

Trabajo Final de Graduación para optar por el título de

Licenciado en Administración

Planificación Estratégica de Instituto Santa Ana



Autor: Eugster Cufre; Jimena Estefanía

DNI: 39935889

Numero de Legajo: ADM05012

Carrera: Licenciatura en Administración

RESUMEN

El presente reporte de casos, tiene como objetivo potenciar el plan estratégico del Instituto Santa Ana, mediante una estrategia de diferenciación, logrando así que la institución educativa alcance un 2% de la cuota de mercado al 2024.

Este reporte incluye un marco referencial en el que se analizó el entorno de la empresa utilizando la matriz PESTEL, el microentorno y el ámbito interno que nos permitió diagnosticar la situación en la que se encontraba la institución educativa

La propuesta se basa, en un marco teórico que nos indica la importancia de la planificación estratégica y sus postulados actuales en la gestión empresarial para lograr ventajas competitivas dentro de la industria. En el plan de acción propuesto, se trabajó no solo en atraer al cliente externo a través de la Responsabilidad Social sino también en el cliente interno, que es la comunidad educativa, que está integrada por alumnos, padres, docentes, no docentes, directivos. Con estos últimos se buscó facilitarles las tareas organizando algunos procesos internos que no estaban muy definidos, además se capacitara periódicamente a todo el personal docente con el objetivo de lograr que los mismos se sientan valorados por sus tareas diarias y puedan crecer como profesionales. Sucediendo esto, traerá aparejado la mejora, en el nivel educativo de la institución.

Para medir el retorno de la inversión del plan de acción y evaluar la rentabilidad de la propuesta se utilizó el índice ROI que calcula: los ingresos generados menos la inversión realizada. En este caso dio un ROI del 112% que indica que el proyecto es rentable.

Palabras Claves: Institución Educativa – Estrategia Corporativa – Responsabilidad Social – Posicionamiento – Capacitación.

Contenido

Índice de tablas	3
INTRODUCCION	4
ANALISIS MACRO	6
<i>Factores Sociales:</i>	7
<i>Factores Tecnológicos:</i>	8
<i>Factores Ecológicos:</i>	9
<i>Factores Legales:</i>	10
ANALISIS MICRO	10
<i>Rivalidad entre las compañías establecidas:</i>	10
<i>Riesgo de ingreso de competidores potenciales:</i>	11
<i>Poder de negociación de los compradores:</i>	12
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	12
<i>Productos sustitutos:</i>	13
ANALISIS DE MERCADO	13
ANALISIS INTERNO	14
<i>Marketing y ventas:</i>	14
<i>Personal de contacto:</i>	14
<i>Soporte físico y Habilidades:</i>	15
<i>Prestación</i>	16
<i>Clientes</i>	16
<i>Dirección general y de recursos humanos:</i>	17
<i>Organización interna y tecnológica:</i>	17
<i>Infraestructura y ambiente</i>	18
MARCOTEORICO	18
DIAGNOSTICO y CONCLUSIONES	22
PLAN DE IMPLEMENTACION	23
DIAGRAMA DE GANTT	30
INDICADORES FINANCIEROS	32
CONCLUSIONES	34
BIBLIOGRAFIA	35
ANEXO	38

Índice de tablas

Tabla 1: Plan de acción en área RRHH – Programa de Capacitaciones.**Error! Bookmark not defined.**

Tabla 2: Plan de acción en área RSE 1.....**Error! Bookmark not defined.**

Tabla 3: Plan de acción en área RSE 2.**Error! Bookmark not defined.**

Tabla 4: Plan de acción en área MKT.....**Error! Bookmark not defined.**

Tabla 5: Plan de acción Aumento de la Capacidad Operativa.**Error! Bookmark not defined.**

Tabla 6: Diagrama de Gantt.130

Tabla 7: Diagrama de Gantt 231

Tabla 8: Cash Flow del Proyecto “Instituto Santa Ana”.....33

Tabla 9: ROI “Instituto Santa Ana”**Error! Bookmark not defined.**

INTRODUCCION

El presente reporte, se llevará a cabo, sobre la planificación estratégica del Instituto Santa Ana. Es un colegio de gestión privada, bilingüe, de doble escolaridad, ubicado en la zona noroeste de la ciudad de Córdoba.

El instituto, inicio sus funciones en el año 1980, con la sala de jardín de infantes, primero y segundo grado, con un total de 52 alumnos. La modalidad siempre fue de doble escolaridad, con el dictado de los contenidos de castellano por la mañana y los de inglés por la tarde.

En sus comienzos se constituye como sociedad anónima, compuesta por tres inversores: uno, encargado del aspecto pedagógico, y dos, del administrativo. Con el tiempo se fueron yendo los inversores, de modo tal que hacia el año 2008 solo quedaba uno de los fundadores.

A lo largo de su historia, la institución supo adaptarse a múltiples cambios, tanto a los propios del sistema educativo nacional y provincial, como así también a los cambios sufridos por la sociedad, logrando satisfacer las demandas de su comunidad y enfrentarse a los devenires socioeconómicos.

Hoy en día, asisten a ella 456 alumnos y 72 docentes distribuidos en los niveles inicial, primario y secundario. Además, acaba de terminar la expansión de su infraestructura, que tenía como finalidad, el incremento de matrícula en el nivel inicial en el año 2019.

El siguiente trabajo se divide en dos etapas. La primera parte consiste en el análisis en profundidad de la situación de la institución, para esto se implementó el uso de herramientas con el fin de estudiar tanto el macro entorno como el micro entorno y el análisis interno.

Gracias a la primera parte se pudo observar que todos los competidores directos del sector pisan fuerte en el mercado y logran diferenciarse a su manera, esto llevado al contexto actual, y al mercado meta al que todos apuntan, nos lleva a la segunda parte de este trabajo que será la creación de una estrategia integral que tendrá como punto central, lograr una mejora en el posicionamiento actual de la institución, en la comunidad a la que pertenece.

Esto se logrará a través de dos perspectivas: en la primera, se trabajará con la comunidad ya establecida, buscando lograr un sentido mayor de pertenencia. La segunda perspectiva, se enfocará en el resto de la comunidad, buscando que la institución logre una mirada positiva de la misma, mejorando así el posicionamiento en la mente de los clientes metas creando una ventaja competitiva.

“Un alto sentido de pertenencia, habla de estudiantes que se sienten valorados, respetados y seguros en un ambiente que los potencia a crecer” esto decía Margarita Hurtado, profesora de Convivencia Escolar del Magíster en Dirección y Gestión Escolar de la Universidad del Desarrollo. Esto fue aplicado en la Escuela Francisco Ramírez de San Ramón que se ubica en Santiago de Chile. La institución, descubrió que aquellos alumnos que se sienten parte del grupo, son más propensos a desempeñarse mejor académicamente y están motivados por aprender y, además tienen mucha más confianza en sí mismos. Esto se genera tanto de la relación de pares como la relación con sus docentes por lo tanto los docentes, también se tienen que sentir parte y cómodos desempeñando su labor para que esto pueda ser transmitido a todos los alumnos.

Por otro lado, se tiene al Colegio Colombo Británico de Colombia que en vista del escenario sanitario que atraviesa al mundo decidió aportar su granito de arena sumándose al proyecto “Ruta de Amor” que consiste en entregar 1.000 y 1200 raciones de comida diarias a los más necesitados. Además, este proyecto se encuentra a cargo de Henry Aristizábal, que es exalumno de la misma institución educativa y que pertenece a la Fundación Jesús Pescador de Hombres. Lo realizado por esta institución educativa deja a entrever, a toda la comunidad a la que pertenece, parte de sus valores, creando así una imagen positiva de la misma.

ANALISIS MACRO

Se comenzará, identificando y analizando, aquellos factores del macroentorno que ejercen influencia sobre las instituciones educativas y afectaran su funcionamiento, para esto se utilizara la herramienta llamada PESTEL.

Factores Políticos:

Si nos ubicamos en el contexto actual y la lucha de todas las autoridades tanto provinciales como nacionales, para instaurar medidas preventivas y proteccionistas contra el virus COVID – 19, que hoy en día enfrentan todos los países del mundo, podemos decir que el gobierno de la provincia de Córdoba, no se queda afuera a la hora de tomar medidas.

En un comunicado a través de la página, Córdoba Entre Todos, se notificó que se tomó la decisión a través del Comité de Acción Sanitaria que desde el lunes 16 se suspendiera el dictado de clase en todos niveles educativos y modalidades, en instituciones de gestión estatal y de gestión privada, y la sigue manteniendo, de acuerdo a las medidas informadas por el presidente de la nación.

Otro de los servicios brindados por la provincia durante el periodo de cuarentena es una página web que desea garantizar la escolaridad de niños, niñas, adolescentes y jóvenes cordobeses, como también de ayuda tanto para las familias como para los docentes durante este periodo.

Esta medida adoptada por los gobiernos, afecto en gran medida, las instituciones educativas, ya que las obligo a repensarse y buscar la forma de que el año electivo siguiera su curso normal. Sumado esto las instituciones de régimen privado se vieron más afectadas ya que fueron cuestionadas por la decisión de que se siguieran abonando las cuotas mensuales como es habitual, cuando dictado de clases había perdido la regularidad. Debido a esta desconformidad es que muchos padres de alumnos dejaron de pagar la misma, perjudicando así

la economía del colegio. Frente a esto es que el ministro de Educación, Nicolás Trotta, a través de un documento emitido por el Ministerio de Educación, el 2 de abril del 2020 informo que el gobierno brinda ayudas económicas a los colegios privados, para que puedan mantenerse en pie a pesar de la falta de pago de muchos padres de estudiantes. Además, solicito a los mismos congelar aranceles y diferir el pago de un porcentaje del total del arancel para aquellas familias que no puedan afrontarlos y flexibilizar o extender las fechas de pago. La baja de ingresos afecta a las instituciones a la hora de pagar los sueldos del personal.

Factores Económicos:

Según un informe realizado por INDEC “Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017-2018” emitido en noviembre del año 2019, las familias tipo nuclear con hijos, gastan un 4,3% de sus ingresos en educación. El mismo informe distingue que en la región pampeana, ese gasto disminuye al 2% y la enseñanza infantil, preescolar y enseñanza primaria en conjunto con la enseñanza secundaria se llevan un gasto del 0,8% y 0,5% respectivamente.

Según la misma fuente, a medida que “aumenta el clima educativo de los hogares y, por ende, el nivel de gasto de consumo, disminuye el porcentaje del gasto total que los hogares destinan a alimentos y bebidas no alcohólicas para consumir en el hogar y aumenta el presupuesto dedicado a Educación, Recreación y Cultura”

Por otro lado, y siguiendo con el informe emitido por el INDEC se puede conocer que los hogares nucleares con hijos, durante el 2017 y 2018 tuvieron el mayor gasto en áreas como educación y prendas de vestir y calzado. Estos hogares: tienen un promedio de 3,7 miembros, la mayoría de sus jefes o jefas están ocupados y más de un cuarto de su población asiste a un establecimiento educativo de gestión privada.

Este aumento en los últimos años, sobre el gasto de las familias, en educación, significa una oportunidad para las instituciones de régimen privado ya que más familias eligen años tras años este tipo de instituciones para llevar adelante la escolarización de sus hijos.

Factores Sociales:

El gobierno de la provincia emitió el informe llamado “Estadísticas de la Educación 2018”, según el mismo se encontraban en la provincia de Córdoba en nivel inicial 137.396 alumnos, mientras que en el nivel primario y secundario 355.984, 329.729 respectivamente. Mas puntualmente sabemos que en Córdoba Capital; teníamos en 2018, a nivel inicial 54.115, nivel primario 141.663 y por el último, en el nivel secundario 128.935. Un dato que parece

importante remarcar, que de las cifras mencionadas a nivel provincial un 27% de alumnos, del nivel inicial y primario se encuentran en un ámbito privado, mientras, que a nivel secundario el porcentaje aumenta a un 40%.

Un fenómeno que se ha notado en los últimos años es la escolarización cada vez más temprana, según el informe emitido por el Gobierno “Estadísticas de la Educación 2018” hubo un incremento del 9% desde el año 2013 al 2018, de niños de 3 años, que empezaban a asistir al nivel inicial. Esto incrementa la necesidad de establecimientos que en sus servicios tengan sala y capacidad para más alumnos.

Un ejemplo de esto, fue la inversión que realizó el gobierno nacional en el 2017, que constó de la construcción de salas para jardines de infantes y maternales en las localidades de Malvinas Argentinas, Río Ceballos, Mi Granja y La Calera para escolarizar a chicos desde los 3 años con el objetivo de fortalecer el cuidado y la atención integral a partir de la primera infancia, priorizando las poblaciones en situación de vulnerabilidad.

En el nivel secundario, según los datos recabados por el gobierno de Córdoba en el informe “Estadísticas de la Educación 2018”, se tiene una tasa de 7,4% a nivel provincial, de alumnos que repiten año y en el 2017 además se alcanzó una tasa de 4,6% de alumnos, que abandonan los estudios. Existe una diferencia porcentual ya que “De cada 100 alumnos matriculados en el último año en 2017, egresaron, en el sector privado, el 78,1% de sus alumnos, contra el 71,9% de las escuelas de gestión estatal”

Factores Tecnológicos:

El avance de la tecnología y de las ciencias de la información, han hecho que la forma de enseñar y como se aprende, se vaya replanteando y reinventándose constantemente. Según un informe del INDEC “Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH” emitido en el cuarto trimestre del 2018, el 60,8% de los hogares de la provincia de Córdoba, tenía acceso a una computadora y el 83,4% tiene acceso a internet ya sea desde un celular o internet.

Tanto los docentes, como el sistema educativo, tienen como prioridad, garantizar una educación y formación de calidad, de forma tal que estén preparados lo más posible a la realidad y para lograr esto, son cada vez más los que incorporan tanto las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) como las TAC (Tecnologías de Aprendizaje y del Conocimiento.).

El informe “Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH” emitido en el cuarto trimestre del 2018 por el INDEC comunica que el rango de edades de 4 a 17 años, que se puede decir que es la edad escolar, tienen más acceso a internet a computadoras aquellas personas que tienen los estudios primarios y secundarios completos, por ejemplo, aquellos que tienen el 90,5% de personas que tienen el nivel secundario incompleto tienen acceso a internet mientras que 100% de las personas con secundario completo tienen acceso a internet. Es tarea del sistema educativo, que la llegada de esa información cumpla su intención que es mejorar la calidad de vida y que los alumnos aprendan a gestionarla. (recibirla-emitirla-procesarla).

Con la crisis que se está viviendo actualmente a nivel mundial, en todos los países, se tomaron medidas de prevención contra el contagio del virus COVID-19, las TICS tomaron un papel de suma importancia, dado que, todos los niveles educativos se tuvieron que reacomodar a la situación actual, ya que una de las medidas tomadas por el gobierno nacional fue la cuarentena obligatoria que impidió que los distintos estudiantes asistieran con normalidad a los establecimientos educativos. Frente a esta medida el gobierno tanto nacional como provincial, impulsaron plataformas para llegar a mayor cantidad de hogares.

El Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba que impulsó la página [Tu escuela en casa](#) que tiene por objetivo “dar continuidad y acompañar la escolaridad de niñas, niños y jóvenes para, frente a las circunstancias actuales, hacer posible que la escuela siga siendo escuela.”

El Ministerio de Educación de la Nación propuso material didáctico a través del portal [Seguimos Educando](#).

Factores Ecológicos:

"La educación ambiental, es el proceso que consiste en reconocer valores y aclarar conceptos con objeto de fomentar destrezas y actitudes necesarias para comprender y apreciar las interrelaciones entre el hombre, su cultura y su medio físico. La educación ambiental incluye, la práctica en la toma de decisiones y la propia elaboración de códigos de comportamiento relacionados con la calidad del entorno inmediato al ciudadano". UNESCO (1970).

Y según la secretaria de ambiente la Educación Ambiental, en el marco de la Ley de Política Ambiental N° 10.208, se constituye en un instrumento de política y gestión para

contribuir a la formación de ciudadanos responsables y críticos. Y coordinará con el Ministerio de Educación, incentivar el tratamiento de aspectos ambientales en la currícula en todos los niveles educativos, tanto en instituciones públicas como privadas.

Y en virtud de esto es que se ofrecen capacitación a los docentes para generar enfoques transversales e interdisciplinarios, además pueden encontrar material en la página del gobierno de la nación con distintas propuestas y actividades para trabajar la educación ambiental en los distintos espacios educativos. (<https://www.educ.ar/recursos/buscar?etiqueta=43558>)

Factores Legales:

A nivel nacional las instituciones educativas están regidas según la ley 26.206 (Ley De Educación Nacional), algunos de los fines y objetivos de la política educativa nacional son: Asegurar una educación de calidad, con igualdad de oportunidades y posibilidades, sin desequilibrios regionales ni inequidades sociales. Y Garantizar una educación integral que desarrolle todas las dimensiones de la persona y habilite tanto para el desempeño social y laboral, como para el acceso a estudios superiores.

A nivel provincial se encuentra la Ley 9870 la misma rige sobre Servicios educativos públicos y privados.

Estas leyes son las que delimitan el camino por el que deben ir las instituciones educativas, son las que sientan la base de la que deben partir las mismas, por ejemplo, el plan de estudio que deben seguir, como manejarse administrativamente, el registro de la institución, entre otras cuestiones.

ANALISIS MICRO

Para continuar con el análisis de situación de las entidades educativas se identificarán y analizarán las cuestiones del mercado, haciendo un mayor foco en las instituciones de régimen privado y se utilizara la herramienta llamada 5 fuerzas de Porter.

Rivalidad entre las compañías establecidas:

Si se habla de competencia directa, serian todas aquellas instituciones que ofrecen un servicio igual o casi igual entre ellas y que lo ofrecen en el mismo mercado. Habiendo mencionado esto, podemos decir que colegio La Salle, Colegio del Carmen, Colegio Alemán,

Instituto Santa Ana y la Academia Argüello compiten directamente ya que su oferta básica, es similar y se encuentra en zonas geográficas cercanas (Zona Norte de la ciudad de Córdoba).

Como se mencionó anteriormente, cuando las ofertas básicas de las instituciones son similares, empiezan a relucir la ventaja competitiva elegida por cada una y entran en juego temas como lo ideológico, los valores, el proyecto pedagógico, los recursos humanos, los espacios de participación de la familia, el espacio físico con el que cuenta la institución, el aspecto económico, las condiciones de ingreso y demás aspectos que son importantes para los padres que eligen la institución que formaran a sus hijos.

La principal competencia es a través de los costos, ya que los mismos determinaran el precio final o cuota, como se lo llama en el ámbito educativo, este factor tiene gran incidencia a la hora de elegir una institución ya que impactara de lleno en los ingresos de las familias y el presupuesto que las mismas tienen destinado a la educación.

Los costos en las distintas instituciones varían mucho, según si las mismas tienen, ayuda o reciben subsidios de parte del gobierno de la provincia. Según estudio realizado por la Dirección Nacional de Planeamiento de Políticas Educativas en el año 2017, la provincia de Córdoba, es la que destina la mayor cantidad de fondos a instituciones de régimen privado, en el año 2017 llegó al 21,6%, de los fondos destinados a la educación. Esta ayuda que se le brinda hace la diferencia en aquellas que, si la reciben, que pueden disminuir costos y por lo tanto sus cuotas son menores y quedan más accesible, para más miembros de la sociedad, contra aquellos colegios que son completamente privados, es decir no reciben ningún tipo de ayuda, por lo que todos los costos son trasladados a la cuota que se les cobra a los alumnos por asistir, que provoca que las mismas seas más elevadas y por lo tanto menos accesible,

Riesgo de ingreso de competidores potenciales:

Las barreras de ingreso son altas, el prestigio de las distintas instituciones que ya están establecidas en la ciudad de Córdoba, la trayectoria y experiencia de las mismas juegan en contra a la hora de que una nueva institución se establezca en el mercado. Por otro lado, la inversión que se requiere es alta, debido a que hay que contar con infraestructura, empleados de distintos rangos, además de distintitos materiales que son esenciales en el funcionamiento de la institución, entre otros gastos en los que se debe incurrir a la hora de poner en marcha una institución educativa.

Además, se puede mencionar, que para que una nueva institución llegue al nivel de las ya establecidas requiere de varios años, debido a que ganar la confianza de la comunidad y lograr llenar todos los niveles educativos demanda un gran trabajo.

Poder de negociación de los compradores:

Este punto se puede ver desde dos perspectivas en ambas, el poder de negociación por parte de los compradores que en este caso serán las familias que integran la comunidad educativa. En un primer momento, son las familias quienes eligen el centro educativo, partiendo de la primicia, que todas las instituciones ya tienen definido su enfoque, su forma de trabajar, sus valores, su proyecto pedagógico, las familias elegirán aquellas que tienen mayor relación o coincidencia con los valores y la forma de educación que quieren para sus hijos. Otra es el punto de vista, una vez que la familia ya se encuentra inserta en la institución y en su cotidianidad en el que deben acatar las normas y reglas de la institución elegida. Es por esto que cada centro educativo, posee un reglamento interno que se encuentra conformado por los derechos y los deberes de los alumnos, entre los mismos se encuentra la vestimenta de los alumnos, los horarios a respetar, los modelos de interacción y las eventuales sanciones ante las faltas.

Habiendo enmarcado ambas perspectivas, se puede afirmar lo que se dijo que el poder de negociación de los clientes es bajo o hasta en algunos casos nulo ya que las familias ingresan a una comunidad ya establecida.

Poder de negociación de los proveedores

Muchos son los insumos que se utilizan en un centro educativo, pero se podrían dividir en dos grandes grupos: el primero, sería aquellos proveedores que se recurre de vez en cuando como podría ser el caso de elementos o materiales que se utilicen ya sea como obligatorio en las clases o para ayudar al aprendizaje del grupo de alumnos, dentro de este grupo se puede considerar a aquellos, que brindan el mobiliario necesario entre otros, se los considera de cierta manera esporádicos, ya que se realiza una inversión de manera anual en ellos o en caso que sea necesario pero no se contara con estos proveedores de manera continua durante el año electivo. El segundo grupo, estará integrado por proveedores que brinden a la institución la luz, el agua, el servicio de internet, en caso de que la misma cuente con comedor de los alimentos necesarios, que estarán en constante interacción, ya son casas básicas para que se puedan desarrollar las tareas cotidianas.

En ambos casos el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que al haber tantos proveedores en el mercado de los mismos elementos y teniendo en cuenta que se busca abaratar el gasto fijo, entrara en juego los precios y la calidad de todos los productos.

Productos sustitutos:

El avance de la tecnología permite que la educación tradicional evolucione. El cursado on-line o de manera a distancia, como se conoce, está bastante instaurado en las carreras universitarias o cursos de perfeccionamiento o hasta de masters de las carreras cursadas. Esta manera de aprender o de formarse no ha llegado con tanta, fuerza a nivel primario y secundario.

ANALISIS DE MERCADO

El último censo fue realizado en el año 2010 y según el mismo la población compuesta por niños, niñas y adolescentes en el municipio de Córdoba representaba el 28,4% de la población total del mismo que era 1.329. 604.. Y si se quiere ir mas específico según el informe realizado por la Municipalidad de Córdoba en el año 2017 la zona de Argüello, que es donde se ubica, el instituto Santa Ana, la población en rango de edad escolar es de 36.037.

Pero, sin embargo, por más que ellos sean los que asisten a las instituciones, no son el cliente meta de las mismas, ya que lo mismos no tiene poder de decisión, sino que este lugar es ocupado por los padres de familia. Debido a la información que se brinda de la institución, sabemos que a ella asisten, familias de alto poder adquisitivo, otro indicio de esto, es que la cuota mensual tanto de misma institución como de sus competidores directos ronda entre los \$5.000 y los \$10.000. Por lo tanto, si suponemos una familia tipo de cuatro personas, con dos menores en edad escolar, podríamos decir que el rango de ingreso de las familias debería ser aproximadamente \$58.000 y \$70.500, según un estudio realizado por el indec, en el cuarto trimestre del 2019, el 10% de la totalidad de los hogares llegaría a este ingreso, si bien este estudio fue realizado a nivel nacional, podemos trasladarlo a la provincia de Córdoba, si sabemos que en el año 2010 según la Dirección General de estadísticas y Censos existían 34.669 hogares. Y que, desde el censo anterior en el año 2001, la cantidad de hogares fue de 30.775, es decir aproximadamente, hubo un crecimiento del 12%, si suponemos que desde el 2010 a la actualidad existió el mismo crecimiento, deberíamos tener aproximadamente 38,829 hogares. Un 10% de esta cifra nos dejaría 3.882,928 son los hogares, que tendría el ingreso suficiente para poder pertenecer a la comunidad educativa del Instituto Santa Ana.

ANALISIS INTERNO

Para finalizar el análisis de situación, se analizará en profundidad la institución propiamente dicha, esto permitirá saber sus fortalezas y debilidades. Para lograr esto se utilizará la herramienta cadena de valor abocada a la servucción.

Marketing y ventas

Con la intención de adaptarse a las nuevas generaciones y a los nuevos formatos tanto de padres como de alumnos, la institución cuenta con un departamento de comunicación que son los encargados de las redes sociales, como son Instagram y Facebook, además de página institucional tradicional. En ellas responden dudas, consultas reciben sugerencias tanto de los distintos miembros de la comunidad como de las personas interesadas en pertenecer a la misma. También tienen la opción de comunicarse a través de WhatsApp.

Si se habla de ventas, se hace referencia a la cantidad de alumnos que ingresan a la institución. Si bien actualmente se encuentra en la implementación de un proyecto que tiene como fin el aumento de la matrícula actual, se mantiene los ideales claros del perfil de familias que desea que pertenezca a la misma, por lo tanto, se cuenta con un plan de admisión en el que es obligatoria, la entrevista personal con el alumno.

Esto puede verse, como una fortaleza, ya que la institución si bien sigue firme en los principios que la rigen desde sus inicios y busca que todos sus miembros tengan los mismos valores e ideales, sabe adaptarse a los distintos contextos social, teniendo como prioridad el contacto inmediato con todos los miembros de su comunidad.

Personal de contacto:

Como toda institución educativa, son muchas las personas con las que tienen contacto los alumnos que asisten a las mismos. Se puede decir que una institución, es por las personas que lo componen ya que la dedicación, el conocimiento, la forma de enseñar y hasta aspectos tan personales como el trato de todas las personas que tienen contacto con los menores y entre ellos influirán en el desarrollo de la enseñanza y el prestigio de la institución. En este caso, el instituto, analizado cuenta con 6 directores, 72 docentes entre los tres niveles educativos y áreas de especialidad. Además de ellos el instituto cuenta con 21 personas que desarrollan que

cumplen con la función de secretarios, personal de la limpieza, bibliotecarios, preceptores entre otros, es decir que pertenecerían al personal no docente.

La selección del personal, es llevada a cabo por los directores y el consejo directivo. En la misma es de suma importancia las recomendaciones y se busca en todo el personal características tales como, calidez de su trato interpersonal, fluidez verbal, oral y escrita y con la visión integral de escuela-familia.

Además, el personal realiza evaluaciones institucionales y autoevaluaciones constantes, con el fin de evaluar el desempeño en la misma y buscar el progreso hacia las metas y objetivos. De esta forma, se detectará desvíos de manera temprana, tanto en la enseñanza impartida por el docente como en la forma de educar, de los mismos y se logrará así tomar medidas correctivas que ayuden a la educación de los estudiantes.

El personal que esta en constante contacto con el alumnado, es sumamente importante y se considera una fortaleza, que la institución se tome el tiempo necesario para elegir a cada uno, lo que significa que son personal altamente capacitado y con ideales comunes con la comunidad ya establecida.

Soporte físico y Habilidades:

Como se mencionó anteriormente los docentes que integran la comunidad educativa son seleccionados específicamente, ya que se buscan docentes bilingües y con el mismo perfil de valores que la institución desea transmitir a toda la comunidad. Si bien los docentes ya ingresan con las habilidades, la institución tiene como debilidad que no tiene un plan de capacitación establecidos para los mismo luego de su ingreso.

Para ayudar tanto a los docentes a la hora de dar las distintas clases como a los alumnos a incorporar los conocimientos con mayor facilidad, la institución tiene como fortaleza que brinda todos los materiales necesarios para que la calidad del nivel educativo sea mayor, por lo cuenta con libros (aproximadamente, 5000 ejemplares en Biblioteca), computadoras, calefactores, ventiladores, mapas, conexión a internet, pizarras para marcador y tiza y pizarras digitales, sonido e imagen (en todas las aulas) para uso pedagógico, como recursos didácticos, proyección de videos, programas educativos, utilización de software interactivo, etcétera, elementos de Educación Física, Instrumentos musicales, que se utilizan en las distintas unidades curriculares.

Prestación

Si se habla a groso modo, el servicio brindado, es la educación de nivel inicial, primario y secundario. La institución específicamente cuenta con dos divisiones de Sala de 3 años, una división de Sala de 4, una división de Sala de 5 y tanto en nivel primario y secundario una división por curso.

La misma tiene un enfoque bilingüe y de doble escolaridad obligatoria desde sala de 5 años, que es una diferenciación en el mercado. Sin embargo, lo que la institución intenta brindar dentro de sus servicios es un ambiente familiar para el desarrollo educativo, con el fin de lograr la excelencia académica.

La institución, cuenta con la orientación en Humanidades y Ciencias Sociales especializada en idioma inglés. Además, brinda la ayuda a aquellos que quieren rendir los exámenes que acrediten internacionalmente la enseñanza de inglés, que son expedidas por las universidades de Cambridge y London. Si bien, esto no es obligatorio para todos los alumnos, la institución tiene como meta y fortaleza que año tras año, intenta incentivar, a mayor cantidad de alumnos a que rindan estos exámenes. Esto es importante, ya que hoy en día, el inglés es una de las lenguas más utilizadas en el mundo, y muchas veces el requerimiento para ingresar al mundo laboral.

Por último también brinda a la comunidad, la oportunidad de realizar actividades extracurriculares como son: fútbol, danza, robótica y arte. A partir de los mismos, se realizan encuentros con otras instituciones, con la creencia de que aportan alto contenido formativo en los alumnos.

Clientes

La institución actualmente cuenta con 456 estudiantes, entre los tres niveles. Como se ha mencionado en análisis anteriores, si bien son ellos, los que asisten a la institución sus clientes, son todas familias que pertenecen a la misma.

De las familias que conforman la comunidad educativa 80 % pertenece a barrios de zona norte, particularmente de barrios atravesados por la Av. Rafael Núñez, y el 20% restante pertenece a zonas más alejadas y dispersas. La mayoría de las familias, es de clase socioeconómica medio-alta y, por lo general, cuenta con más de un ingreso.

Como se ha mencionado en varias oportunidades, la imagen familiar de la institución, hace que los padres que pertenecen a ella, se involucren en la misma por lo tanto existe CAP (Coordinadora de Acción de Padres) que se trata una comisión de padres cuyo objetivo será apoyar la labor de la escuela y canalizar el aporte de las familias. La misma se ha encargado de la organización de numerosas celebraciones, cursos y talleres para padres, docentes y amigos. Con los recursos económicos obtenidos de dichas actividades, ha colaborado con el colegio, adquiriendo elementos para el gabinete de computación, equipo de música y escenario.

Dirección general y de recursos humanos:

El objetivo central de la institución, es que, a lo largo de su formación, logren autonomía y adquieran competencias, que en un futuro sean aplicables al ámbito académico y laboral, por lo cual en clase se investiga, se problematiza, se debate y se construye el conocimiento en forma colectiva. Luego se los evalúa en el proceso (evaluaciones formativas), en los contenidos abordados (evaluación sumativa) y en la aplicación de dichos contenidos (evaluación auténtica). Se entiende la evaluación como mejora, en el sentido de una actividad que proporciona información útil para transformar la práctica docente, así como el aprendizaje de los estudiantes.

Tiene como fortaleza, que trata de brindar una enseñanza personalizada en todos los niveles, construida desde un trabajo en equipo, priorizando el crecimiento de cada alumno y estimulando sus capacidades individuales. Además, se trabaja para que los alumnos logren un amplio dominio del idioma inglés.

La convivencia escolar tiene su base en el conocimiento de las normas que la regulan, el diálogo para lograr internalizarlas y el respeto de los límites para quienes las vulneran. Las mismas son renovadas periódicamente, ya que es consciente de que su población no permanece estable.

Organización interna y tecnológica

Internamente el Instituto Santa Ana, está dirigida por un consejo directivo compuesto por tres personas, quienes consensuan y toman las decisiones finales. Luego la directiva de la institución se divide en dos grandes dimensiones. Por un lado, la dimensión Administrativa, quien se encarga del manejo de la información que servirá para la toma de decisiones que ayuden a cumplir las distintas metas de la institución.

Por otro lado, vamos a tener la dimensión pedagógico-didáctica que se encargara de definir aquellas actividades que definen la institución educativa. Esta dimensión está a cargo de un director general y seis directores más, dos por nivel, uno que guiara la parte de la educación normal y otro llevara todo lo referido a la lengua extranjera. Esta división de tareas, viene definida desde 1982, que se delinea el Proyecto Educativo Institucional (PEI), que el mismo se trazó alrededor de la enseñanza bilingüe de doble escolaridad, en estrecha relación con los valores humanos con postulados fundacionales humanísticos. Hasta la actualidad no ha sido reformulado oficialmente y no existe un estatuto de renovación, este punto es considerado una debilidad ya que podría pensarse que la institución y su plan de estudio no van acorde al contexto actual.

A nivel organizativo, la institución cuenta con deficiencias como, los canales de comunicación informal y que no existen documentos oficiales de la división de tareas, más bien las mismas son establecidas de manera verbal.

Infraestructura y ambiente

El Instituto Santa Ana, no solo se jacta de perseguir la excelencia académica si no también busca lograr espacios donde las relaciones interpersonales sean abiertas y que permitan crecer con seguridad, autoestima y respeto. Para lograr esto, cuenta con las siguientes infraestructuras: el edificio principal, que cuenta con dos alas principales: en un extremo se encuentran las aulas del nivel medio (en planta baja) y del nivel secundario (en la planta alta) que son 19 aulas en total, y en el otro extremo, se encuentran las oficinas de Recepción, Administración, Dirección, la Sala de Computación, Comedor, Biblioteca, etcétera. Por otro lado, las instalaciones también abarcan otro edificio en el que se encuentra salas de nivel inicial, baños y el vestíbulo. Para terminar con las edificaciones se encuentra la casona antigua, donde funciona una sala de nivel inicial con sus respectivos baños y la sala de materiales didácticos.

El predio perteneciente a la institución, también contiene dos playones deportivos, el patio una granja y una huerta.

Sin embargo, a pesar de contar con gran infraestructura la misma no acompaña el proyecto actual de la institución que consiste en aumentar la matrícula actual.

MARCOTEORICO

En el siguiente apartado, se desarrollará un marco teórico, en el que se citarán algunas de las proposiciones teóricas, que servirán de hilo conductor a lo largo del trabajo. Esto se realizará a partir de los postulados de distintos autores.

Planificación estratégica

En el libro “Administración Estratégica” de los autores Arthur A. Thompson John E. Gamble Margaret A. Peteraf A. J. Strickland III, explican que la estrategia de una compañía, es el plan de acción que desarrolla la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de la adopción de medidas competitivas y planteamientos comerciales que tiene como fin hacer crecer el negocio. (Arthur A. Thompson John E. Gamble Margaret A. Peteraf A. J. Strickland III, 2012, pág.4)

Otro de los autores que realiza mención sobre este concepto es Sainz de Vicuña Ancín en el libro “El plan estratégico en la práctica” aludiendo que hablar del plan estratégico de una empresa, hace referencia al plan maestro que diseña la alta dirección reuniendo todas las decisiones estrategias corporativas que desea implementar en los próximos años, para satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés, logrando así una empresa competitiva. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, pág. 60)

Ambos autores coinciden en que, la implementación de un plan estratégico trae beneficios, los autores Arthur A. Thompson John E. Gamble Margaret A. Peteraf A. J. Strickland III, hacen alusión a esto, exponiendo que el éxito sostenido de las grandes compañía del mundo es debido a una estrategia ideada y ejecutada con habilidad, explotando las oportunidades que surjan, adaptándose a las cambiantes condiciones del entorno y resistiendo los retos competitivos que planteen los competidores del sector. (Arthur A. Thompson John E. Gamble Margaret A. Peteraf A. J. Strickland III, 2012, pág. 3). Mientras que Sainz de Vicuña Ancín destaca que “la planificación permite a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro evitando quedar a merced de los avatares del mercado”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, pág. 63)

Aplicaciones actuales

Siguiendo el hilo de los autores anteriores y sabiendo que la primera etapa según Sainz de Vicuña Ancín, en su libro “El plan estratégico en la práctica”, es el análisis de situación tanto externo como interno de la unidad objeto de planificación, (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, pág 82). Y en concordancia con otros apartados en los que se destacó los cambios que debe sobrellevar una institución educativa, tomaremos la conclusión a la que llego la investigación “La Planificación Estratégica en la Venezuela Turbulenta” realizada por Ing. Juan Manuel

Suniaga, Ero Del Canto, Vidigal Fernandes Martins, Edilberto Batista Mendes Neto, que dice que, una planificación estratégica en ambientes turbulentos es indispensable para que las organizaciones puedan tener un rumbo claro y parámetros operativos y funcionales donde desenvolverse. Además, llegan a la deducción, de que el capital humano se ha convertido en el eje fundamental de las organizaciones, por lo que representa la base de construcción de la estrategia, ya que de ellos parten las iniciativas para mejorar los procesos claves, que agregaran valor a los servicios que la organización suministra a sus clientes. Por lo tanto, la gestión de este capital requiere una clara orientación al desarrollo de las competencias necesarias, la motivación constante y apalancamiento necesario para la innovación. (Gestión Joven, N° 14 – 2015 pp. 106 – 120)

Estrategia central del reporte de caso

Haciendo alusión a lo anterior y centrando el punto, en la importancia del bienestar de los empleados, Celeste Dávila de León¹ y Gemma Jiménez García, en su investigación “Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar” llegan a la conclusión que el bienestar de los empleados, genera claras consecuencias positivas para el funcionamiento y resultados de las organizaciones, es obvio que conseguir una cadena de mando con un alto sentido de pertenencia, no solo asegurará una mayor exigencia en el cumplimiento de las normas de la organización, sino que esto irá ligado a un mayor bienestar y a una mejora de los resultados generales del equipo de trabajo lo que lograr el éxito de la organización. Por lo tanto, se recomienda generar prácticas con el objetivo de generar bienestar, las mismas deberían estar dirigidas a fomentar el compromiso a través, por ejemplo, de promover la congruencia de valores entre el empleado y la organización, y la percepción de apoyo organizacional (Celeste Dávila de León¹ y Gemma Jiménez García, 2012).

Esto es tomado como una estrategia de diferenciación, que teniendo en cuenta lo establecido por Castro Monge en su artículo “las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas” sabemos que “*La estrategia de diferenciación trata de lograr poder de mercado, lo que se quiere es conseguir que el mercado acepte un producto o servicio superior a la competencia o tenga más demanda a igualdad de precio.*” (Castro Monge, 2010, pág. 260) Es decir que esta estrategia se basa en distintas características diferenciadoras que permita distinguir los servicios de la institución de los de la competencia.

Según Porter, que también hizo alusión a este tipo de estrategia en su libro “Estrategia competitiva” explica que la misma “(...) *brinda protección en contra de la rivalidad porque los*

clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de posición de costos bajos”. (Porter, 2008, pág. 54). Sin dudas, esto es un punto importante, ya que el precio deja de influenciar en los clientes a la hora de elegir la institución, si no que va más allá, logra imponer barreras de entrada al mercado por la lealtad de los clientes.

Otra forma de implementar una estrategia de diferenciación, es a través de la Responsabilidad Social que según la investigación “La responsabilidad social empresarial vista desde un enfoque teórico” que fue realizada por Mónica M. Remache Rubio, Silvia Villacis Torres, Nilton A. Guayta Toapanta, explica que los consumidores admiran aquellas empresas que valoran a sus empleados, desarrollan proyectos sociales y se preocupan por el medio ambiente. Por ello, la responsabilidad social es un factor esencial para garantizar la fidelidad del consumidor. Esto es tendencia al alza, teniendo en cuenta los nuevos hábitos de consumo de las nuevas generaciones. Además, tiene efectos positivos en el grado de satisfacción y compromiso de los trabajadores con la compañía. Ya que mejora la motivación, la autoestima de los trabajadores y fomenta el orgullo formar parte de la empresa. (Mónica M. Remache Rubio, Silvia Villacis Torres, Nilton A. Guayta Toapanta, 2018)

DIAGNOSTICO y CONCLUSIONES

Una vez que se realizó el análisis externo y se sabe cómo es el escenario en el que hoy juegan las instituciones educativas privadas y también se desarrollaron las observaciones pertinentes sobre el análisis interno de la Institución Santa Ana, se está en condiciones de pasar a las conclusiones.

Se comenzará dejando en claro, que si bien en la zona que se encuentra la institución tiene grandes competidores, que ya cuentan con un reconocimiento y de un estatus en la ciudad de Córdoba y que cada uno de ellos busca diferenciarse a su manera, la Institución tiene lo necesario para estar a la altura de los mismos. Además, se puede resaltar que se sigue teniendo oportunidades para ampliar su cuota de mercado debido a que existen familias, que continúan apostando por la educación privada y por las instituciones que tienen valores familiares como es el caso del Instituto Santa Ana.

Otra de sus fortalezas de esta institución es que ha demostrado que, a través de los años supo hacerle frente a los cambios que vinieron desde distintos frentes, como son los cambios sociales, los cambios de programas educativos que venían desde el Ministerio Educación, como también adaptarse a los factores tecnológicos y a las nuevas generaciones logrando implementar en sus aulas las nuevas tecnologías y orientar a toda su nómina de alumnos, a una buena utilización de las mismas.

Una de sus amenazas, es que hace unos años, el marketing boca a boca les jugo en contra, debido a que fue muy cuestionado el tipo de alumnos que asistía a la institución, si bien fue una de las grandes crisis que atravesó la misma y logro reinventarse y buscar el perfil de alumno que realmente quería, fue una marca que quedo adosada a la misma.

Hoy en día, uno de los objetivos futuros de la institución, es aumentar su matrícula actual y si bien el mismo está en pausa ya que la misma no cuenta con la infraestructura necesaria, se encuentra en el momento perfecto, para realizar los cambios internos y que los mismos se vean reflejados en la sociedad para lograr un cambio de mirada y a futuro conseguir su objetivo.

Por eso se recomienda la implementación de una estrategia de posicionamiento a través de un Plan Estratégico de Diferenciación. La propuesta consiste en hacer foco en dos grandes perspectivas, primero se trabajará con el personal docente y no docente, ya que, en el análisis interno de la institución, se encontraron debilidades como falla de comunicación o que la institución no cuenta con canales de comunicación formales, la división de tareas no está

definidas, si no que se realiza de manera oral. Estos puntos provocan que el personal no pueda trabajar de manera eficiente y se sienta un poco desorientado al desarrollar sus tareas, al implementar estrategias que inviertan estos puntos se lograra, un sentido mayor de pertenencia por parte de los mismos. Esto traerá aparejado ventajas tales como propuestas educativas e interdisciplinarias por parte de los docentes u otra predisposición a la hora de desarrollar sus tareas en el aula.

Otra de las perspectivas de la propuesta, es cambiar la mirada de la sociedad en la que está inserta la institución, a través de distintas iniciativas con foco en la responsabilidad social, que involucran a toda la comunidad educativa. Logrando así una mirada positiva sobre la institución y sus miembros, consiguiendo así, que el posicionamiento que hoy tiene la misma, mejore en comparación con sus competidores actuales.

PLAN DE IMPLEMENTACION

Lineamientos corporativos y estratégicos

Con la investigación realizada sobre la institución, se puede visualizar que promueve valores tales como la familia, el trabajo en equipo, la importancia del alumno como individuo, la excelencia académica, la empatía, entre otros. Los mismos son parte fundamental de su propuesta educativa desde los inicios de la institución. Es decir que funcionan como la base de la misma, con esto se quiere destacar que desde ellos se parte para la toma de decisiones. Por lo tanto, la propuesta que se describió en apartados anteriores, también ira alineada a los mismos, debido a que se desea lograr que estos conceptos se reafirmen, y tengan mucha más visibilidad de la que hoy poseen en la comunidad. Queriendo destacar aún más lo que se cree que es el carácter diferenciador de la institución.

Objetivo general

- ✓ Incrementar a un 2% la cuota de mercado actual de la institución, en los próximos cuatro años, al redefinir la planificación estratégica, centrándola en el posicionamiento de la institución y la formación del cuerpo docente.

Según el INDEC el crecimiento de la población es 1% por grupo de edad de manera anual. Por lo tanto, esto trasladado a nuestro ya estipulado mercado, nos daría que al 2024, en la zona

Arguello crecería un 15% la población de alumnos, si esto es transformado en número daría un incremento de 5446 alumnos. Por lo tanto, se definirán acciones que lograrán aumentar la matrícula actual, sostenidos por el crecimiento de la población estudiantil y esto sumado a la elección del colegio sobre sus competidores permitirá lograr el objetivo en 4 años. El logro de este objetivo ira de la mano de un crecimiento operativo ya que la institución debe contar con la infraestructura y los recursos necesarios para el desempeño de los servicios brindados.

Objetivo Especifico

1. Lograr la capacitación del 100% de personal del docente los 4 años que dure el plan de acción, con el fin de mejorar la calidad de la oferta académica y el funcionamiento institucional.

Se solicitará el compromiso de todo el personal docente, con la premisa de la mejora continua, esto ayudará tanto al desempeño del docente en el aula como a la especialización de los mismos en sus áreas de interés. Este trabajo se verá reflejado en la educación de todos los alumnos.

A continuación, se plasmará el plan de acción del objetivo descripto en el que se desarrolla el plan de capacitación propuesto para la institución. Con el foco de la mejora continua y de dar las herramientas necesarias al equipo docente para desempeñar de la mejor manera su trabajo áulico y contribuir en una mejor educación para los alumnos de la institución.

Tabla 1: Plan de acción en área RRHH – Programa de Capacitaciones.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Designar una persona encargada del personal haciéndose cargo del proyecto de la capacitaciones docentes	1/12/2020	19/12/2020	Director General	Dirección	-	-	\$ 52.861,53	Se elegirá dentro del personal existente - Anexo 1
Reunión Planificadora del año escolar en donde se presentara el programa de capacitaciones y el interés de los	1/2/2021	5/2/2021	Director General + Encargado de Capacitaciones	Dirección + RRHH	Proyector	-	-	Presentación con hitos importantes de la primera mitad del año
Encuestas en el cuerpo docente para saber que capacitaciones les interesa	8/2/2021	12/2/2021	Encargado de Capacitaciones	RRHH	-	-	-	Se puede utilizar la plataforma Forms y que cada docente lo conteste desde su celular
Contratar una empresa que dicte las capacitaciones.	15/2/2021	27/2/2021	Encargado de Capacitaciones	RRHH	-	-	-	-
Dictado de capacitación primer semestre	1/3/2021	30/6/2021	-	Asesoría Externa		TECH Universidad Tecnológica.	\$ 3.649.635,00	Anexo 1
Evaluación hacia los profesores del temario dictado	1/3/2021	30/6/2021	-					
Implementación en el aula	1/4/2021	30/6/2021	Docentes	Área pedagógica	-	-	-	-
Evaluación de la implementación y el impacto en el aula	21/6/2021	30/6/2021	Docentes + Encargado de Capacitaciones + Directorio	Área pedagógica + RRHH	-	-	-	-
Reunión de Planificación de la segunda mitad del año	5/7/2021	10/7/2021	Director General + Encargado de Capacitaciones	Dirección + RRHH	Proyector	-	-	Presentación con hitos importantes de la segunda mitad del año.
Elección de la segunda capacitación	5/7/2021	10/7/2021	Encargado de Capacitaciones	RRHH	-	-	-	Se puede utilizar la plataforma Forms y que cada docente lo conteste desde su celular
Dictado de capacitación segundo semestre	12/7/2021	12/10/2021	-	Asesoría Externa		TECH Universidad Tecnológica.	\$ 3.649.635,00	Anexo 1
Evaluación hacia los profesores del temario dictado	12/7/2021	12/10/2021	-					
Implementación en el aula	12/8/2021	10/12/2021	Docentes	Área pedagógica	-	-	-	-
Evaluación de la implementación y el impacto en el aula	6/12/2021	11/12/2021	Docentes + Encargado de Capacitaciones + Directorio	Área pedagógica + RRHH	-	-	-	-
Análisis Final	13/12/2021	17/12/2021	Directorio	Dirección	-		\$ 28.994	Anexo 1 . Se tomara Como Asesor Externo.

2. Lograr que la institución posea una imagen positiva del 70% en el plazo de un año a partir de julio del 2021, al incorporar la responsabilidad social en todos los ejes de la institución y con el fin de que más familias se sientan identificada con la misma y lograr un fuerte sentido de pertenencia en la comunidad ya establecida.

La responsabilidad social puede traer grandes beneficios para la empresa que lo aplique, por ejemplo, la mejora de la imagen de marca y reputación. Esto será nuestro objetivo logrando un valor agregado para los clientes y mayor competitividad. También traerá aparejado un incremento de la venta y de las posibilidades de conseguir inversionistas para realizar otros proyectos dentro de la institución.

En el siguiente plan de acción se proyectará las acciones requeridas para alcanzar el objetivo propuesto. Se tendrán en cuentas las distintas actividades que se pueden realizar dentro de una institución educativa con este foco.

Tabla 2: Plan de acción en área RSE – Responsabilidad Social 1

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Planificación de cuestionarios y entrevistas para obtener la medición de la imagen que tiene la comunidad sobre la institución	17/6/2021	31/6/2021	Directorio	Dirección	-	-	-	Se puede utilizar la plataforma Forms persona la responde desde su celular.
Designar el líder y el equipo interdisciplinario que llevara a cabo el proyecto	1/7/2021	15/7/2021	Directorio	Dirección	-	-	\$ 362.587,83	Anexo 2
Decidir la inversión que se destinara a este proyecto.	16/7/2021	31/7/2021	Directorio	Dirección	-	-	\$ 978.764,51	Anexo 2
Organizar charlas tanto para los profesores como alumnos y padres de familia sobre la importancia de la responsabilidad social	1/8/2021	31/8/2021	-	Asesoría externa	Proyector + Pantalla y Computadora	MOVESE JOVEN	Chara Gratuita	Anexo 2
Definir las actividades a realizar	23/8/2021	31/8/2021	Comité de Responsabilidad Social	Comité de Responsabilidad Social	-	-	-	-
Realizar un cronograma de actividades trimestral (Etapa que queda del año)	1/9/2021	11/9/2021	Comité de Responsabilidad Social	Comité de Responsabilidad Social	-	-	-	Se puede utilizar la plataforma Forms Microsoft Planner Y comunicar a toda la comunidad educativa.
Poner metas medibles o visibles para que la comunidad vea los avances	1/9/2021	11/9/2021	Comité de Responsabilidad Social	Comité de Responsabilidad Social	-	-	-	-
Desarrollar una campaña en redes	15/9/2021	30/11/2021	Área de Comunicación	Área de Comunicación	-	-	-	Esta actividad queda dentro del presupuesto de el area de Comunicación.

Tabla 3: Plan de acción en área RSE – Responsabilidad Social 2

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Informe parcial del impacto social, económico y ambiental de las actividades realizadas para que la comunidad se motive por los logros alcanzados	6/12/2021	15/12/2021	Comité de Responsabilidad Social	Comité de Responsabilidad Social	Proyector + Pantalla y Computadora	-	\$ 28.944,00	Anexo 2
Realizar nuevamente los cuestionarios y entrevistas sobre la imagen de la institución.	6/12/2021	15/12/2021	Comité de Responsabilidad Social	Comité de Responsabilidad Social	-	-	-	Se puede utilizar la plataforma Forms persona la respuesta desde su celular.
Hacer encuesta a la comunidad sobre la experiencia y las propuestas para el año siguiente	6/12/2021	15/12/2021	Comité de Responsabilidad Social	Comité de Responsabilidad Social	-	-	-	Se puede utilizar la plataforma Forms persona la respuesta desde su celular.
Análisis de resultados obtenidos	15/12/2021	20/12/2021	Comité de Responsabilidad Social + Directores	Comité de Responsabilidad Social + Dirección	-	-	\$ 28.944,00	Anexo 2
Conforme a los resultados definir presupuesto para el año siguiente	15/12/2021	20/12/2021	Directorio	Dirección	-	-	-	-
Realizar un cronograma de actividades semestral	15/2/2022	28/2/2022	Comité de Responsabilidad Social	Comité de Responsabilidad Social	-	-	-	Se puede utilizar la plataforma Forms Microsoft Planner Y comunicar a toda la comunidad educativa.
Poner metas medibles o visibles para que la comunidad vea los avances	1/3/2022	15/3/2022	Comité de Responsabilidad Social	Comité de Responsabilidad Social + Área Pedagógica	-	-	-	Esto ayudara a motivar al alumnado. Hasta se puede hacer competencias entre grados/cursos con distintos premios.
Desarrollar una campaña en redes	1/3/2022	30/6/2022	Área de Comunicación	Área de Comunicación	-	-	-	Esta actividad queda dentro del presupuesto de el area de Comunicación.
Informe parcial del impacto social, económico y ambiental de las actividades realizadas para que la comunidad se motive por los logros alcanzados	15/6/2022	30/6/2022	Comité de Responsabilidad Social	Comité de Responsabilidad Social	-	-	\$ 28.944,00	Anexo 2
Análisis de resultados obtenidos	15/6/2022	30/6/2022	Comité de Responsabilidad Social + Directores	Comité de Responsabilidad Social + Dirección	-	-	\$ 28.944,00	Anexo 2

3. Lograr una tasa de conversión de 1% en 18 meses siguientes, al potenciar el manejo de las redes sociales y con el fin de lograr una mayor visibilidad de la institución

Si bien es real que el marketing más fuerte para las instituciones educativas es de boca en boca, también es sabido que la comunidad a la que se quiere llegar pasa alrededor de 8 horas diarias en redes sociales, por lo tanto, a través de la misma se llega a impactar una gran cantidad de potenciales clientes y a la vez informar a tu comunidad educativa sobre lo que está sucediendo dentro de la misma. La tasa promedio en Argentina para el año 2019 según la Cámara Argentina de

Comercio Electrónico es de 1.82%. La educación si bien ha ido tomando forma en las redes sociales todavía no se encuentra tan asentada como otras industrias.

El siguiente plan de acción tendrá foco en relevar las condiciones del departamento de comunicación y potenciarlo para lograr un aumento de la visibilidad de la institución en cuanto a la comunidad a la que pertenece.

Tabla 4: Plan de acción en área MKT

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Realizar un relevamiento de las herramientas con las que hoy cuenta el área de comunicación	1/3/2021	15/3/2021	Directorio	Dirección	-	-	-	Se debe realizar una planilla de control.
Definir presupuesto	16/3/2021	31/3/2021	Directorio	Dirección	Pauta de trabajo	-	\$ 31.000,00	Anexo 3
Realizar un diagnostico de redes sociales. (Diagnostico interno y de la competencia)	1/4/2021	30/4/2021	Área de Comunicación	Área de Comunicación	-	-	-	-
Con el resultado obtenido rediseñar todas las redes sociales de la institución	1/5/2021	31/5/2021	Área de Comunicación	Área de Comunicación	-	-	-	-
Definir metas trimestrales del objetivo a alcanzar que nos permitan un control	15/5/2021	31/5/2021	Área de Comunicación	Área de Comunicación	-	-	-	Se puede utilizar la plataforma Forms Microsoft Planner
Capacitación herramientas de google, logrando todas sus certificaciones (google ads, YouTube, analytics, etc.).	1/6/2021	30/6/2021	Área de Comunicación	Área de Comunicación	Computadora o Notebook	Skillshop	Curso Gratuito	-
Desarrollar un calendario de campañas con fechas importantes para la institución y de acuerdo a proyectos paralelos de la institución	15/6/2021	15/7/2021	Área de Comunicación	Área de Comunicación	-	-	-	Se recomienda utilizar la plataforma de Monday
Capacitación herramientas de Facebook a través de su pagina Facebook Bluwprint.	1/7/2021	31/7/2021	Área de Comunicación	Área de Comunicación	computadora o Notebook	Facebook for Busines	Curso Gratuito	-
Comparar los resultados obtenidos con los objetivos y metas propuestas para realizar ajustes a la estrategia y mejorar de manera continua la presencia en redes sociales cuando se presenten desviaciones o incumplimientos.	1/11/2021	30/11/2021	Área de Comunicación	Área de Comunicación	-	-	\$ 28.944,00	Anexo 3
Análisis Final de la estrategias realizadas	1/6/2022	30/6/2022	Área de Comunicación + Dirección	Área de Comunicación + Directorio	-	-	\$ 28.944,00	Anexo 3
Definición de presupuesto para el año siguiente	1/6/2022	30/6/2022	Directorio	Dirección	-	-	-	-

4. Aumentar la capacidad operativa para lograr brindar servicio a un 82% más de alumnos mediante la ampliación de la infraestructura para enero del año 2024.

Si se cuantifica, el objetivo general, se desea aumentar la matrícula de la institución, por lo tanto, en se incorporarán 376 alumnos a la misma. El crecimiento de la infraestructura requiere una gran inversión por lo tanto se dividirá en dos etapas: la primera etapa con cierre a enero de 2022 que abarcará un 45% de ingreso de nuevos estudiantes, mientras que el restante 55% se incorporará en marzo del 2024.

Para acompañar nuestro objetivo general, la capacidad operativa de la institución deberá sufrir cambio, por lo tanto, el plan de acción siguiente tendrá como eje central, por un lado, el logro de los fondos para la ampliación de la infraestructura y por otro la mejora de los procesos internos

Tabla 5: Plan de acción Aumento de la Capacidad Operativa.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Realizar un relevamiento de la capacidad operativa (sistema de comunicación, infraestructura, herramientas de trabajo)	1/3/2021	31/3/2021	Directorio	Dirección	-	-	-	Se debe realizar una planilla de control.
Definir lo que se necesita para las ampliaciones de infraestructura	1/4/2021	30/4/2021	Directorio	Dirección	-	-	-	-
Realizar una reunión con el comité directivo y los docentes	1/4/2021	30/4/2021	Directorio	Dirección	Proyector + Pantalla y Computadora	-	-	Se deben mostrar a la comunidad educativa los objetivos y la forma de trabajo
Determinar y dejar bajo reglamento los medios de comunicación oficial	1/5/2021	31/5/2021	Directorio	Dirección	-	-	-	Actualizar los Estatutos
Todos los profesores y directores deberán tener email institucional	1/5/2021	31/5/2021	Directorio	Dirección	-	-	-	Realizar email corporativo.
Determinar la cadena de mando que se debe seguir y dejar por escrito la división de tareas correspondientes	1/5/2021	31/5/2021	Directorio	Dirección	-	-	-	Actualizar los Estatutos
Adquisición de un nuevo edificio para ampliar las instalaciones educativas.	1/6/2021	30/11/2021	Directorio	Dirección	-	-	\$ 32.500.000,00	Anexo 4
la compra de materiales necesarios para el 45% de los estudiantes	1/6/2021	30/11/2021	Directorio	Dirección	-	-	\$ 1.476.885,15	Anexo 4
Contratación de los profesores necesarios para la incorporación del 45% del alumnado	1/6/2021	30/11/2021	Directorio	Dirección	-	-	\$ 238.403,18	Anexo 4
Incorporación del 45% los estudiantes nuevos	1/3/2022	30/3/2022	Directorio	Dirección	-	-	-	-
Acondicionamiento de las instalaciones y la incorporación de los materiales necesarios para el 55% de los alumnos que faltan de ingresar	1/4/2023	30/12/2023	Directorio	Dirección	-	-	\$ 1.805.081,85	Anexo 4
Incorporación del 55% los docentes nuevos	1/2/2024	29/2/2024	Directorio	Dirección	-	-	\$ 291.381,66	Anexo 4
Incorporación del 55% de los estudiantes restantes.	1/3/2024	30/3/2024	Directorio	Dirección	-	-	-	-

Tabla 7: Diagrama de Gantt

Tarea	2021												2022												2023												2024			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
Realizar un relevamiento																																								
Definir presupuesto																																								
Realizar un diagnostico de redes sociales.																																								
Rediseñar todas las redes sociales																																								
Definir metas trimestrales																																								
Capacitación herramientas de google																																								
Desarrollar un calendario de campañas																																								
Capacitación herramientas de Facebook																																								
Comparar los resultados obtenidos con los objetivos																																								
Análisis Final de la estrategias realizadas																																								
Definición de presupuesto para el año siguiente																																								
Realizar un relevamiento de la capacidad operativa																																								
Definir lo que se necesita para las ampliaciones de infraestructura																																								
Realizar una reunión con el comité directivo y los docentes																																								
Determinar medios de comunicación oficial																																								
Email institucional																																								
Determinar la cadena de mando																																								
Adquisición de un nuevo edificio																																								
Compra de materiales necesarios																																								
Contratación de los profesores																																								
Incorporación los estudiantes nuevos																																								
Incorporación de los materiales necesarios																																								
Incorporación los docentes nuevos																																								
Incorporación de los estudiantes restantes.																																								

INDICADORES FINANCIEROS

En el siguiente apartado se presenta un cash flow proyectado del proyecto y su indicador ROI ya que los demás indicadores no se pueden presentar por falta de información de la institución educativa. Previo a esto, se detallan las premisas. Los cálculos que respaldan todos los datos se encontrarán en el anexo.

Premisas

Premisas generales:

- Al no contar con estados contables se calculó un ingreso para el año 2019, con una cuota promedio de \$19.040,00 y conociendo que en ese mismo año asistían al establecimiento educativo 456 alumnos.
- Todos los alumnos que asisten a la institución abonan el comedor que se calculó una cuota promedio de \$ 2.656,67
- Se utilizaron las cuotas promedio tanto del colegio (\$19.040,00) y comedor (\$2.656,67) para los cálculos de los ingresos futuros.
- Los ingresos y egresos y egresos estarán exentos de la inflación por lo tanto no se ajustarán a la misma.
- Los ingresos y los costos incluyen IVA.

Premisas de planes de acción:

- Todos los alumnos que ingresan a la institución abonaran la cuota del comedor.
- El importe invertido en RSE es 1% de las utilidades. Al no tenerse las utilidades del año 2019 se tomó el 1% del cálculo de los ingresos mencionados anteriormente.
- Los sueldos han sido multiplicados por 13 debido que correspondería a 12 sueldos de los meses normales y 1 que correspondería al SAC.

Tabla 8: Cash Flow del Proyecto "Instituto Santa Ana"

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "INSTITUTO SANTA ANA"				
	2021	2022	2023	2024
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 108.830.480,00	\$ 108.830.480,00	\$ 108.830.480,00	\$ 108.830.480,00
Plan de acción 1		\$ 48.973.716,00	\$ 48.973.716,00	\$ 95.256.714,67
Plan de acción 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE INGRESOS	\$ 108.830.480,00	\$ 157.804.196,00	\$ 157.804.196,00	\$ 204.087.194,67
EGRESOS				
Plan de acción 1	\$ 8.015.413,89	\$ 8.015.413,89	\$ 8.015.413,89	\$ 8.015.413,89
Plan de acción 2	\$ 2.958.861,30	\$ 5.917.722,59	\$ 5.917.722,59	\$ 5.917.722,59
Plan de acción 3	\$ 400.944,00	\$ 429.888,00	\$ 429.888,00	\$ 429.888,00
Plan de acción 4	\$ 33.976.885,15	\$ 238.403,18	\$ 2.043.485,03	\$ 529.784,84
TOTAL DE EGRESOS	\$ 45.352.104,34	\$ 14.601.427,66	\$ 16.406.509,51	\$ 14.892.809,32

Tabla 9: ROI "Instituto Santa Ana"

ROI	
Beneficios	193.204.147
Costos	91.252.851
ROI	112%

El ROI es una métrica utilizada para saber cuánto la empresa ganó a través de sus inversiones, por lo tanto, que el ROI del proyecto haya dado 112% indica que el proyecto es rentable.

CONCLUSIONES

A modo de conclusión y luego de que se realizara un análisis situacional, y una profunda indagación interna, se consiguió ver que el crecimiento que desea tener la institución no era acompañado de una organización interna.

También se logró encontrar ciertos puntos a los cuales el Instituto Santa Ana debe aferrarse y potenciarlos, para la prosperidad de la misma. Los mismos son el sentimiento de familia que se encuentra en toda su comunidad educativa, el hincapié en la educación personalizada entendiendo que cada alumno es un ser único y atraviesa diferentes etapas.

Si bien como se menciona en varios apartados, tiene fuerte competidores en el sector, se han logrado generar importantes planes de implementación tanto para solucionar aquellas falencias de la organización interna como potenciar todos aquellos positivos que tiene la institución, sumándole la responsabilidad social que se detecta como un eje fundamental en las nuevas generaciones. Estas combinaciones harán que el Instituto Santa se destaque sobre sus competidores.

También se debe aclarar que la falta de información en algunas situaciones como los estados contables, perjudicaron la definición de los indicadores financieros y el trabajo hecho, ya que al no contar con datos concisos, se pierde la fiabilidad de algunos datos obtenidos.

Por último, se le propone a la institución que frente a las crisis como la que atraviesa actualmente el mundo debido al COVID-19, logren seguir reinventándose sin perder sus valores, pero consiguiendo ganar nuevos mercados como sería el dictado de clases totalmente virtuales y a distancia que permita al alumno una educación de calidad y manejar los tiempos en que toma las clases. Esto sería muy beneficioso para aquellas personas que desean dedicarse al deporte el 100% de su tiempo y a la vez tener una buena educación.

BIBLIOGRAFIA

- Margherita Cordano (2017, 9 de mayo) El sentido de pertenencia al colegio es un factor clave en el bienestar de los alumnos. *Elige educar*. Recuperado de: <https://eligeeducar.cl/sentido-pertenencia-al-colegio-factor-clave-bienestar-los-alumnos>
- El País (2020, 6 de abril). Ingenio y espíritu de servicio de la comunidad del Colegio Colombo Británico en tiempos de Covid-19. *Elpais.com.co*. Recuperado de: <https://www.elpais.com.co/contenido/ingenio-y-espiritu-de-servicio-de-la-comunidad-del-colegio-colombo-britanico-en-tiempos-del-covid-19.html>
- Gobierno de Córdoba (2020). La provincia adhiere a la suspensión de clases. Recuperado de: <https://www.cba.gov.ar/la-provincia-adhiere-a-la-suspension-de-clases/>
- Gobierno de Córdoba (2020). El Ministerio de Educación de la Nación dispone recomendaciones para los colegios privados. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-ministerio-de-educacion-de-la-nacion-dispone-recomendaciones-para-los-colegios-privados>
- Gobierno de Córdoba (2020). La provincia adhiere a la suspensión de clases. Recuperado de: <https://www.cba.gov.ar/la-provincia-lanzo-la-web-tu-escuela-en-casa/>
- Gobierno de Córdoba (2020). La provincia adhiere a la suspensión de clases. Recuperado de: <https://www.cba.gov.ar/los-boletos-de-los-programas-provinciales-solo-se-tramitaran-por-la-web/>
- Ministerio de Hacienda, Presidencia de la Nación. (2019) Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017-2018. Recuperado de: https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho_2017_2018_informe_gastos.pdf
- Áreas de Estadística e Información Educativa, de Tecnología y de Comunicación (2018). Estadísticas de la Educación 2018. Recuperado de: <http://multimedia.cba.gov.ar/web/Anuario%202018.pdf>
- Ministerio de educación (2017) Dieciocho salas de nivel inicial para Colón. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/dieciocho-salas-de-nivel-inicial-para-colon>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2018) Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH. Recuperado de: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_19CF6C49F37A.pdf
- Mónica Moya López (2013). De las TICs a las TACs: la importancia de crear contenidos educativos digitales. *Didáctica, Innovación y Multimedia (DIM)*. Recuperado de:

<file:///C:/Users/jimee/Downloads/275963-Text%20de%20l'article-377280-1-10-20140430.pdf>

- Información legislativa (2006) Ley De Educación Nacional. Recuperado de: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/120000_124999/123542/texact.htm
- Legislatura de la Provincia de Córdoba (2010). Ley: 9870. Recuperada de: https://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2012/06/edu_Ley98707.pdf
- Sinha, Savita, Jangira, N.K., Das, Supta y Jacobson, Willard J. (1990). Educación ambiental: módulo para la formación inicial de profesores y supervisores de ciencias sociales para escuelas secundarias. UNESCO Biblioteca Digital. Recuperado de: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000065036_spa
- Secretaria de ambiente (2014). Educación Ambiental. Recuperado de: <https://secretariadeambienteycambioclimatico.cba.gov.ar/secretaria/educacion-ambiental/>
- Dirección Nacional de Planeamiento de Políticas Educativas (2017). Gasto Educativo Provincial. Años 2001-2017. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/educacion/planeamiento/gasto-en-educacion-por-nivel-y-por-objeto>
- Gobierno de la Provincia de Córdoba (2010) Dirección General de Estadísticas y Censos. Recuperado de: <https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/c77698cf-59db-4aad-87de-4ced2fc32f76/resource/f76c8463-862d-4437-8e39-e6de9cc40cfb/download/union.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019) Evolución de la distribución del ingreso (EPH). Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos_4trim19631D7F2C43.pdf
- Municipalidad de Córdoba (2017). Guía Estadística De La Ciudad De Córdoba. Recuperado de: https://gobiernoabierto.cordoba.gov.ar/media/datos/GUIA_C%C3%B3rdoba_una_ciudad_en_cifras_2017.pdf
- Ministerio de Coordinación (2010). Conoce Córdoba. Recuperado de: <https://estadistica.cba.gov.ar/conoce-cordoba/>
- Gustavo Alonso (2006). Adaptando el ¿Nuevo? Marketing de Experiencia. Recuperado de: https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf
- Arthur A. Thompson John E. Gamble Margaret A. Peteraf A. J. Strickland III (2012), *Administración Estratégica*, D.F, México; The McGraw-Hill Companies, Inc

- José María Sainz de Vicuña Ancín, (2017), *El plan estratégico en la práctica*, Madrid, España, Esic Editorial.
- Ing. Juan Manuel Suniaga, Ero Del Canto, Vidigal Fernandes Martins, Edilberto Batista Mendes Neto (2015) La Planificación Estratégica en la Venezuela Turbulenta, *Gestión Joven*, (14), pp. 106 – 120.
- Celeste Dávila de León y Gemma Jiménez García (2012), *Scielo*, Lima, Perú. Revista de Psicología. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472014000200004&script=sci_arttext
- Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas* 28-No. 1: 2010,247-276.
- Porter, M. E. (2008). Estrategia Competitiva. Recuperado de http://www.delfabro.cl/Estrategia-Competitiva_Michael_porter.pdf.
- Mónica M. Remache Rubio, Silvia Villacis Torres, Nilton A. Guayta Toapanta, (2018) La responsabilidad social empresarial vista desde un enfoque teórico. *Dominio de las Ciencias*, Recuperado de: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>

ANEXO

Anexo 1 - Plan de acción: RRHH – Plan de Capacitaciones.

Encargado de Capacitaciones

En primera instancia se desarrollará el perfil de la persona que ocupará el cargo de Encargado de capacitaciones. Sus responsabilidades serían:

- Trazar planes de capacitación y establecer el programa de los días y horas en que se van a desarrollar, diseñar y desarrollar programas de capacitación (externalizados o internos) en asuntos corporativos y de RR. HH., entre otros
- Seleccionar los métodos de capacitación apropiados según el caso (virtual, simulación, tutoría, formación en el puesto de trabajo, clases de desarrollo profesional, etc.)
- Promocionar las oportunidades de capacitación disponibles para los empleados y proporcionar la información necesaria

Este puesto se recomienda que sea ocupado por alguien que ya tiene conocimiento sobre la institución, esto permitirá que tenga una idea de las necesidades de los docentes. Otro punto de vista y en beneficio de que el puesto sea ocupado por un miembro de la comunidad educativa, es que se puede tomar como desarrollo de plan de carrera que trae aparejado ventajas como:

- Permite alinear las estrategias de la organización con el personal.
- Permite desarrollar a los empleados por medio de ascensos y esclarece los requisitos para acceder a puestos de mayor responsabilidad.
- Disminuye la tasa de rotación, al brindar a los colaboradores un camino laboral de crecimiento y un sentido de seguridad, así como al reducir la incertidumbre sobre su desarrollo profesional.
- Ayuda a la institución a tener la capacidad de retener el talento humano, y les da valor al proveerles oportunidades de desarrollo.
- Aumenta el compromiso y productividad de los colaboradores al brindarles más que tareas y actividades, carreras significativas con metas por cumplir. Esto genera un sentimiento de reconocimiento y de valoración de parte de la institución hacia su conocimiento y esfuerzo.

- Refuerza la imagen positiva de la organización al ser considerada como un lugar recomendable para trabajar ya que se preocupa por el desarrollo y bienestar de sus empleados.

Incorporar este puesto tendrá un costo de: \$52861,53

En este caso para determinar este salario se calificó al Encargado de capacitaciones como [“Jefe departamento planeamiento”](#).

Sueldo Mensual Trabajador Activo	
Total Remunerativo	\$48.564,70
Total No Remunerativo Pcial.	\$3.250,00
Asignación por Hijo	\$0.00
Corrección Pauta Salarial	\$1.046,83
Total Salario Bruto	\$52.861,53
Total Deducciones	\$7.704,27
Salario de Bolsillo Pcial.	\$45.157,26
Incentivo Docente	\$2.420,00
Salario Total de Bolsillo	\$47.577,26

Capacitaciones

Se optó por ir por propuestas de capacitaciones que se puedan realizar de manera online o mixtas debido a que se obtiene beneficios como la flexibilidad para que cada docente elija el mejor momento para realizar la capacitación. Es algo muy común que los docentes de las instituciones educativas trabajen en más de una institución, por lo tanto, que realice la capacitación online reducirá las energías gastadas en hacer coordinar los horarios de todo el personal docente. Por otro lado, generalmente los costos son menores esto permitirá un ahorro por parte de la institución educativa.

Para la primera etapa del año se propone una diplomatura en Aplicación Practicas de las Tic y Redes Sociales en la Docencia.

 duración 3 meses	 periodo de matrícula hasta 29/06/2020	 fecha de inicio 29/06/2020	 fecha de finalización 28/09/2020	 horas 300	 financiación hasta 3 meses	 Precio \$ 49.995
---	--	---	---	--	---	---

Costo del Curso	\$ 49.995
Cantidad de docentes	73
Costo total	\$ 3.649.635

Esta diplomatura esta dictada por La [TECH Universidad Tecnológica](#). La TECH se presenta como una universidad donde las personas con vocación docente aprovechan al máximo las extraordinarias oportunidades que ofrece el mundo de las nuevas tecnologías de nuestro tiempo.

Para la segunda mitad de año se destinará la misma cantidad de fondos, solo que se dejará al profesor elegir el temario de la capacitación, ya que se cree que las áreas de experiencia de cada uno también deben ser desarrolladas y actualizadas constantemente, logrando así la mejora continua que persigue el plan de acción.

Análisis Final

Este es el último paso del plan de acción, que buscara hacer un balance de costo beneficio. Esto permitirá que se destaque lo positivo y se reconozcan los errores que se pueden haber cometido logrando así una retroalimentación. Si bien es ideal que lo haga el Director de la institución, se le puso un presupuesto de \$28.944. En este caso corresponde a un Auditor Externo. Se decidió presupuestarlo ya que se encuentra fuera de las tareas cotidianas de la persona que realice el análisis.

Sueldo de Auditor Externo

Administración, Contabilidad y Finanzas ▶ Auditoría

SUELDO PROMEDIO

\$28.944.-

¿CUÁL ES EL SUELDO DE UN AUDITOR EXTERNO?

El sueldo promedio para el puesto de Auditor Externo en Argentina es de \$28.944 al mes. Esta información es obtenida a través de una estimación entre los **35** sueldos pretendidos de los postulantes, en los últimos 3 meses. El mismo varía entre los \$20.000 y los \$36.000 mensuales.

 Actualizado a Junio del 2020

Anexo 2 - Plan de acción: RSE – Responsabilidad Social

Comité de Responsabilidad Social

Este Comité de Responsabilidad Social Empresarial, estará compuesto por un grupo de personas designadas por el directorio, que representan las diferentes áreas de gestión de la organización.

El objetivo que tiene este Comité será el de sensibilizar a la institución para participar en proyectos que la etiqueten como institución socialmente responsable y así mejorar su competitividad y reputación frente a otras organizaciones. Dos atributos imprescindibles para generar ingresos sostenibles en el tiempo.

Además, internamente conformaran panel de expertos temáticos entre los diferentes miembros de la comunidad educativa, que puedan ser referentes y consultores para las diferentes problemáticas y proyectos que surjan en el seno de la institución.

El comité estará integrado por 7 personas que pueden rotar semestralmente:

- Un director
- Un padre de la comisión de padre
- 3 docentes (uno por cada nivel)
- 2 preceptores.

El costo del Director será: \$52.861,53 como “[Jefe departamento Planeamiento](#)”

Sueldo Mensual Trabajador Activo

Total Remunerativo	\$48.564,70
Total No Remunerativo Pcial.	\$3.250,00
Asignación por Hijo	\$0.00
Corrección Pauta Salarial	\$1.046,83
Total Salario Bruto	\$52.861,53
Total Deducciones	\$7.704,27
Salario de Bolsillo Pcial.	\$45.157,26
Incentivo Docente	\$2.420,00
Salario Total de Bolsillo	\$47.577,26

En cuento al resto del equipo entraran en la categoría “[Analista Mayor Planeamiento](#)” teniendo un costo por miembro de \$ 51.621,05

Sueldo Mensual Trabajador Activo

Total Remunerativo	\$47.324,22
Total No Remunerativo Pcial.	\$3.250,00
Asignación por Hijo	\$0.00
Corrección Pauta Salarial	\$1.046,83
Total Salario Bruto	\$51.621,05
Total Deducciones	\$7.511,99
Salario de Bolsillo Pcial.	\$44.109,06
Incentivo Docente	\$2.420,00
Salario Total de Bolsillo	\$46.529,06

RESTO DE GENTE	
UN MES	\$ 51.621,05
PERSONAS	6
Costo total	\$ 309.726,30

Inversión destinada

Se sabe que la mayoría de las Pymes destinan 1% o 2% de sus utilidades para la Responsabilidad Social, y hasta las empresas más grandes llegan a destinar hasta el 5% de sus utilidades. En este caso no tenemos las utilidades de la institución por lo tanto la inversión para este proyecto se calculó del 1% del ingreso.

Para calcular los ingresos se tomó un promedio de todas las cuotas de todos los niveles. Lo que nos dio una cuota de: \$ 19.040,00

Esto multiplicado por la cantidad de alumnos vigentes en el 2019 que sería un 456

Cuota promedio	\$ 19.040,00
Cuota promedio de comedor	\$ 2.656,67
Cantidad de alumnos al 2019	456
Estimativo de ingreso Anuales	\$ 108.830.480,00
Porcentaje de utilidades a invertir	1%
Inversión en RSE	\$ 1.088.304,80

Actividades de RSE que se pueden realizar dentro de una institución educativa

En una institución educativa se puede hacer actividades como:

- Recaudación de fondos para causas benéficas.
- Asociarse con instituciones que realizan módulos de comida para entregar a las personas en situación de calle o a merenderos.
- Gestión integral de residuos sólidos. (En este caso el gobierno de la provincia de Córdoba da charlas gratuitas bajo la propuesta de Recuperando Valor)

Charlas Sobre RSE

La fundación [MOVERSE](#) es un ONG que tiene el programa MOVERSE JOVEN en el cual fortalece la participación y el compromiso de jóvenes para convertirlos en agentes del Desarrollo Sostenible, ya que creen que trabajar por y para los jóvenes, logrando conciencia y siendo formadores de conocimiento es signo de un trabajo comprometido con la comunidad y de una visión hacia el futuro.

MOVERSE JOVEN

CONCIENTIZACIÓN EN DESARROLLO SOSTENIBLE PARA LÍDERES DEL FUTURO

Fortalecer la participación y el compromiso de jóvenes para convertirlos en agentes del Desarrollo Sostenible, es un eje clave de nuestra ONG ya que creemos que trabajar por y para los jóvenes, logrando conciencia y siendo formadores de conocimiento es signo de un trabajo comprometido con la comunidad y de una visión hacia el futuro.



ESCUELA DE VOLUNTARIOS

Es un Programa de Formación en RSE y Desarrollo Sostenible destinado a estudiantes de nivel universitario para consolidar una generación de futuros líderes comprometidos con estas temáticas.



EDUCARSE

Es un ciclo de charlas en colegios secundarios brindadas por quienes egresan de la Escuela de Voluntariado, orientadas a replicar lo aprendido y promover la responsabilidad social en adolescentes.



MOVERSE+

Es una iniciativa que busca canalizar los intereses sociales de la juventud, estableciendo un espacio de diseño e implementación de acciones de responsabilidad social para el Desarrollo Sostenible.

Análisis

En este plan de acción se requerirá 4 Análisis, 2 externos que tendrán foco en que toda la comunidad vea el lado positivo de las actividades realizadas y logros alcanzados. Esto provocará un compromiso aun mayor por parte de la comunidad. Los dos 2 análisis restantes serán internos, para ver el impacto de las distintas estrategias en la sociedad, en la que se encuentra inserta la institución, y verificar las mejoras de la imagen de la institución.

Estos análisis tendrán un costo igual al sueldo de un [Auditor Externo](#).

Sueldo de Auditor Externo

Administración, Contabilidad y Finanzas ▶ Auditoría

SUELDO PROMEDIO

\$28.944.-

¿CUÁL ES EL SUELDO DE UN AUDITOR EXTERNO?

El sueldo promedio para el puesto de Auditor Externo en Argentina es de \$28.944 al mes. Esta información es obtenida a través de una estimación entre los 35 sueldos pretendidos de los postulantes, en los últimos 3 meses. El mismo varía entre los \$20.000 y los \$36.000 mensuales.

Sueldo promedio Auditor Externo	\$ 28.944,00
Cantidad de Auditorias	4
Costo Total	\$ 115.776,00

Presupuesto

En una primera instancia se dejará en claro que una Pauta es la forma en que se construye un anuncio en una red social, desde la segmentación, presupuesto, diseño y la elección del tipo de anuncio.

Planilla de proyección en pauta digital Facebook Ads			
Presupuesto asignado	Alcance	Interacciones	Costo por conversación
\$ 5.000	202.000	5400	\$ 0,93
\$ 10.000	404.000	10.800	
\$ 15.000	606.000	16.200	
\$ 20.000	808.000	21.600	
\$ 25.000	1.010.000	27.000	
\$ 30.000	1.212.000	32.400	
\$ 35.000	1.414.000	37.800	

Planilla de proyección en pauta digital Google Ads			
Presupuesto asignado	Impresiones	Clics	CPC
\$ 4.000	3.751.781	28993	\$ 0,14
\$ 8.000	7.503.562	57.986	
\$ 12.000	11.255.343	86.979	
\$ 16.000	15.007.124	115.972	
\$ 20.000	18.758.905	144.965	
\$ 24.000	22.510.686	173.958	
\$ 28.000	26.262.467	202.951	

En este caso pensando el alcance que se desea obtener se decidió invertir mensualmente.

Red Social	Monto
Facebook Ads	\$ 15.000
Google Ads	\$ 16.000
Costo Mensual	\$ 31.000
Costo Anual	\$ 372.000

Análisis Final

Para este plan de acción se requieren dos Análisis. El primer análisis ira dirigido a comparar los resultados de las distas campañas, distintas publicaciones, cuales tienen más a llegadas que otras, entre otras cosas. El segundo análisis ira dirigido más al cumplimiento de las metas propuestas en el objetivo específico.

En ambos casos y como se ha hecho en anteriores planes se tomará el sueldo promedio de un Auditor Externo.

Sueldo promedio Auditor Externo	\$ 28.944,00
Cantidad de Auditorias	2
Costo Total	\$ 57.888,00

Sueldo de Auditor Externo

Administración, Contabilidad y Finanzas ▶ Auditoría

SUELDO PROMEDIO

\$28.944.-

¿CUÁL ES EL SUELDO DE UN AUDITOR EXTERNO?

El sueldo promedio para el puesto de Auditor Externo en Argentina es de \$28.944 al mes. Esta información es obtenida a través de una estimación entre los **35** sueldos pretendidos de los postulantes, en los últimos 3 meses. El mismo varía entre los \$20.000 y los \$36.000 mensuales.

Anexo 5 - Plan de acción: Aumento de la capacidad Operativa.

Ampliar las instalaciones educativas.

Se comenzará dejando en claro que se tiene como objetivo la incorporación de 374 alumnos más hasta el 2024 para lograr que la institución educativa llegue a un tener un 2% de la cuota de mercado.

Mercado actual (Cantidad de personas en edad escolar al 2017)	36.037
Estimación del aumento al 2024	5446
Total de personas en edad escolar	41.483
Cuota de mercado que se desea	2%
Cantidad de alumnos	830
Cantidad de alumnos actuales	456
Cantidad de alumnos por ingresar	374

Al no tener aulas disponibles para el ingreso de esta magnitud de alumnos se llevará a cabo el proyecto de construcción de nuevas aulas.

Cantidad de alumnos por ingresar	374
Cantidad de alumnos por aula	30
Aulas Necesarias	13

La normativa de la edificación de establecimientos educativo brinda la siguiente información:

	Código rector	Criterios y normativa básica	disposición nº 201 (G. Privada)
	Minist. Educ	Dir. Infr. Minist. Educ	Dipregep
	1973	1998	2010
	Ley 1420	Ley Federal de Educación	Ley Educación provincial 13688
CAPACIDAD MÁXIMA AULAS	NIVEL INTERMEDIO	EGB3	NO ESPECIFICA
	35 ALUMNOS	30 ALUMNOS	
	NIVEL MEDIO	POLIMODAL	
	40 ALUMNOS	36 ALUMNOS	
CAPACIDAD MÍNIMA POR ALUMNO	NIVEL INTERMEDIO	EGB3	SECUNDARIA
	1,45 M2	1,5 M2	1,25 M2
	NIVEL MEDIO	POLIMODAL	
	1,45 M2	1,4 M2	
SUPERFICIE MINIMA DE AULA	NO ESPECIFICA	EGB3	SECUNDARIA
		45 M2	30 M2
		POLIMODAL	
		50 M2	

Por lo tanto, las medidas de cada aula deben ser de 50 M2.

Insfractura	
Cantidad de aulas	13
m2 por aula	50
m2 total	650
costo por metro cuadrado	\$ 50.000,00
total	\$ 32.500.000,00

Materiales Necesarios

Para equipar las aulas que se van a construir se deberán comprar.

Bancos Alumnos	
Cantidad de alumnos	390
Costo del Banco	\$ 6.446,00
Costo total	\$ 2.513.940,00



Nuevo

**Mesa Pupitre Escolar
Simple + Silla
Apilableplasticas
Reforzadas- Varios
Colores- Ideal Para Cursos
Colegios-**

\$ 6.446

Stock disponible

 Pagá en hasta 12 cuotas



[Ver los medios de pago](#)

 Entrega a acordar con el vendedor

Flores, Capital Federal

Escritorios docentes	
Cantidad de escritorios	13
Costo	\$ 4.569,00
Sillas	\$ 1.170,00
Costo total	\$ 74.607,00



ESCOLAR
Escritorio con 1 pedestal derecho.
\$4,569.00



ESCOLAR
Silla de visita Link
\$1,170.00

Pizarras Digitales	
pizarras digitales (Dolares)	420
dólar blue	127
costo	\$ 53.340,00
Cantidad de Aulas	13
Costo total	\$ 693.420,00

¿Escribo o D-Escribo?

Una buena pizarra digital debe ser tan cómoda de usar como un pizarrón tradicional. En nuestro caso, la transición de Escribo a Digital-Escribo puede hacerse de forma casi imperceptible.

[LEER MAS](#)

Pizarra Describo
A solo
USD 420

El valor del [Dólar Blue](#) es: \$127

Compra	\$ 117,00	Venta	\$ 127,00	Dólar Blue, Cotización del dolar Blue, precio dolar blue
Última actualización: 05/07/20 12:29				

Por ultimo tenemos a los docentes

Docentes	
Cantidad	13
Sueldo promedio	\$ 40.752,68
Total	\$ 529.784,84

En este caso a los docentes les dejamos con un cargo de [“Maestra de Grado Ens. Primaria”](#)

Sueldo Mensual Trabajador Activo

Total Remunerativo	\$36.455,85
Total No Remunerativo Pcial.	\$3.250,00
Asignación por Hijo	\$0.00
Corrección Pauta Salarial	\$1.046,83
Total Salario Bruto	\$40.752,68
Total Deducciones	\$5.827,40
Salario de Bolsillo Pcial.	\$34.925,29
Incentivo Docente	\$2.420,00
Salario Total de Bolsillo	\$37.345,29

Anexo 5 – Cuota del Instituto Santa Ana.

CUOTAS 2020

Febrero 2020								
Descuento por hermanos	Sala de 3 años – doble escolaridad	Salas de 4 y 5 años	1ro. a 2do. grado	3er grado	4to. a 6to. grado	1er AÑO	2do AÑO	3ro A 6to AÑO
1er. hijo —	14550	15115	18365	18365	19725	21510	22080	22610
2do.hijo 10%	13095	13604	16529	16529	17753	19359	19872	20349
3er.hijo 40%	8730	9069	11019	11019	11835	12906	13248	13566
4to. hijo 90%	1455	1512	1837	1837	1973	2151	2208	2261
		Nivel Inicial – 2do grado		3er grado	4to. a 6to. grado	Secundario	Secundario	Secundario
Comedor	2295	2295	2295	2660	2660	3015	3015	3015

Escolaridad	Monto de Cuota
Sala de 3 años – doble escolaridad	\$ 14.550,00
Salas de 4 y 5 años	\$ 15.115,00
1ro. a 2do. grado	\$ 18.365,00
3er grado	\$ 18.365,00
4to. a 6to. grado	\$ 19.725,00
1er AÑO	\$ 21.510,00
2do AÑO	\$ 22.080,00
3ro A 6to AÑO	\$ 22.610,00
Cuota promedio	\$ 19.040,00

