interesados sobre cantidad de estudiantesde colegios	Formularios de inscripcion entregados
	C2. Charlas con los padres de familia y estudiantes.	Cantidad de participantes	Base de datos recolectadas
	C2. Participación en eventos institucionales para presentar y fortalecer la alianza	Cantidad de participacion a eventos sobre invitacion a eventos	Planillas de asistencia
	C3. Establecer acuerdos y negociación con los colegios	Cantidad de firmas y acuerdos efectuadas sobre Cantidad de propuestas realizadas	Contratos realizados
	C3. Firma de convenios con colegios		
C3. Escuchar opiniones o propuestas por parte de los grupos de interes y recolectar la informacion necesaria.	Recolectar la mayor informacion disponible para analizar las opiniones y posibles soluciones	Encuestas	

C3.Diseñar un plan detallado donde se definan funciones y responsabilidades para la ejecución de la estrategia	Analizar las funciones ya establecidas y si es necesario implementar nuevas	Manual de funciones
C3.Establecer metas claras, ambiciosas y realistas que esten enfocadas en la captación de estudiantes.	Identificar las necesidades mas comunes entre la poblacion y la competencia	Actas de reuniones por parte del consejo superior
C3.Analizar y evaluar los datos estadisticos de los ultimos años por concepto de matricula	Tomar como referencia los ultimos 5 años y realizar comparativos entre los periodos por concepto de matriculados	Historicos de matricula

Figura 12 Medios de verificación. (Elaboración Propia, 2019)

#### 7.4. Supuestos

	Resumen Narrativo	Supuestos
FIN	Aumento de los ingresos	Que los resultados de la compañía permanezcan estables
	Reconocimiento y posicionamiento de la institución a nivel distrital	Preferencia hacia la competencia
	Sostenibilidad en el mercado	Falta de ingresos para alcanzar la meta
PROPOSITO	Diseñar e implementar un plan estratégico en el área comercial y de mercadeo, que permitan incrementar la matrícula de	Que la institución no acepte el diseño y la implementación de plan estratégico
COMPONENTE	Elaborar planes comerciales y de mercadeo que permita mejorar el número de matrículas de estudiantes nuevos.	Que el consejo superior no lo apruebe el plan de mejora
	Definir actividades de mercadeo que se puedan desarrollar para dar a conocer los programas académicos a la población objetivo.	
	Fortalecer las estrategias de los procesos comerciales y de mercadeo, para aumentar el margen de captación de	Que las estrategias no estén acorde a la problemática o necesidad de la institución
ACTIVIDADES	C1. Establecer el equipo de trabajo	No contar con el personal capacitado
	C1. Definir la Segmentación de clientes	Que los colegios no suministren bases de datos
	C1. Identificar el presupuesto y los recursos con los que se cuenta	Que no haya destinado un presupuesto
	C1. Analizar la situación actual de entorno y de mercado	
	C1. Descripción de los principales competidores	
	C2. Buscar e identificar los colegios que se encuentran en el sector	
	C2. Llamar para agendar citas con los coordinadores o rectores de las instituciones	Que no acepten las ofertas
	C2. Dar a conocer los programas académicos que ofrece la institución.	Que los programas no sean de interés
	C2. Realizar Charlas para conocer la orientación vocacional de los estudiantes de colegios.	Que no haya suficiente participación
	C2. Charlas con los padres de familia y estudiantes.	
	C2. Participación en eventos institucionales para presentar y fortalecer la alianza	Que no se pueda asistir a los eventos programados
	C3. Establecer acuerdos y negociación con los colegios	Que las instituciones no tengan interés en realizar acuerdos
	C3. Firma de convenios con colegios	
	C3. Escuchar opiniones o propuestas por parte de los grupos de interés y recolectar la información necesaria.	
	C3. Diseñar un plan detallado donde se definan funciones y responsabilidades para la ejecución de la estrategia	Que no sea aprobado el plan
	C3. Establecer metas claras, ambiciosas y realistas que estén enfocadas en la captación de estudiantes.	Que las metas estén fuera del alcance
	C3. Analizar y evaluar los datos estadísticos de los últimos años por concepto de matrícula	Que no se obtenga un histórico

Figura 13 Supuesto (Elaboración Propia, 2019)

## Recursos

### Recursos Humanos

1. Un (1) director de proyecto, cinco (5) asesores comerciales, un (1) mercadólogo que tengan conocimientos de mercadeo con el fin de impulsar la promoción de las carreras que ofrece la institución.
2. Cinco (5) docentes con contratos de prestación de servicios que brinden información sobre la importancia a de estudiar una carrera técnica profesional como primer opción.
3. Uno (1) o dos (2) Coordinadores de cada uno de los colegios privados y distritales para dar a conocer los beneficios y condiciones.
4. Seiscientos (600) estudiantes graduados en educación básica o Bachilleres durante el año.

### Recursos Físicos y tecnológicos

1. Un (1) Conmutador
2. Siete (7) líneas móviles corporativas con planes ilimitados
3. Actualización del sitio Web y redes sociales
4. Volantes
5. Pendones
6. Stan
7. Papelería
8. Siete (7) puestos de trabajo con equipos de computo

*Tabla 11*  
*Recursos financieros*

Rubros	Total
<b>Recursos humanos</b>	<b>\$ 15.000.000</b>
<b>Recursos físicos y tecnológicos</b>	<b>\$ 5.010.000</b>
<b>Materiales (Papelería)</b>	<b>\$3.320.000</b>
<b>Transporte y alimentación salidas de Campo</b>	<b>\$ 2.970.000</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 26.300.000</b>

Fuente: Elaboración Propia (2019)

## Beneficios

- Desarrollo de nuevas competencias entre estudiantes
- Ventaja diferencial frente a otras instituciones de educación superior
- Beneficios para otros miembros de la comunidad del colegio, interesados en adelantar estudios
- Capacitación permanente en temas de interés para docentes y directivos que pertenezcan a los colegios.
- Empoderar a los jóvenes con deberes y derechos al ser parte de una institución de educación superior.
- Acceso a convenios para continuidad académica a nivel tecnológico y universitario.
- Ahorro importante en la inversión en la educación superior
- Posibilidad de realizar prácticas empresariales remuneradas.

## Evaluación y métodos

*Tabla 12*  
*Evaluación y métodos*

Momento	Estrategia	Periodicidad	Responsables
<b>Seguimiento y control</b>	*Visitas a Colegios	Mensualmente	Área comercial
	*Programación de reuniones		
	*Base de datos de estudiantes interesados		
<b>Evaluación</b>	Matriz de seguimiento de actividades	Semanal	Gerente y Director comercial
<b>Mejora</b>	Implementación y control interno	Mensualmente	Comité Comercial

Fuente: Elaboracion Propia(2019)

**Indicador:**

<b>Objetivo.</b>	<b>Nombre del indicador.</b>	<b>Medición / Formula.</b>	<b>Meta esperada.</b>	<b>Observaciones.</b>
Medir la cantidad de estudiantes que se matriculan cada semestre por concepto de convenio	Nuevos Estudiantes matriculados por convenio y/o alianza Nuevos Estudiantes por convenio (NEC)	$\text{NEC} = \frac{\text{NEMC/TI}}{100} \times \text{X}$ $\text{NEC} = \frac{\text{Número de Estudiantes Matriculados por Convenio}}{\text{dividido total de nuevos ingresos}} \times 100$	El 37% que corresponde a Treinta y Cuatro Estudiantes Matriculados Nuevos por convenio por Semestre	Lo que se busca medir es el impacto de los convenios en la matrícula de alumnos nuevos.

Figura 14 Indicador del proyecto (Elaboración Propia, 2019)

## 8. Conclusiones y recomendaciones

En conclusión se puede analizar que la institución objeto de estudio no es tan reconocida en el mercado, pero su interés social ha ido enfocado a satisfacer las necesidades que tiene tanta población del sector que lo rodea para ingresar a la educación superior, además siempre ha buscado la posibilidad de crecer en el mercado por diferentes medios, pero no les ha sido posible captar los suficientes estudiantes independientemente de las herramientas utilizadas y las actividades desarrolladas por el área de mercadeo, según el reporte histórico de matrículas de los últimos tres años.

Por lo cual, se concluye que la cantidad de estudiantes matriculados no han sido suficientes para cubrir los costos y gastos de la institución y por ende se han visto en la obligación de ser apalancados por otras entidades corporativas y financieras, como se evidencia en los estados financieros de los últimos periodos.

Además, al analizar las actividades comerciales se pueden observar que las inversiones por concepto de publicidad fueron muy altas y poco efectivas, ya que realizaron varios pagos en publicidad como vallas y carros móviles, los cuales son muy costosos, es por esto que se recomienda bajar un poco el valor del rubro de publicidad invirtiendo en actividades publicitarias como redes sociales, radio, entre otros, y así obtener resultados de reconocimiento y posicionamiento de marca, lo cual es importante para que una institución de educación superior sobresalga en el mercado.

Al mismo tiempo, se tiene en cuenta la exigencia actual del mercado a nivel académico y la falta de oportunidades para acceder a la educación superior por precio, ubicación, programas de interés, entre otros factores, que influyen en la toma de decisiones de cada uno de los aspirantes, es por esto que es indispensable que la institución brinde la posibilidad de ingresar directamente a la formación profesional por medio de un programa técnico profesional de preferencia, que permita desarrollar capacidades, habilidades y conocimientos a los estudiantes egresados de colegios públicos y privados.

Asimismo, hay que tener en cuenta que la institución cuenta con cuatro programas académicos que son comunes en el mercado educativo (Administrativos), y para ser competitivos debe ampliar su portafolio de programas técnicos, es por esto que se recomienda que la

institución debe estar constantemente actualizándose en programas académicos, que permita atender a la demanda del mercado laboral.

También, se identifica que el área comercial y de mercadeo no cuenta con los recursos físicos y tecnológicos suficientes y necesarios para desarrollar su actividad, por ende se recomienda que el recurso financiero asignado sea invertido en insumos que realmente se requieran y aporten al proceso y desarrollo del área para el cumplimiento de objetivo.

Para finalizar, y solucionar la problemática que se presenta en la Fundación de Educación Superior Nueva América se recomienda fortalecer los procesos y actividades desarrolladas en su área de mercadeo por medio de un plan estratégico que permita aumentar el nivel de captación de nuevos estudiantes los cuales provendrán de convenios y alianzas directas con colegios privados y públicos a nivel distrital , ya que son la fuente primaria para obtener y captar posibles estudiantes que desean continuar con su formación académica y así fortalecer la fundación a nivel local y nacional por su educación, calidad y facilidad de acceder a la universidad en menor tiempo y un precio justo.

Además, es importante e indispensable que la institución este constantemente actualizándose en tecnología, redes sociales y páginas Web para que otros posibles aspirantes ingresen por diferentes medios de publicidad y la fundación pueda aumentar su sostenibilidad en el mercado por concepto de matrículas y los ingresos recibidos.

## Referencias

- Ale, F. L. (07 de 09 de 2015). *https://www.merca20.com*. Obtenido de ¿Sabes que es un estudio de mercado?: <https://www.merca20.com/sabes-que-es-un-estudio-de-mercado/>
- Alonso, C. L. (12 de Junio de 2017). *Marketing Educativo Captacion y fidelizacion de alumnos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ayala, S. (2015). *http://www.todomktblog.com*. Obtenido de ¿Cual es el proceso de marketing?: <http://www.todomktblog.com/2013/04/cual-es-el-proceso-del-marketing.html>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. Obtenido de Definición de planeación estratégica: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion\\_estrategica\\_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1540150762&Signature=cM2SqV2Q30VtAcokZYp%2Fv67z8uQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlaneacion\\_estrateg](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion_estrategica_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1540150762&Signature=cM2SqV2Q30VtAcokZYp%2Fv67z8uQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlaneacion_estrateg)
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. Obtenido de Etapas de la planeación estratégica: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion\\_estrategica\\_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1540152695&Signature=010cRV%2B3fOYs4CkVT4v8bMNfTAI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlaneacion\\_estrateg](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion_estrategica_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1540152695&Signature=010cRV%2B3fOYs4CkVT4v8bMNfTAI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlaneacion_estrateg)
- Clavero, J. E. (01 de Marzo de 2006). *Educación Superior*. Obtenido de Tendencias y Desafíos: <http://scielo.isciii.es/pdf/edu/v9n1/colaboracion2.pdf>
- Colombia, E. C. (28 de Diciembre de 1993). *Ministerio de Educacion Nacional*. Obtenido de Ley 30 de 1993: <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-81294.html>
- Colombia, E. C. (19 de Julio de 2002). *Ley 749*. Obtenido de Capitulo 1 Articulo 3: [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86432\\_Archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86432_Archivo_pdf.pdf)
- Colombia, E. P. (25 de Julio de 2018). *Ministerio de Educación Nacional*. Obtenido de Decreto 1280: <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201280%20DEL%2025%20DE%20JULIO%20DE%202018.pdf>

Colombia, P. d. (25 de Julio de 2018). *Gestor Normativo*. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=87642>

Colombiano, C. C. (2011). *Artículo 633*. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/file/2011/03/codigo-civil-colombiano-art-633-a-652.pdf>

Comercio, C. d. (S.f). *Todo lo que debe saber sobre entidades sin animo de lucro*. Obtenido de Definición: [http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/entidades\\_sin\\_animo\\_lucro/](http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/entidades_sin_animo_lucro/)

Contabilidad. (31 de 12 de 2017). *Patente n° 2017*. Colombia.

Cordova, L. H. (17 de diciembre de 2009). *Procesos de comercialización*. Obtenido de Procesos básicos de comercialización: <http://procesosbasicosdecomercializacion.blogspot.com/2009/12/procesos-basicos-de-comercializacion.html>

DANE. (25 de 09 de 2017). *Ingresos y gastos*. Obtenido de Ingresos y gastos : [http://formularios.dane.gov.co/Anda\\_4\\_1/index.php/catalog/204/get\\_microdata](http://formularios.dane.gov.co/Anda_4_1/index.php/catalog/204/get_microdata)

DANE. (30 de 12 de 2017). *Saber para decidir*. Obtenido de Informacion d Demanda Laboral: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/sinidel/boletin-sinidel-bogota-2017.pdf>

DANE. (30 de 04 de 2018). *DANE Informacion Estrategica*. Obtenido de DANE Informacion Estrategica: <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4629-producto-interno-bruto-pib-i-trimestre-2018>

Educación, c. c. (24 de 02 de 2011). *Politica de Credito Educativo*. Obtenido de Politica de Credito Educativo: <https://www.mineduccion.gov.co/observatorio/1722/article-265696.html>

Espectador. (27 de 05 de 2018). *El espectador*. Obtenido de El espectador: <https://www.elespectador.com/opinion/colombia-y-la-ocde-columna-791034>

Gobierno Nacional, R. d. (28 de 12 de 1992). *Colciencias*. Obtenido de Colciencias: <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-30-1992.pdf>

- ICETEX. (30 de 12 de 2005). *ICETEX*. Obtenido de Historia y Naturaleza: <https://portal.icetex.gov.co/Portal/Home/el-icetex/quienes-somos/el-icetex-historia-y-naturaleza>
- Manes, J. M. (Enero de 1997). *Marketing para instituciones educativas*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Ministerio, D. E. (Marzo de 2007). *Revolución Educativa* . Obtenido de Glosario de la Educación Nacional: [https://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-213912\\_glosario.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-213912_glosario.pdf)
- Ministerio, D. E. (10 de Junio de 2010). *MINEDUCACION*. Obtenido de Sistema de Educación Superior: [https://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-235585.html?\\_noredirect=1](https://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-235585.html?_noredirect=1)
- Ministerio, E. (01 de 01 de 1928). *Ministerio de Educacion*. Obtenido de Ministerio de Educacion: <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-196488.html>
- Ministerio, E. (31 de 05 de 2010). *Sistema Educativo Colombiano*. Obtenido de Sistema Educativo Colombiano: <https://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-233839.html>
- Ministerio, E. N. (7 de 09 de 2005). Estatutos. *Resolucion 3945 de 2005*, 1. Bogota, Bogota, Colombia: Ministerio de Educacion Nacional.
- Ministerio, E. N. (16 de 02 de 2015). *Ser Pilo Paga*. Obtenido de Ser Pilo Paga: <http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/pilopaga>
- Moraño, J. (04 de Octubre de 2010). *Marketing & Consumo*. Obtenido de Estrategias de Posicionamiento: <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- Nacional, M. D. (Marzo de 2007). *Glosario de la Educación Superior*. Obtenido de Educación Superior: [https://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-213912\\_glosario.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-213912_glosario.pdf)
- Nacional, M. d. (28 de Mayo de 2013). *MinEducación*. Obtenido de Definición: <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-196488.html>

- Quintana, C. (09 de Septiembre de 2017). *Leancase*. Obtenido de Que son los estatutos en una empresa: <https://mag.leancase.co/que-son-los-estatutos-en-una-empresa/>
- Republica, E. P. (06 de Agosto de 2003). *Decreto 2216*. Obtenido de Capitulo 1 Articulo 1: [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86429\\_Archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86429_Archivo_pdf.pdf)
- Rincón, J. L. (2008). *Universidad Catolica de Cordoba*. Obtenido de ¿Que entendemos por formación integral?: [https://www.ucc.edu.ar/portalucc/archivos/File/VRMU/Mision\\_VRMU/formacionintegral.pdf](https://www.ucc.edu.ar/portalucc/archivos/File/VRMU/Mision_VRMU/formacionintegral.pdf)
- Rojas, C. I. (20 de Mayo de 2012). *Escuela de Organizacion Industrial*. Obtenido de Sostenibilidad en las empresas: <http://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/>
- SENA. (21 de 06 de 1957). *HISTORIA*. Obtenido de SENA: <http://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienesSomos.aspx>
- Thompson, I. (10 de 2006). <http://www.marketing-free.com>. Obtenido de Definición de marketing: <http://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>
- Varela, D. R., De Leon Lafuente, L., & Garlaza Lopez, J. (Agosto de 2015). *Universidad y sociedad*. Obtenido de Revista científica de la universidad de cienfuegos: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n2/rus07215.pdf>