

**Trabajo Final de Graduación para optar por el título de
Licenciado en Administración**

Planificación Estratégica del Instituto Santa Ana



Universidad Siglo 21

Eugenia Constanza Vanni

D.N.I.: 37.315.348

Legajo: ADM 03863

Tutora: Rinero, Sofía

Córdoba Capital

11 de diciembre de 2020

A mi familia.

Especialmente a Jorgito. GRACIAS.

Resumen

En el presente reporte de caso se realizó una planificación estratégica para el Instituto Santa Ana, una de las escuelas privadas mejor posicionadas en la zona norte de la capital cordobesa. Un enorme desafío se les presentó al sector educativo, la crisis del covid-19 adelantó los planes: enfrentar la compleja tarea de integrar las nuevas tecnologías y la educación. Se instala un nuevo contexto de distanciamiento social, interconectividad y teletrabajo en todo el mundo. Repensar el aula hoy demanda un compromiso indisoluble con lo que las nuevas tecnologías proponen. El reto está en trabajar en entornos que promuevan y mejoren las competencias de quienes son la generación del futuro.

Al ser una escuela privada donde los padres, preocupados por la calidad educativa y la contención que reciben sus hijos, eligen afrontar una cuota mensual y enviarlos a un ambiente cuidado y personalizado, se propuso una estrategia genérica de diferenciación con un enfoque en innovación tecnológica. La innovación se materializa en una combinación de los elementos del proyecto educativo de la escuela, de los recursos necesarios y de su buena gestión. Éste es el objetivo del presente reporte de caso: presentar una propuesta final que resulte en aún más atractiva para el cliente, y que así la escuela pueda seguir evolucionando al ritmo del actual mundo VUCA.

Palabras claves:

- * Pandemia.
- * Crisis económica.
- * Educación.
- * Planificación Estratégica.
- * Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Índice

Introducción.....	5
Capítulo I. Análisis de situación.....	7
Macro entorno: análisis PESTEL	7
Análisis político	7
Análisis económico	7
Análisis socio-cultural.....	9
Análisis tecnológico	9
Análisis ecológico	10
Análisis legal	10
Micro entorno: Modelo de las Fuerzas Competitivas.....	11
Riesgo de ingreso de competidores potenciales.....	11
Rivalidad entre las compañías establecidas	12
Poder de negociación de los compradores	13
Poder de negociación de los proveedores	14
Productos sustitutos.....	14
Análisis de mercado.....	15
Análisis interno: cadena de valor.....	16
Actividades primarias.....	16
Actividades de soporte	19
Capítulo II. Marco teórico	22
Planificación estratégica	22
Aplicaciones actuales.....	23
Estrategia central del reporte de caso	23
Capítulo III. Conclusiones diagnósticas	25
Capítulo IV. Plan de implementación	257
Introducción general a la propuesta	287
Objetivo general.....	28
Objetivos específicos	28
Planes de acción.....	30
Propuesta de aplicación	304
Aclaraciones del presupuesto	34
Estimación de Ingresos esperados.....	35

Cálculo de indicadores financieros	36
Capítulo V. Conclusión	37
Recomendaciones	38
Capítulo VI. Referencias	39
Capítulo VII. Anexos.....	44
Anexo 1. Contratación de una plataforma educativa	44
Anexo 2. Adaptación de los programas académicos a la plataforma educativa	47
Anexo 3. Contratación de un Preceptor	49
Anexo 4. Soporte físico para el cuerpo docente	51
Anexo 5. Capacitación al personal docente en el manejo de las TIC	52
Anexo 6. Implementación de un plan de seguimiento.....	56
Anexo 7. Contratación de un profesional <i>Community Manager</i>	58
Anexo 8. Contratación de una Agencia de marketing digital	61
Anexo 9. Honorarios profesionales administrativos.....	64
Anexo 10. Estimación valor de la cuota y la matrícula promedio.....	65

Índice de tablas

Tabla 1. Cronograma de plan de acción 1	30
Tabla 2. Cronograma de plan de acción 2	31
Tabla 3. Cronograma de plan de acción 3	32
Tabla 4. Diagrama de implementación, períodos 2020-2022.....	33
Tabla 5. Costo de la propuesta.....	34
Tabla 6. Cálculo de ROI.....	36

Introducción

Instituto Santa Ana es un colegio bilingüe inglés. Tiene Bachiller con orientación en Humanidades. Mixto, laico, de doble escolaridad y con una trayectoria de 40 años en el mercado cordobés.

En 1979 en la Ciudad de Córdoba existía un solo colegio de educación bilingüe inglés-español y otro de español-francés para satisfacer las necesidades de una educación abierta al mundo. Por eso fue que, por acción e iniciativa privada, surgió la idea de creación del Instituto Santa Ana. Las familias fundadoras anhelaban una formación bilingüe castellano-inglés para sus hijos, pero en la zona no existía ninguna. En el año 1980 se logró concretar la idea de la fundación de la escuela con nivel inicial, primer y segundo grado, con el objetivo de otorgar una educación bilingüe que cubriera las expectativas de numerosas familias que al igual que las fundadoras solicitaban una educación con esas características. Las actividades comenzaron en marzo 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 español por la mañana y los de inglés por la tarde. El personal y los docentes de aquella época tomaron con gran entusiasmo el desafío de acompañar el proyecto institucional caracterizado por un cercano y comprometido contacto con la familia. Los ingresos de la Institución estaban conformados por los aportes de los padres, y las erogaciones respondían a ellos. A lo largo de su historia la escuela logró adaptarse a múltiples cambios propios del sistema educativo nacional y provincial, como así también a las demandas de su comunidad y los devenires socioeconómicos.

En la actualidad, queda en el colegio una sola persona fundadora quien integra el Consejo Directivo. El establecimiento funciona en un edificio propio al cual asisten 407 alumnos y 73 docentes distribuidos en dos turnos, mañana y tarde. La Institución ha logrado una ventaja diferencial basada en la calidad de su programa académico, en un muy buen nivel de inglés y la acreditación de sus exámenes internacionales, además de un marcado sentido de pertenencia por parte de todos los estamentos de la comunidad educativa. Además, desde sus comienzos, la escuela presenta un fuerte enfoque hacia el concepto de ecología y la relación del alumno con la naturaleza que lo rodea, siendo uno de los principios que influyó en la elección de la ubicación del predio rodeado de espacio verde.

En el último tiempo la escuela Santa Ana ha logrado un crecimiento institucional con esfuerzos dirigidos a proyectar más divisiones y contar con una infraestructura física más grande, y que si bien ha invertido en recursos pedagógicos tecnológicos no se han destinado recursos suficientes para la innovación y desarrollo, generándose en consecuencia escasos espacios para la investigación y la capacitación docente. Innovar significa cambiar la manera convencional de hacer las cosas para obtener mejores resultados, e inmersas en una sociedad de la información las escuelas no pueden estar desligadas de la realidad actual. La pandemia ha devenido en una crisis económica y social global, con despidos masivos principalmente en los trabajos tradicionales, no dejando otro camino para las empresas más que el de reinventarse. Y es en este sentido que la educación se ha convertido en un territorio de oportunidades y desafíos.

El objetivo del presente reporte es proponer una planificación estratégica para que el Instituto, mediante su implementación, mejore su servicio de calidad. La incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la Industria de la educación de gestión privada es una forma de potenciar la calidad académica, priorizando las nuevas necesidades de los clientes y construyendo mejores experiencias en un entorno conectado, más seguro y productivo. Se buscará diseñar una estrategia de diferenciación con un enfoque en innovación tecnológica responsable, entendiendo que existe en la escuela un espacio para poder crecer y crear más valor que sus competidores, y aumentar de esta manera su participación en el mercado incrementando el número de nuevas matrículas.

Como antecedente a esta propuesta se encuentra el caso de La Universidad Siglo 21, que por el 2016 diseñó una planificación estratégica de diferenciación que resultó en un posicionamiento exitoso de la Universidad en todo el país como líder y pionera en educación mediada por tecnología, aumentando el número de matrícula en un número aproximado de 5.000 alumnos nuevos en 3 años (Universidad Siglo 21, 2016). Otro antecedente es el colegio Tomás Alva Edison de la Provincia de Mendoza, que ha incorporado la tecnología en su proyecto educativo estructural: los alumnos reciben su propia computadora a partir de 5° grado cuando comienzan a interactuar con plataformas digitales que los acompañan en su aprendizaje; hoy son pioneros en educación a distancia ya que sus alumnos y maestros tienen incorporados esta modalidad (Diario Uno, 2020).

Capítulo I. Análisis de situación

Macro entorno: análisis PESTEL

Análisis político

En Argentina el Sistema de Educación es público, integrado por instituciones de gestión estatal y de gestión privada, por lo que toda institución que se incorpore al sistema debe cumplir con la normativa que regula el sector (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la Nación, 2020).

La norma en el país establece que la educación es una prioridad nacional y se constituye en política de Estado (Ministerio de Educación de la Nación, 2020).

En el actual contexto de pandemia declarada el 11 de marzo de 2020 por la Organización Mundial de la Salud (OMS), obligó al Gobierno Nacional (con Alberto Fernández al mando) a tomar una serie de disposiciones rigurosas: primero través de la publicación el día 12 de marzo de 2020 del Decreto de Emergencia Sanitaria N° 260/2020 y luego el día 20 de marzo de 2020 el Decreto N° 297/2020 de Aislamiento social, preventivo y obligatorio hasta el 10 de mayo de 2020 para todas las personas que se encuentren en el país (Ministerio de Salud de la Nación, 2020).

“Las autoridades han adoptado medidas para prevenir un rápido crecimiento de las infecciones, que implican un cierre total de las fronteras y una cuarentena nacional, a partir del 20 de marzo y hasta el 26 de abril por lo menos” (FMI, 2020).

El pasado 2 de abril de 2020, el Ministerio de Educación de la Nación emitió un documento con recomendaciones para las instituciones educativas de gestión privada en el marco de la pandemia, para evitar que se frenen las clases y poder continuarlas a distancia.

La realidad de cada una de las 24 jurisdicciones, y dentro de cada una de ellas la de las escuelas de gestión privada y su comunidad educativa es diferente, presenta particularidades, y demanda enfoques diferenciados para atender las necesidades de las familias, de los docentes y no docentes y de las propias instituciones (Ministerio de Educación de la Nación, 2020).

Análisis económico

El Fondo Monetario Internacional (FMI) estimó una contracción para la actividad económica global del 3%, en un contexto en el que “el pronóstico de crecimiento mundial

está sujeto a una extrema incertidumbre”. “Lúgubre realidad y crisis sin precedentes” son palabras textuales que utilizó el FMI en su último informe WEO de abril, a raíz del impacto económico generado en todo el mundo por la pandemia del coronavirus. Asimismo, para la Argentina proyectó una caída de 5,7% en el producto bruto interno (PBI) y una tasa de desempleo del 10,9% de la población en 2020 (FMI, 2020).

Argentina se encuentra actualmente en recesión y registró una inflación del 53,8% según informó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2019). El deterioro de las reservas internacionales en dólares del Banco Central, la depreciación del peso argentino y el "*dólar blue*" y el préstamo del FMI son tres factores que representan la delicada situación por la que atravesaba la economía de la nación antes de la expansión del covid-19 (BBC News Mundo, 2019).

Ahora, además, en el actual contexto de recesión global, otro factor que incide particularmente en el escenario macroeconómico argentino es la decisión de seguir extendiendo el aislamiento social.

El país se encuentra en un momento en el que van a presentar una propuesta ante sus acreedores para la reestructuración de la deuda. Es un momento realmente difícil para todos, pero en particular para los países que entraron en esta crisis con un escenario complicado. De la misma manera en que el virus golpea más duro a las personas con condiciones preexistentes, también golpea más duro a los países con dificultades preexistentes. (Kristalina Georgieva, 2020)

En relación a la temática del presente reporte de caso, la división educación presentada por el INDEC fue la de mayor aumento en marzo 2020 de un 17,5% a nivel Nacional “impulsada por la actualización de cuotas de todos los niveles de la enseñanza” (INDEC, 2020).

No obstante, mientras se profundiza la recesión económica en Argentina en el contexto del covid-19, la educación es de los pocos sectores que se mantiene a flote ya que las escuelas continuaron con el dictado de clases a distancia para no perder el año lectivo.

Desde el Ministerio de Educación de la Nación, a través de un documento emitido se han formalizado una serie de medidas para acompañar en la crisis al sector en momentos en que la economía familiar y los servicios privados se ven afectados por la pandemia, entre

las que se mencionan congelar el valor de los aranceles, preservar las fuentes de trabajo y flexibilizar fechas de vencimientos de pago (Ministerio de Educación de la Nación, 2020).

Análisis socio-cultural

El sistema educativo de la Provincia de Córdoba se estructura en niveles (etapas de la educación formal): inicial, primario, secundario y superior; y en modalidades y otras formas educativas (de índole organizativa y curricular que intentan responder a demandas específicas de la formación o necesidades): educación común, especial, hospitalaria y domiciliaria, para jóvenes y adultos, artística, y de formación profesional. Esta estructura es “obligatoria desde los cuatro años de edad hasta la finalización de la educación secundaria; al tiempo que el Estado se obliga a abrir salas de tres años en jardines de infantes” (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2018).

El sistema educativo se inserta en un contexto social con determinadas características, y la evolución tanto de la sociedad como del sistema de educación están en permanente interacción (Argentinos por la Educación, 2019).

En los tiempos que corren y de la mano de las nuevas generaciones se están cambiando paradigmas tradicionales de consumo. La población de edad escolar actual es una generación nacida en los principios del milenio, que se caracteriza por haber crecido en un contexto hiperconectado y con una fuerte interacción a través del acceso a internet, los dispositivos móviles y las redes sociales. Los alumnos de hoy tienen una cultura de la tecnología digital naturalmente incorporada.

La vinculación de las escuelas con su entorno es un factor esencial para la calidad e innovación educativa. La incorporación de las TIC se instala en el entorno educativo en el escenario de pandemia actual en el que las clases se dictan a distancia. La educación con tecnología es el gran desafío que se presenta para diseñar programas y contenidos escolares que incluyan la utilización de las nuevas tecnologías como una potencial herramienta pedagógica.

Análisis tecnológico

En el cuarto trimestre de 2019 se registraron, en promedio, 7.526.700 accesos a internet fijos. Esto significó 0,8% de aumento respecto al cuarto trimestre de 2018.

Por otro lado, los accesos fijos residenciales crecieron 1,2%, alcanzaron los 7.007.287; y los accesos fijos de organizaciones totalizaron 519.413, con una caída de 4,7%. En cuanto a los accesos a internet móviles (...) se contabilizaron en promedio 31.824.108 accesos, lo que implicó un incremento de 2,0% respecto al mismo trimestre del año anterior. Los accesos móviles residenciales tuvieron una variación positiva de 0,4% y alcanzaron los 27.959.494; y los correspondientes a organizaciones sumaron 3.864.614 y acumularon un alza de 15,5%. (INDEC, 2020)

Las nuevas tecnologías han cambiado las formas de comunicación y la manera de aprender en todo el mundo, sin los condicionamientos del tiempo y espacio. Proveen nuevas oportunidades para experimentar nuevas formas de enseñanza y aprendizaje, en el que la tecnología no se utiliza sólo como mero entretenimiento, sino con un fin pedagógico, obligando a replantear la manera de enseñar y de aprender.

En el actual escenario de la pandemia, en el que las clases presenciales fueron suspendidas para continuar desarrollándose a distancia, la transición de lo presencial a lo virtual es el gran desafío que se presenta en el sistema de educación.

Análisis ecológico

Plan Estratégico Nacional de Educación Ambiental (ENEA) 2018-2022 a partir del cual el Gobierno Nacional propone potenciar la educación ambiental como política pública hacia el desarrollo sustentable en las administraciones del Estado, organizaciones, escuelas, empresas y comunidades en general. “Incorporar la educación ambiental con impacto en los niveles inicial, primario, secundario y superior, consecuente con la Ley de Educación Nacional y las normativas provinciales específicas” (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable, 2018).

Análisis legal

Ley de Educación Nacional N° 26.206: aprobada por el Congreso de la Nación “regula el ejercicio del derecho de enseñar y aprender consagrado por el artículo 14 de la Constitución Nacional y los tratados internacionales incorporados a ella” (Ley N° 26.206, 2006, artículo 1).

El título III, en los artículos 62 a 66, trata la Educación de Gestión Privada como una modalidad del Sistema Educativo argentino. El artículo 63 expresa que los servicios educativos de gestión privada deberán “cumplir con la normativa y los lineamientos de la política educativa nacional y jurisdiccional” (Ley N° 26.206, 2006, artículo 63).

Ley de Educación Provincial N° 9.870: trata los Principios Generales y Fines de la Educación en la Provincia de Córdoba (deroga la Ley N° 8113).

Institúyase el Sistema Educativo Provincial integrado orgánicamente por los servicios educativos de gestión estatal, que conjuntamente con los servicios educativos de gestión privada, se inserta en el marco político-institucional del Estado y se organiza conforme los principios y estructura establecidos por esta Ley para dar cumplimiento a sus fines y objetivos. (Ley N° 9.870, 2011, artículo 14)

El título II, en los artículos 78 a 80, hace referencia a la Educación de Gestión Privada, su funcionamiento y sus derechos y obligaciones.

Ley Provincial N° 5.326: regula específicamente el funcionamiento de los Institutos de Enseñanza Privada en la Provincia de Córdoba.

Todos los institutos privados de enseñanza que funcionen conforme con la presente ley en el territorio de la Provincia, cualquiera sea la enseñanza que impartan y el modo de hacerla efectiva, quedan amparados por la misma y sujetos a sus prescripciones y a su reglamentación. (Ley 5.326, artículo 3)

El artículo 38 expresa la creación de la Dirección General de Institutos Privados de Enseñanza, dependiente de la Secretaría Ministerio de Educación y Cultura de la Provincia de Córdoba.

Micro entorno: Modelo de las Fuerzas Competitivas

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

La creación de un nuevo establecimiento educativo privado en la Provincia de Córdoba exige el cumplimiento de unas condiciones mínimas, que son requisito previo para que la Dirección General de Institutos Privados de Enseñanza autorice su apertura y operación, sujetos a aprobación definitiva por el Poder Ejecutivo.

Mediante la solicitud de adscripción al Sistema Educativo Provincial, se exige la presentación de los anteproyectos en torno a tres áreas: pedagógica, administrativo-contable y edilicia, convirtiéndose en un proceso que suele ralentizarse (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2020).

Consecuentemente, el riesgo de ingreso por parte de los competidores potenciales se reduce por la existencia de un estricto marco reglamentario, altos costos de inversión inicial dada la naturaleza de la Industria y competidores ya posicionados en el mercado con economía de escala.

Rivalidad entre las compañías establecidas

Según el informe Estadísticas de la Educación 2018 del Ministerio de Educación de la Provincia, la totalidad de las ofertas del sistema educativo en la Capital de Córdoba en los niveles inicial, primario y secundario de la modalidad común es de 403 unidades educativas/establecimientos¹privados. El nivel inicial comprende 129 unidades, 128 corresponden al nivel primario y 146 al nivel secundario. Y la cantidad promedio total de estudiantes es de 125.730, de los cuales 18.710 pertenecen al nivel inicial, 50.528 al nivel primario y 56.492 al nivel secundario (Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, 2018).

Dentro de las escuelas privadas existe una variedad de opciones en función a ciertas características como si son subvencionadas por el Estado o no, la rama de orientación y propuesta educativa, laica o religiosa, el tamaño e infraestructura de las instalaciones, cantidad de horas cátedras, precio de las cuotas, la trayectoria histórica, entre otras.

“La cantidad de estudiantes total de la Provincia pasó de 851.763 en 2011 a 903.829 en 2018. Esta matrícula se distribuye de la siguiente manera: 15,2% en inicial; 39,4% en primaria; 36,5% en secundaria” (Argentinos por la Educación, 2018).

Siguiendo estos datos, se puede entender que la intensidad de rivalidad en la Industria de establecimientos educativos de gestión privada en la capital cordobesa es de

¹ La unidad educativa es la concreción de la oferta de un nivel y modalidad determinados. Dentro de un establecimiento educativo (definido por la existencia de una máxima autoridad pedagógica y una partida presupuestaria propia) pueden existir varias unidades educativas, según las ofertas que brinde. De esta manera, hay establecimientos que cuentan con una sola unidad educativa o varias: inicial y primario; secundario y superior, entre otras posibles combinaciones. (Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, 2018)

moderada a alta, y con datos estadísticos de que en la Provincia de Córdoba el nivel de demanda es cada vez mayor en correlación al crecimiento poblacional en el tiempo.

Poder de negociación de los compradores

Los establecimientos privados están dirigidos hacia un público que elige pagar por la educación de sus hijos y cuenta con poder adquisitivo para hacerlo. En la demanda de la Industria de enseñanza privada coexisten tres necesidades principales que los clientes desean satisfacer: la calidad educativa, la clase socioeconómica y el sentido de pertenencia.

Existe una relación directamente proporcional entre el precio de la cuota y la calidad académica, entendiendo calidad en el servicio: programas pedagógicos más demandantes, grupos más reducidos de aprendizaje, enseñanza de idiomas, validación de exámenes internacionales, posibilidad de intercambios, la cantidad de horas de clases, calidad en la docencia, mejores condiciones edilicias, actividades recreativas, deportes, entre otros.

En segundo lugar, son las clases sociales media, media alta y alta en Córdoba las que buscan una diferenciación que conduce a la elección de unidades educativas privadas al relacionar a la escuela pública con la clase más baja en la sociedad y con un alto índice de repitencia.

La dicotomía colegio estatal-colegio privado sólo habla de la brecha social que persiste en la Provincia de Córdoba, en una sociedad que, salvo excepciones, sigue percibiendo como natural que la escuela pública esté destinada a sectores empobrecidos, y la privada a clases medias y altas. (La Voz del Interior, 2016)

Y por último, muchas veces la elección de la escuela privada se relaciona con el sentido de pertenencia. Como señala Victoria Gessaghi en su artículo “Por qué los ricos caen en la escuela privada”, las clases más pudientes de la sociedad tienden a elegir tradicionalmente ciertos colegios privados por varias generaciones, porque son de su misma clase. “Los sectores más acomodados no eligen entre un abanico diverso de instituciones, sino que muchas veces sólo consideran la escuela a las que fueron sus mayores” (La Nación, 2017).

Otra cuestión a tener en cuenta es la demanda en ascenso y los cupos limitados de las escuelas privadas en Córdoba Capital. Los establecimientos privados suman cada vez más alumnos, según indican datos oficiales del 2018 del Ministerio de Educación de la

Provincia. Y en muchos casos los grados y las salas iniciales se cubren con los hermanos de los que ya cursan en el colegio, dejando poco margen para que ingresen familias nuevas.

Entonces, del análisis anterior se puede entender que el poder de negociación de los consumidores se ve reducido.

Ahora bien, por otro lado, la mayoría de las escuelas privadas presentan un sistema flexible en las fechas y formas de pago ofreciendo distintas opciones para las familias y así evitar problemas de morosidad y mantener el vínculo. Además, según informó el Sindicato Argentino de Docentes Particulares (Sadop) de Córdoba, por la crisis económica que atraviesa el país desde el 2018, son más los estudiantes que se cambian de establecimiento porque los padres no pueden seguir pagando los aranceles. “El sindicato detectó dos migraciones de la matrícula, por un lado, estudiantes de colegios privados de cuotas altas hacia cuotas bajas. Y por otro, alumnos de escuelas con cuotas bajas hacia el sistema público” (La Voz del Interior, 2019).

Poder de negociación de los proveedores

En la Industria de los establecimientos de enseñanza privada en Córdoba Capital, el poder de negociación de los proveedores varía según el tipo de insumo. En una unidad educativa se pueden diferenciar distintos insumos y servicios proporcionados por distintos proveedores: insumos y mobiliarios pedagógicos, material deportivo, recursos humanos, el servicio de seguridad, menú del comedor, artículos de limpieza, uniformes, entre otros. En línea general, todo se consigue sin problemas, salvo algunos productos que se importan, como repuestos para fotocopiadoras o pizarras digitales que es lo que más se demora.

Productos sustitutos

Las instituciones de enseñanza de gestión pública se consideran sustitutos cercanos. Según el informe Estadísticas de la Educación 2018 del Ministerio de Educación de la Provincia, en Córdoba Capital existen en total 711 unidades educativas. El nivel inicial comprende 299 establecimientos, 273 corresponden al nivel primario y 139 a nivel secundario. Y la demanda promedio total de alumnos es de 198.983, de los cuales 35.405 corresponden al nivel inicial, 91.135 al nivel primario y 72.443 al nivel secundario (Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, 2018).

De dicha información se obtiene que la presencia del sector estatal en la distribución de la oferta educativa en los niveles inicial y primario de la Provincia predomine en relación al total, con excepción del nivel secundario. Y la proporción de alumnos matriculados también supera a la registrada en los establecimientos de gestión privada.

Análisis de mercado

Personas de edad escolar cuya segmentación consiste en un rango etario de 3 a 11 años pertenecientes a un nivel socioeconómico de clase alta (ABC1) y clase media-alta (C2). El Instituto Santa Ana está radicado en el barrio de Arguello en la zona norte de la Ciudad de Córdoba, por eso se utilizó como referencia para la segmentación geográfica a los barrios cordobeses que forman parte administrativamente del Centro de Participación Comunal (CPC) Arguello.

Según datos oficiales de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba, los 53 barrios adheridos político-administrativamente al CPC Arguello suman un total de 147.960 personas. Y la segmentación etaria de la población en edad escolar en el nivel inicial (0 a 5 años) es de 14.796 alumnos y en nivel primario (6 a 11 años) de 16.275 alumnos, sumando un total de 31.071 alumnos. En otras palabras, del total de la población de 147.960 personas el 21% pertenece a personas en edad escolar de los niveles inicial y primario (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2012).

Siguiendo los datos oficiales la Municipalidad, en la Ciudad el 27,5% de la población estudiantil es captada por el sector privado, y el 72,5% por el sector público. Entonces: nivel inicial (0 a 5) = 14.796 alumnos x 27,5% = 4.069 alumnos, y nivel primario (6 a 11) = 16.275 alumnos x 27,5% = 4.475 alumnos. En total son 8.544 alumnos en edades de 0 a 11 años en el sector privado.

Según datos oficiales del Censo 2010, la segmentación poblacional por ingreso de la clase alta (ABC1) corresponde al 7% de la población económicamente activa (PEA), la clase media-alta (C2) el 15% PEA, clase media-típica (D1) el 30% PEA, la clase media-baja (D2) 30% PEA y la clase baja e indigente (E) 18% PEA (INDEC, 2010).

Teniendo en cuenta el mercado meta del presente reporte de caso (ABC1 y C2), suma una población total del 22%. Entonces del total de la población calculada de 147.960

personas x 22% población con altos niveles socioeconómicos da un total de 32.551 personas (población potencial).

Análisis interno: cadena de valor

Actividades primarias

Investigación y desarrollo

Se trata de una Institución educativa de gestión privada que fue diseñada para que sus alumnos, a lo largo de su formación, logren autonomía y adquieran competencias que en un futuro sean aplicables al ámbito académico y laboral. Pretende brindar una enseñanza personalizada, construida desde un trabajo en equipo interdisciplinario y articulado, priorizando el crecimiento de cada alumno y estimulando sus capacidades individuales. Y de igual manera, se trabaja para que los alumnos sean nativos en el uso de la lengua inglesa.

El Instituto Santa Ana es un colegio de gestión privada bilingüe (castellano-inglés) de doble escolaridad obligatoria a partir de la sala de 5 años. Mixto y laico, atiende particularmente a una educación personalizada, y con base en el constructivismo cuenta con la orientación en Humanidades y Ciencias Sociales especializada en idioma inglés.

El servicio de enseñanza diseñado presenta una estructura curricular organizada en distintos campos de conocimiento, y en procesos de evaluación que incluyen evaluaciones en los procesos (evaluaciones formativas), en los contenidos abordados (evaluación sumativa) y en la aplicación de dichos contenidos (evaluación auténtica), entendiendo a la evaluación como una actividad de mejora que proporciona información útil para transformar la práctica docente, así como el aprendizaje de los estudiantes.

Se trabaja para la excelencia académica. La escuela establece el uso obligatorio de uniformes para sus alumnos, en pos de crear un ambiente académico más formal y diferenciado, promoviendo la igualdad entre estudiantes y un sentido de pertenencia a la Institución. La convivencia escolar se basa en el conocimiento de las normas que la regulan, el diálogo para lograr internalizarlas y el respeto de los límites para quienes las vulneran.

Producción

La estructura académica de la escuela está conformada por tres niveles: inicial, primario y secundario. El nivel inicial cuenta con dos divisiones de sala de 3 años, una división de sala de 4 y otra de sala de 5, y con un total de 117 alumnos (registrados en el año 2018). Y en los niveles primario y secundario hay una sola división por cada grado y curso con un total de 174 y 116 alumnos (año 2018).

En el establecimiento se trabaja con proyectos institucionales adecuados para cada edad, con actividades que desde lo lúdico buscan potenciar el bienestar emocional y físico de los estudiantes: Educación Ambiental (actividades en la huerta y en la granja para fomentar valores de cuidado de la naturaleza y los animales, y trabajo de reciclado); Informática (se prepara y capacita a los estudiantes para rendir el examen de Operador Junior del Concejo de Informática de Córdoba); viaje de 3 semanas a Reino Unido (profundizar el conocimiento acerca del idioma con adolescentes de distintas partes del mundo a la vez que se contactan directamente con la historia, la cultura y el desarrollo de países de habla inglesa); actividades extra escolares (fútbol, danza, robótica y arte).

El programa de jornada extendida se basa en el dictado de clases en castellano por la mañana, el horario de almuerzo al mediodía y luego los alumnos tienen dos horas y cuarto de clases de inglés. La recepción de alumnos sin un nivel adecuado de inglés debido a una escasa matrícula sigue siendo un problema sin resolver, obligando a dictar cursos niveladores o bajar el nivel del inglés. Además, si bien la Institución tiene el rótulo de bilingüe (superando con creces las horas de inglés según lo estipulado por la ordenanza) aún faltan los trámites necesarios para acreditar tal carácter en DIPE.

En el nivel inicial, se brinda una estimulación temprana en inglés (no está formalizado en un horario). En los siguientes niveles, las materias de inglés se organizan por nivel y no por edad: B1, B1+, B2, B2+, C1 y C1+ (también hay un séptimo curso que es nivelador y se llama *intensive*). Los estudiantes culminan su formación en nivel primario con un examen internacional de la Universidad de Cambridge que acredita su nivel (las acreditaciones internacionales de la enseñanza de inglés son expedidas por las universidades de Cambridge y London). Pero no todos los alumnos rinden los exámenes internacionales, una de las causas es el hecho de que son muy costosos para las familias.

Los alumnos de sexto año tienen una modalidad de cursado y evaluación diferente a la del resto de los cursos, al ser un año de articulación universitaria, que culmina con un trabajo final de investigación bibliográfica en castellano y en inglés aplicando herramientas aprendidas en el secundario. Según datos oficiales, si bien las tasas de egreso del nivel secundario se completaron al 100% en los últimos cinco años, muy pocos fueron los alumnos que se egresaron en tiempo y forma, quedando un gran porcentaje de estudiantes sin completar el ciclo lectivo a tiempo egresándose meses posteriores al correspondiente. Los índices de repetición, ausentismo y abandono fueron casi nulos (en los últimos cinco años hasta el 2018).

La escuela cuenta con una variedad de recursos pedagógicos como son los libros para uso general del alumnado (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 como recursos didácticos (proyección de videos, programas educativos y utilización de software interactivo); instrumentos para la unidad curricular Educación Física (pelotas de fútbol, básquet, vóley, pecheras, aros, conos); instrumentos para la unidad curricular Música (guitarras, ukelele, flautas, cajones de percusión, campanas, triángulos, cascabeles, maracas, panderetas, tamboriles); equipo de música para eventos y/o actos institucionales (parlantes, micrófonos, impresoras y proyector).

Además, al ser un establecimiento de doble escolaridad, se le da mucha importancia a una buena alimentación y una nutrición sana, equilibrada y completa para lograr el mayor potencial físico, mental e intelectual de los alumnos, ofreciendo un menú con variedad de platos y que se presenta mensualmente en el sitio web del colegio.

Marketing y ventas

La fundación de la escuela nació con el objetivo de brindar una educación bilingüe castellano-inglés que cubriera las expectativas de numerosas familias que anhelaban una formación con esas características para sus hijos, y que en la zona no existía ninguna escuela que lo hiciera.

A través del tiempo, la Institución ha logrado un fuerte posicionamiento dentro del sistema educativo de enseñanza privada en Córdoba Capital. La doble escolaridad (con el

dictado de los contenidos de castellano por la mañana y los de inglés por la tarde), la ubicación de la escuela rodeada de un amplio espacio verde que permite desarrollar actividades en contacto con la naturaleza, y con un proyecto institucional caracterizado por un cercano y comprometido contacto con la familia, son factores clave que ayudaron a crear una impresión favorable del producto.

Actualmente, existe una percepción y valoración positiva en la mente de los padres, ex alumnos y la comunidad en general que rodea la escuela, quienes resaltan la calidad y calidez en la formación académica y humana para con los alumnos. Asimismo, la imagen es positiva desde otras Instituciones, como también a nivel ministerial (Dirección General Enseñanza Privada o DIPE) con un alto nivel de aceptación, tanto en el desarrollo del proyecto institucional como en los proyectos de crecimiento.

El área de comunicación institucional se encarga de mantener actualizados los medios de comunicación a través de las distintas redes como el Sitio Web organizacional, *Facebook* e *Instagram*.

Actividades de soporte

Recursos humanos

La comunidad educativa está integrada por un Consejo Directivo como máxima autoridad, y luego se divide en dos grandes áreas: Administrativa y Pedagógica, independientes en cierta medida para que ninguna influya sobre la otra, en detrimento de cada una. El Área de Administración está integrada por dos representantes legales (uno a nivel educativo y otro a nivel administrativo), un contador y un secretario administrativo. Y el Área Pedagógica está formada por un Director General, del cual dependen cinco directores (uno para el nivel inicial castellano, dos para el nivel primario castellano e inglés, y dos para el nivel secundario castellano e inglés) y un gabinete psicopedagógico integrado por un docente. Y del cuerpo de los 5 directores depende el personal docente y auxiliar.

El cuerpo docente completo lo conforma un equipo estable de 73 profesionales capacitados y comprometidos con sus tareas, que acompañan la formación de los estudiantes a lo largo de su trayecto escolar: Director General y los 5 directores; 12 docentes y 4 auxiliares docentes para nivel inicial; 12 docentes para nivel primario; 33

docentes para nivel secundario; 5 docentes de arte, música, computación; y 1 docente (gabinete psicopedagógico).

Y a su vez, hay un área de maestranza integrada por el personal no docente: ayudantes técnicos (el servicio está tercerizado), dos preceptores, una bibliotecaria, personal de limpieza y personal del quiosco. La escuela no cuenta con un administrador de red.

Infraestructura de la empresa

La estructura organizacional está conformada por el Consejo Directivo como máxima autoridad con la facultad para tomar por cuenta propia todas las medidas que conduzcan a la buena marcha del establecimiento, y aplicar sanciones disciplinarias al personal y alumnos. Luego, le siguen en jerarquía las áreas de Administración y Pedagógica. Esta última se encuentra a cargo de un Director General facultado para conducir la buena marcha del establecimiento, siempre bajo cumplimiento de las resoluciones del Consejo Directivo.

El perfil de los directivos reúne características relacionadas con el ideario y cultura organizacional como lo son la calidad humana; sentido de pertenencia a la escuela; creatividad para innovar; autocrítica y conocimiento de sus propios valores; capacidad para establecer compromisos de persona a persona en la relación directivos-docente-alumno-familia y entre pares; valoración de la persona humana y actitud de justicia en el ejercicio de la autoridad; los conocimientos didáctico-metodológicos que le permitan dominar e integrar contenidos; plantear y resolver problemas; actitud favorable a la cooperación y el trabajo en equipo; adhesión nacida de la convicción sobre el proyecto educativo del colegio.

El Consejo Directivo, junto con los directores, realiza la selección del personal docente por medio de recomendaciones, enfatizando la búsqueda en competencias relacionadas con el rol docente en general, con la calidez de su trato interpersonal y con la visión integral de escuela-familia.

La comunicación en la organización es informal, con una distribución de las tareas que se establecen de manera verbal es decir que no se registran documentos oficiales sobre ella.

La comunidad educativa posee un claro reglamento de convivencia, que posibilite una convivencia armónica entre sus miembros y cuyos principios son de conocimiento de todos en la escuela ya que están presentes en el cuaderno de comunicados (soporte básico de relación con los padres). Las normas de convivencia, de control del personal e ingreso de los alumnos se actualizan y transmiten desde el Consejo Directivo y los directores.

Las evaluaciones institucionales que se realizan son continuas: los encargados de realizar esta actividad son el Director General y los directores. La evaluación es vista como un proceso para orientar la toma de decisiones en busca del logro de los objetivos y metas. Actualmente, se está procesando una autoevaluación institucional (la primera en realizarse) que fue administrada a padres, alumnos y docentes; a estos últimos en dos ejes: vincular-comunicacional y pedagógico.

El Instituto Santa Ana cuenta con las siguientes instalaciones propias: diecinueve aulas; tres baterías de baños para estudiantes; dos baños para personal docente y no docente; un baño para discapacitados; oficinas para representante legal (2), dirección primaria (1), dirección secundaria, dirección inicial (1) y de coordinación (1); un laboratorio; un salón comedor con capacidad para 150 comensales; un vestíbulo de ingreso; dos oficinas administrativas; una sala de profesores; una celaduría; una cantina; un salón de usos múltiples; una sala de laboratorio informático; una biblioteca; una cocina; un patio (cuenta con un mástil y es muy amplio); dos playones deportivos (con una cancha de básquet, dos canchas de vóley y una cancha de fútbol 7 de césped sintético); una casona antigua (es independiente del resto de las instalaciones y cuenta con dos aulas, sanitarios y un salón de usos múltiples); una granja (tiene gallinas, gallos, una oveja, pavos y patos) y una huerta; y un nuevo edificio que se encuentra en construcción destinado para el nivel inicial. El mantenimiento y cuidado del establecimiento es constante y se sostiene con fondos propios recaudados por medio del pago de la matrícula de los estudiantes.

Capítulo II. Marco teórico

Planificación estratégica

Sainz de Vicuña Ancín (2017) afirma:

El pensamiento estratégico es el campo para soñar el futuro sin que nos limiten los resultados a alcanzar. En otras palabras, no sólo es aceptable sino deseable planificar lo que a usted le gustaría que se convirtiera su empresa, sin preocuparse (de momento) de si es viable o no. (p. 46)

Siguiendo los lineamientos del mencionado autor en su libro *El plan estratégico en la práctica*, en momentos como los actuales en los que los cambios son tan excepcionales se requiere adoptar medidas también excepcionales. Y estas medidas de actuación, normalmente, se abordan en el contexto de un plan estratégico. Primero la reflexión y luego la acción. Esta es la racional de la planificación estratégica.

Sainz (2017) define a la planificación estratégica como el proceso de “decidir hoy lo que se hará en el futuro”, apoyándose en la reflexión y en el pensamiento estratégico. Y sostiene que la planificación no sólo merece la pena, sino que actualmente dados los momentos de cambio e incertidumbre en los que se está inmerso, es totalmente necesaria. La planificación permite a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro, evitando quedar a merced de los avatares del mercado.

El proceso de la planificación estratégica consiste en la aplicación de un método para obtener el plan estratégico, que consta de cinco etapas:

1. Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación: la empresa.
2. Diagnóstico de la situación.
3. Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.
4. Elección de las estrategias, tanto de las corporativas, competitivas y funcionales.
5. Decisiones operativas: planes de acción y sistema de seguimiento y control.

Robbins S., P., y Coulter M. (2014) explican:

La razón más importante de la planificación estratégica estriba en que puede hacer la diferencia en términos de qué tan buen desempeño tiene una organización. ¿A qué se debe que algunos negocios prosperen y otros fracasen, aun cuando enfrentan las mismas condiciones del entorno? La investigación indica que hay una relación casi siempre positiva entre la planeación estratégica y el desempeño. En otras palabras, aparentemente las organizaciones que usan la administración estratégica tienen niveles más altos de desempeño. (p. 241)

Aplicaciones actuales

En la actualidad, los cambios que ocurren son cada vez más constantes y rápidos, lo cual impulsa a que las instituciones entreguen respuestas más rápidas y flexibles ante las nuevas demandas de los usuarios o *stakeholders*. Se vislumbra un desafío para las instituciones de educación, porque, en particular, estas instituciones no sólo son las generadoras de conocimiento, volviéndose en el semillero de los desarrollos que impulsan las nuevas demandas, sino también, son quienes transfieren este conocimiento a las nuevas generaciones, y, por ende, contribuyen a los patrones de demandas y los nuevos requerimientos que la comunidad exige a las organizaciones. Se requiere de un modelo de planificación que sea capaz de adaptarse a estas nuevas realidades y poder responder con velocidad ante ellas. Es por esta razón que surge el concepto de planificación estratégica móvil, proceso de planificación estratégica de carácter móvil y flexible que permite la adaptación a los cambios internos y/o externos que ocurren en el entorno, lo que implica realizar ajustes a la planificación, evaluar su cumplimiento y el periodo de tiempo, con el propósito de proyectar las potenciales mejoras en función de los nuevos desafíos y/o escenarios que posea la institución (Huerta Riveros, P. y Pedraja Rejas, L. 2019).

Estrategia central del reporte de caso

La estrategia genérica de diferenciación busca crear un producto único, uno que los clientes perciban como diferente o distintivo en alguna forma importante. Los clientes pagan un precio más alto cuando creen que las cualidades diferenciadas del producto valen el dinero adicional. (Hill y Jones, novena edición, p.161)

Sainz de Vicuña Ancín (2017) afirma:

Un buen enfoque de marketing es necesario ya que debemos conseguir para nuestros productos crear un valor superior por el que estén dispuestos a pagar nuestros clientes. Las estrategias de I+D+i (...) serán la base del mantenimiento de esta ventaja competitiva. (p. 255)

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) cumplen un rol decisivo en la sobrevivencia y crecimiento de las empresas, quienes tienen que adaptarse en forma continua a los cambios y necesidades del mercado. Deben planificar su crecimiento y desarrollar estrategias. Actualmente las TIC son la fuente principal de información para la empresa, y la información es un recurso estratégico muy importante que sustenta las funciones claves y los procesos de toma de decisiones. La aplicación de las TIC en las empresas ha mejorado sus operaciones, ha permitido llegar a mayor número de clientes, conocer mejor a los clientes y brindarles un servicio de calidad, aumentado la eficiencia de las mismas. Por lo cual los negocios de todo tamaño, desde multinacionales hasta Pymes las están utilizando (Slusarczyk Antosz M. y Morales Merchán, N. H., 2016).

Es importante considerar que el uso de las TIC permite plantear estrategias de enseñanza que fortalezcan la educación, y que a su vez promuevan aprendizajes significativos, donde los estudiantes puedan tener no sólo una participación activa en el aula de clase, sino llevar esos conocimientos a la práctica; es decir, que se generen expectativas a través de nuevas experiencias que originen conocimiento y pensamiento académico significativo (Boude Figueredo, O., R. y Cárdenas Toro, M., A., 2016).

Capítulo III. Conclusiones diagnósticas

Fundado en el año 1980, el Instituto Santa Ana suma 40 años de experiencia en el sector de educación de enseñanza privada de Córdoba Capital. Colegio bilingüe inglés, que a lo largo de los años ha enfocado sus esfuerzos en lograr la excelencia académica y de la lengua inglesa. Con un marcado sentido de pertenencia de todos los estamentos de la comunidad educativa, ha logrado una ventaja diferencial en la calidad de su enseñanza y la calidez humana brindada a los alumnos y sus familias, lo cual se transmite en un conocimiento muy personalizado de cada estudiante y de los docentes.

Con el correr de los años para la escuela no ha dejado de ser una angustia el hecho de si contarían con matrícula en el secundario o no. Por eso, por el 2016 la escuela se decidió a elaborar un plan denominado “proyecto de mejora institucional” para el crecimiento de la matrícula y la ampliación física de infraestructura. Este proceso resultó muy exitoso, y así lo menciona el Director General de la escuela Ricardo Vergel “el Instituto ha logrado un re-posicionamiento importante en la zona norte cordobesa con un crecimiento real exponencial de la matrícula de un 30%”.

Hoy, el gran desafío que se le presenta a la escuela es precisamente este crecimiento que ha logrado y tiene que lograr mantener. El crecimiento empresarial es necesario para sostener un negocio durante el tiempo, y si una empresa quiere perdurar competitivamente en el mercado debe plantearse de forma constante la formulación de estrategias. El concepto transversal del Instituto Santa Ana es el de “familia” y a partir del cual ha logrado su ventaja distintiva en la calidad académica y calidez humana, que lo diferencia de otros establecimientos educativos privados. Una estructura que creció exponencialmente (en alumnos, familias, docentes e infraestructura) requiere de habilidad para poder resolverlo satisfactoriamente. Esta habilidad se traduce en un plan estratégico.

En este reporte de caso, se recomienda implementar una estrategia genérica de diferenciación para ampliar la oferta educativa incorporando la tecnología. Una de las principales oportunidades que se presenta para la organización es el crecimiento en la demanda y los cupos limitados en otras escuelas privadas de la Ciudad de Córdoba. La educación se ha convertido en un territorio lleno de oportunidades y desafíos, porque el uso eficiente de las TIC ha obligado a pensar nuevas formas en la enseñanza, teniendo la libertad para desarrollar nuevas propuestas, sorprender con el diseño de nuevos entornos,

experiencias y formas de aprendizaje. Los alumnos en edad escolar son una generación de nativos digitales, quienes presentan competencias internalizadas en el uso de las TIC, y se empieza a observar una demanda en aumento de padres más jóvenes millennials que utilizan la tecnología como medio de comunicación con la escuela. Por este motivo, es que el colegio debe poner el foco en que la innovación educativa es una ruta que permite proponer y generar cambios en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La propuesta consiste en la digitalización de las aulas, involucrando a los alumnos desde los primeros años de enseñanza para ir integrando a los más pequeños en un ambiente educacional digital. Esto se traduce en la mejora de la visualización del contenido para los alumnos, una mayor facilidad de acceso al mismo y un aumento de la interacción entre profesores y alumnos.

Tanto los clientes como los proveedores son dos fuerzas importantes en el sector de educación privada con poder de negociación, y la amenaza más fuerte que resuena en el mercado es la revalorización de la escuela pública con ofertas de calidad educativa. Una de las principales falencias del colegio es que si bien cuenta con recursos tecnológicos en sus programas de estudios, ha priorizado el crecimiento de la cantidad de alumnos y la ampliación física de sus instalaciones, pero sin pensar en la innovación educativa como también un proceso de crecimiento, generándose escasos espacios para pensar en nuevas propuestas académicas.

El contexto social y económico actual, en el que se especula con el impacto económico de la cuarentena en los distintos sectores del país y del mundo, obliga a que conceptos como flexibilidad, innovación, adaptabilidad o la interconectividad estén presentes de manera excluyente en todas las organizaciones. El covid-19 sumergió de lleno a todas las empresas en el conocido mundo VUCA (por sus siglas en inglés) volátil, incierto, complejo y ambiguo, en el que las reglas de juego cambian constantemente con la aparición de nuevas ofertas de consumo y cambios en la conducta y preferencias de los consumidores. Entonces, la escuela ha logrado un posicionamiento en el mercado, y para mantener ese posicionamiento tiene que seguir llamando la atención de sus clientes con nuevas propuestas atractivas. A través del plan estratégico que se propone, se busca la personalización del servicio brindado por la escuela para sus clientes, acompañado de una imagen de modernidad, y con el objetivo final de mejorar el servicio de calidad educativa que tanto caracteriza y ha posicionado al Instituto Santa Ana.

Capítulo IV. Plan de implementación

Introducción general a la propuesta

Misión

El Instituto Santa Ana no cuenta con una misión definida, por lo que se tomarán conceptos sueltos preestablecidos por la empresa para redactar una misión alineada con la propuesta del presente reporte de caso.

“Instituto Santa Ana es un colegio de gestión privada bilingüe inglés. Bachiller con orientación en Humanidades. Mixto, laico, de doble escolaridad que trabaja para la excelencia académica y un amplio dominio del idioma inglés, apelando a la construcción colectiva del conocimiento, desde el deseo, la curiosidad, el uso de nuevas tecnologías, el trabajo compartido y la idoneidad del personal docente para formar egresados preparados para la vida, munidos de conocimientos, estrategias del conocimiento pero fundamentalmente buenas personas”.

Visión

La escuela no cuenta con una visión definida por lo que se redactará una nueva.

“Ser la escuela bilingüe (castellano-inglés) líder en educación impulsada por prácticas de innovaciones educativas y propuestas pedagógicas de vanguardia en la Ciudad de Córdoba”.

Valores

La formación de personas intelectualmente activas, autónomas, curiosas e interesadas por el conocimiento. 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. Fuerte compromiso con el cuidado del medio ambiente que se traduce en sus programas pedagógicos.

Objetivo general

Implementar una estrategia funcional de tecnología para aumentar el número de matrículas en un 8% para fines del 2022.

Se fundamenta con el análisis del micro entorno que hubo un aumento en el crecimiento poblacional y un incremento de matrícula en escuelas privadas de Córdoba Capital. Para la medición del objetivo se tomó como referencia la estrategia de tecnología realizada por la Universidad Siglo 21 en 2016: en el año 2017 contaba con alrededor de 62.000 alumnos y en el año 2020 cuenta con 67.000 aproximadamente, es decir que logró aumentar un 8% la cantidad de alumnos en tres años. El total de alumnos en el Instituto Santa Ana era de 407 en 2018, trasladando ese porcentaje del 8% de 407 = 33 alumnos en un horizonte temporal de tres años. En la actualidad se está viviendo una época de crisis, donde la pandemia desnudó cierta debilidad del sistema educativo: ya se sabía que la tecnología se venía, pero esta crisis la aceleró. Hoy la tecnología está presente en todos los sectores, por lo que es necesario apuntalar los cimientos para una educación adaptada a las necesidades del siglo XXI, y planificar para fidelizar a los clientes actuales e ir en la búsqueda de aquellos potenciales mejorando el servicio de calidad.

Objetivos específicos

- Implementar una plataforma *e-learning* educativa para la autogestión de los alumnos que sirva como complemento indispensable en la formación académica de los mismos, logrando adaptar el 80% de los programas académicos a la misma para mediados de marzo del 2021.

Se busca potenciar la ventaja competitiva de la escuela: la calidad y calidez humana mediante innovación usando TIC. Mantener relaciones 100% personalizadas y directas 24/7 que permitan conocer más a los alumnos, recomendarles actividades más cercanas a sus necesidades y conectar el aula con las familias, fortaleciendo el involucramiento parental que caracteriza al Santa Ana. Incorporar nuevas propuestas en función de las demandas del entorno, y garantizar la continuidad pedagógica de los alumnos para que cada uno tenga acceso a una educación de calidad. Para ello, se buscarán cotizaciones en plataformas educativas existentes en el mercado, y se procederá a elegir la que mejor se adapte a las necesidades de la organización. Se eligió el valor de 80% dada la urgencia con la que todos

los alumnos, el personal docente y los padres se deberán adaptar a la plataforma. Con la pandemia, se aceleraron los tiempos de adaptación obligando a todos los colegios a tomar esta nueva modalidad.

- Capacitar el 100% del cuerpo docente cumpliendo 65 horas de capacitación para fines de junio del 2022.

El trabajo pensado esencialmente en un entorno atravesado por la tecnología debe venir acompañado con habilidades y aptitudes en el uso de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje del equipo. Un personal preparado y formado está motivado para afrontar los retos que se les presenten. Y al mismo tiempo, la calidad en la capacitación permitirá potenciar la ventaja competitiva de la escuela: calidad de los servicios y la calidez humana. No hay mejor docente y maestro que aquel que tiene una alta capacidad y potencial para el aprendizaje, que abandona paradigmas, modifica, estudia y se capacita. Tener un capital humano sin capacitación, resulta más caro que haber invertido en su desarrollo. Son 40 horas el mínimo que dura un curso completo de 4 módulos para este tipo de herramientas, a partir de este dato es que se eligieron 65 horas de capacitación con el propósito de reforzar con 25 horas más que el mínimo.

- Potenciar la presencia en internet mediante campañas de marketing digital para incrementar las consultas de matriculación en un 20% del total de alumnos de la escuela (407) para fines del año 2021.

Es necesario traducir el marketing en hechos visibles y concretos, y el marketing digital permite acercarse de una manera mucho más personal a los clientes de una empresa. Se trata de una herramienta que permite obtener más ventas, más clientes potenciales, más crecimiento, mejor imagen de marca y una mejor presentación de la empresa en internet. Mientras mayor sea la interacción que exista entre la escuela y su audiencia, más rápido se convertirá en una oportunidad de inscripción. Se estableció como objetivo lograr un aumento del 20% de las intenciones de matrícula para finales de diciembre de 2021, entendiéndolo como un número realista y accesible, y el objetivo es que de ese 20% un 8% se matricule.

Planes de acción

Tabla 1. Cronograma de plan de acción 1

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos estimados	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Realizar reuniones via Zoom entre el Consejo Directivo y el Área Pedagógica, planteando la nueva herramienta de aprendizaje a implementar e indagar inquietudes que puedan surgir en el proceso	01/08/2020	15/08/2020	Miembro del Consejo Directivo, Miembros del Área Administrativa, Director General y Directores	Consejo Directivo, Área Administrativa y Área Pedagógica	Sala de reuniones, plataformas digitales que permitan reuniones virtuales	Zoom	\$ 0	Las plataformas de reuniones virtuales son gratuitas para las instituciones educativas
Hacer un relevamiento de toda la información recolectada en las reuniones y preparar un informe donde se planteen cuales serán los requerimientos de la plataforma	16/08/2020	31/08/2020	Director General y Directores	Área Pedagógica	Pc, procesador de datos, conexión a internet, impresora	-	\$ 0	Santa Ana cuenta con estos recursos
Buscar en el mercado cotizaciones de plataformas ya existentes que satisfagan las necesidades de la escuela	01/09/2020	31/10/2020	Miembros del Área Administrativa, Director General y Directores	Área Administrativa y Área Pedagógica	Pc, llamadas telefónicas, conexión a internet, sala de reuniones	-	\$ 0	Santa Ana cuenta con estos recursos
Elegir la opción mas conveniente priorizando calidad y conectividad	01/11/2020	15/11/2020	Miembro del Consejo Directivo, Miembros del Área Administrativa, Director General y Directores	Consejo Directivo, Área Administrativa y Área Pedagógica	Pc, conexión a internet, salas de reuniones, presupuestos brindados	-	\$ 0	Santa Ana cuenta con estos recursos
Contratar el servicio de la plataforma educativa	16/11/2020	30/11/2020	Representante legal	Área Administrativa	Sala de reuniones, conexión a internet	Blended	U\$S 3.168 (\$ 430.848)	Este costo es anual y está atado a la suba del dólar. Anexo 1
Revisar los programas académicos de cada asignatura y adaptar parte de sus actividades a la plataforma educativa	01/12/2020	28/02/2021	Directores	Área Pedagógica	Programas de cada asignatura, procesador de textos, horas extras de los directores	-	\$ 119.700	Anexo 2
Armar los legajos de alumnos, personal docente y los padres, y enviar las invitaciones de registro via mail o Whatsapp	01/01/2021	28/02/2021	Gabinete Psicopedagógico	Área Pedagógica	Acceso a la plataforma, conexión a internet	-	\$ 23.940	El Gabinete está integrado por 1 docente. En el Anexo 2 se estimó el costo unitario (por docente) de 90 horas extra presupuestadas
Contratar un preceptor para que esté a cargo de la gestión administrativa de la plataforma	01/02/2021	28/02/2021	Miembro del Consejo Directivo, Director General y Representante legal	Consejo Directivo, Área Pedagógica y Área Administrativa	Pc, conexión a internet, salas de reuniones	-	\$ 456.159	Anexo 3
Brindar soporte fisico para el cuerpo docente	16/02/2021	15/03/2021	Contador	Área Administrativa	Notebooks	-	\$ 799.975	Anexo 4

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Cronograma de plan de acción 2

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos estimados	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Entrevistar a todos los profesores e identificar sus principales dificultades en el uso de herramientas digitales	16/08/2020	31/08/2020	Directores	Área Pedagógica	Pc, conexión a internet, llamadas telefónicas, sala de reuniones	-	\$ 0	Santa Ana cuenta con estos recursos
Buscar en el mercado ofertas académicas de capacitación, solicitar presupuestos y opciones de financiación	01/09/2020	30/09/2020	Directores	Área Pedagógica	Pc, llamadas telefónicas, conexión a internet, sala de reuniones	-	\$ 0	Santa Ana cuenta con estos recursos
Elegir presupuesto	01/10/2020	31/10/2020	Miembro del Consejo Directivo, Miembros del Área Administrativa, Director General y Directores	Consejo Directivo, Área Administrativa y Área Pedagógica	Pc, conexión a internet, salas de reuniones, presupuestos brindados	-	\$ 0	Santa Ana cuenta con estos recursos
Contratar el servicio	01/11/2020	30/11/2020	Representante legal	Área Administrativa	Pc, conexión a internet, salas de reuniones, contrato del servicio	-	\$ 0	Santa Ana cuenta con estos recursos
Capacitar al personal docente en el manejo de las TIC	01/02/2021	30/06/2021	Externo	-	Pc, conexión a internet, gama media, casilla de correos	Curso Online de UTN	\$ 503.200	Anexo 5
Implementar un plan de seguimiento	01/02/2022	30/06/2022	Director general, directores y gabinete psicopedagógico	Área Pedagógica	Pc, conexión a internet	Profesional capacitador	\$ 26.734	Anexo 6

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Cronograma de plan de acción 3

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos estimados	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Buscar en el mercado un profesional <i>Community Manager</i> y solicitar presupuestos	01/02/2021	28/02/2021	Responsable de la comunicación institucional	Comunicación institucional	Pc, conexión a internet, llamadas telefónicas, sala de reuniones	-	\$ 0	Santa Ana cuenta con estos recursos
Elegir el presupuesto que mejor se adapte a las necesidades de la empresa	01/03/2021	31/03/2021	Miembro del Consejo Directivo, Miembros del Área Administrativa, Director General y Directores	Consejo Directivo, Área Administrativa y Área Pedagógica	Presupuestos brindados, sala de reuniones, llamadas telefónicas	-	\$ 0	Santa Ana cuenta con estos recursos
Contratar al profesional <i>Community Manager</i>	01/04/2021	30/04/2021	Representante legal	Área Administrativa	Pc, sala de reuniones, contrato del servicio	Inefable	\$ 26.950	Anexo 7
Buscar en el mercado una Agencia de Marketing digital para el diseño, desarrollo de campañas publicitarias y gestión de marketing en Google	01/05/2021	31/05/2021	Responsable de la comunicación institucional	Comunicación institucional	Pc, conexión a internet, llamadas telefónicas, sala de reuniones	-	\$ 0	Santa Ana cuenta con estos recursos
Elegir el presupuesto que mejor se adapte a las necesidades de la empresa	01/06/2021	30/06/2021	Miembro del Consejo Directivo, Miembros del Área Administrativa, Director General y Directores	Consejo Directivo, Área Administrativa y Área Pedagógica	Presupuestos brindados, sala de reuniones, llamadas telefónicas	-	\$ 0	Santa Ana cuenta con estos recursos
Contratar a la Agencia de marketing digital	01/07/2021	31/07/2021	Representante legal	Área Administrativa	Pc, sala de reuniones, contrato del servicio	Agencia de marketing digital Índigo	\$ 49.500	Anexo 8
Realizar las campañas de marketing	01/08/2021	31/12/2021	Externo	Responsable <i>Community Manager</i> y Agencia de marketing digital	-	-	\$ 0	Los costos se incurren en los pasos anteriores

Fuente: elaboración propia

Propuesta de aplicación

Tabla 5. Costo de la propuesta

Presupuesto proyectado							
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Año de la actividad	Subtotal	Inflación proyectada	Costo Total	Anexo
Objetivo Específico 1: para mediados de marzo 2021							
Uso de la plataforma educativa	\$ 979,20	440	2021	\$ 430.848	50%	\$ 646.272	1
Uso de la plataforma educativa	\$ 979,20	440	2022	\$ 430.848	88%	\$ 809.994	1
Horas extras Directores	\$ 23.940	5	2020-2021	\$ 119.700	50%	\$ 179.550	2
Horas extras Docente gabinete psicopedagógico	\$ 23.940	1	2021	\$ 23.940	50%	\$ 35.910	
Contratar un preceptor responsable de la gestión administrativa de la plataforma	\$ 456.159	1	2021	\$ 456.159	50%	\$ 684.239	3
	\$ 456.159	1	2022	\$ 456.159	88%	\$ 857.579	3
Notebooks para parte del cuerpo docente	\$ 31.999	25	2021	\$ 799.975	50%	\$ 1.199.963	4
Total de costos asociados al Objetivo Especifico 1						\$ 4.413.507	
Objetivo Específico 2: para fines de junio 2022							
Capacitar al personal docente en el manejo de las TIC	\$ 6.800	74	2021	\$ 503.200	50%	\$ 754.800	5
Implementar un plan de seguimiento	\$ 26.734	1	2022	\$ 26.734	88%	\$ 50.260	6
Total de costos asociados al Objetivo Especifico 2						\$ 805.060	
Objetivo Específico 3: para fines de diciembre 2021							
Contratar al profesional Community Manager	\$ 5.390	5	2021	\$ 26.950	50%	\$ 40.425	7
Contratar a la Agencia de marketing digital	\$ 9.900	5	2021	\$ 49.500	50%	\$ 74.250	8
Total de costos asociados al Objetivo Especifico 3						\$ 114.675	
Otros costos asociados							
Honorarios profesionales del Licenciado en Administración	\$ 61.250	1	2020	\$ 61.250	0%	\$ 61.250	9
Total de Otros costos asociados						\$ 61.250	
Costo Total de la propuesta de aplicación						\$ 5.394.492	

Fuente: elaboración propia

Aclaraciones del presupuesto

- La proyección de la inflación se tomó en base al REM (Relevamiento de Expectativa de Mercado) emitido por el Banco Central de la República Argentina: para el año 2021 se estima un 50% de inflación anual y para el año 2022 un 33% anual acumulativo; y el tipo de cambio oficial para los próximos 12 meses aumentaría un 49,9%.
- Costo uso de la plataforma (costo anual sujeto al dólar): se proyectó el uso de la plataforma para el año 2021 con un aumento en el tipo de cambio del 50%.
- El costo de contratar un preceptor: se proyectó para los años 2021 con una inflación del 50% y 2022 con una inflación del 33% acumulativo.

Estimación de Ingresos esperados

Dada la imposibilidad de hacer un flujo de fondos debido a que no se cuentan con datos financieros de la empresa, se procedió a estimar los beneficios esperados en función de la tabla de precios de las cuotas de la escuela. Primero se estimó el valor de una cuota mensual promedio por estudiante a partir de la información brindada por la tabla del Anexo 10, en la que aparecen los valores de la cuota correspondientes a los diferentes niveles del Instituto Santa Ana: valor promedio de una cuota mensual por estudiante: \$ 20.728.-

Y luego, como no se conoce el valor de la matrícula del Instituto Santa Ana, se procedió a buscar información que sea comparable, es decir de otro colegio con características similares. Se encontró el valor de la matrícula anual del Colegio Alemán de Villa General Belgrano, Córdoba, colegio privado bilingüe castellano-alemán y que mantiene aranceles similares al de Santa Ana: el valor de una matrícula anual promedio por estudiante \$ 5.942 (Anexo 10).

Entonces, para estimar cuánto generaría de ingreso la escuela en un año, se multiplicó el valor promedio estimado de una cuota mensual por estudiante por 10 (que son las cuotas que se pagan en el año), y luego se le sumó el valor de la matrícula anual promedio estimada por estudiante, y se obtuvo que la empresa tendría un ingreso promedio anual estimado por alumno de:

$$\text{\$ } 20.728 \times 10 = \text{\$ } 207.280 + \text{\$ } 5.942 = \text{\$ } \mathbf{213.222.-}$$

Se conoce que el Instituto Santa Ana tenía en el año 2018 407 alumnos: 117 nivel inicial, 174 nivel secundario y 116 nivel secundario. En el objetivo general se persigue un aumento del 8% de alumnos nuevos para fines del 2022 (8% de 407 alumnos = 33 alumnos). Si se multiplica el ingreso anual por alumno de \$213.222 x 33 alumnos nuevos = \$7.036.326: es decir que los ingresos de la escuela Santa Ana aumentarían en **\$ 7.036.326.-**

Si se multiplica el ingreso anual por el total de los alumnos \$213.222 x 440 (407 actuales + 33 nuevos) = \$93.817.680: es decir que los ingresos totales que se estima que obtenga la empresa para fines del 2022 serían de **\$ 93.817.680.-**

Cálculo de indicadores financieros

Dada la imposibilidad de hacer un flujo de fondos debido a que no se cuentan con datos financieros de la empresa, en función de la estimación de los beneficios esperados de la escuela se procedió a estimar el Retorno sobre la Inversión (ROI por sus siglas en inglés).

Tomando como referencia los \$ **7.036.326** que debería obtener la organización de acuerdo al objetivo general, y restándole el costo total estimado de la propuesta de \$ **5.394.492**, da un saldo de \$ **1.641.834**.

Como no se prevé la ampliación física de las instalaciones para recibir a más alumnos porque la escuela ya lo hizo, los nuevos ingresantes se sumarán a las aulas nuevas lo que le dará economía de escala al colegio hasta culminar todos los cupos posibles.

Tabla 6. Cálculo de ROI

Retorno sobre la inversión estimado	
Ingresos Netos producidos por la inversión	\$ 7.036.326
Inversión	\$ 5.394.492
Resultado estimado ROI en \$	\$ 1.641.834
ROI en %	130%

Fuente: elaboración propia

Capítulo V. Conclusión

El Instituto Santa Ana es una escuela que en el último tiempo creció en alumnos, en familias, docentes y en infraestructura física, y se encontró con un desafío/obstáculo que tiene que afrontar. Y además ahora, pensar en el futuro de la educación post pandemia representa uno de los máximos requerimientos que enfrenta la Institución. La digitalización es urgente, y lo que se busca llevando adelante este plan es enfrentar el reto de sostener la escolaridad en el mundo virtual, dando lugar a la sinergia entre el mundo online y el mundo escolar pensando en una cultura organizativa adaptada a la nueva realidad. Se presenta una oportunidad de cambiar paradigmas y comprender que el aprendizaje es, puede y debe ser 24/7/365, y que la tecnología ofrece un aprendizaje personalizado. Se puede y se debe trabajar de manera interdisciplinaria con diferentes materias, contenidos y edades. Y una de las principales ventajas de llevar adelante este plan es que hoy las tecnologías son una herramienta de crecimiento para las empresas, de cada vez más fácil acceso y menor costo, lo que sí se requiere es dedicación, compromiso y constancia para aprender a utilizar las herramientas e incorporar los hábitos de nuevos modelos de aprendizaje donde coexista lo virtual y lo presencial, y de esta forma prepararse para el siglo XXI.

Si bien se calculó como indicador financiero el ROI, dos parámetros muy utilizados para calcular la viabilidad de un proyecto son el Valor actual neto (VAN) y la Tasa interna de retorno (TIR): ambos indicadores se basan en la estimación de los flujos de caja de la empresa, es decir un adecuado registro de los ingresos y egresos netos que permite conocer los saldos del período y con esa información proyectar los flujos de caja hacia el futuro, y así analizar, en función de un conjunto de variables, el margen de contribución del proyecto sobre la inversión y establecer un punto de equilibrio. Pero para proyectar un flujo de caja es necesario contar con la información sobre los ingresos y egresos de la empresa, que en el caso del presente reporte no se pudo tener acceso a tal información. Por eso, en el objetivo general se descartó también proponer mejorar la rentabilidad, al no tener datos numéricos de referencia que justifiquen tal objetivo, de ahí que se decidió por aumentar el número de matrícula (objetivo de ventas), estableciendo un índice de medición lo más realista posible con la idea de no tenerle miedo al escenario post pandemia, sino de utilizar la herramienta de la planificación estratégica para reinventarse y salir sin miedo al mercado, con la convicción de que son en las crisis donde surgen las oportunidades.

El ROI calculado, a partir de una estimación promedio de los ingresos y costos proyectados de los planes, dio un resultado positivo, pudiéndose interpretar que llevar adelante este plan daría como resultado un margen de ganancia. Ahora bien, se habla en potencial porque al no tener la información numérica de la empresa no es el escenario más óptimo para realizar una planificación financiera que resulte lo más beneficiosa y realista posible en términos cuantitativos para la organización.

Existen algunas premisas que pueden llegar a surgir como por ejemplo que si la proyección de los próximos seis meses es que la situación no mejora o continúa el confinamiento se profundice la recesión económica del país, lo cual afectaría en el cumplimiento de las cuotas de los alumnos y afectaría el objetivo del plan de captar alumnos nuevos. Además, que empeore la crisis económica significa también que la estimación de ingresos y costos realizados en este plan terminen resultando obsoletos. Podría pasar también que si se sigue exigiendo el protocolo de covid-19, el Instituto tendría que prepararse para posibles casos dentro de la escuela, por ende, la planificación del presente reporte podría quedar en segundo plano para la misma.

Recomendaciones

- Rediseñar el organigrama de la empresa.
- Formalizar el área de comunicación institucional, con un responsable del marketing digital de la empresa.
- Crear un área de Innovación & Desarrollo que sirva de espacio para la comunicación, investigación y la capacitación docente en el uso y manejo de la tecnología como herramienta pedagógica.
- Tercerizar el servicio de la administración de redes informáticas para la red escolar, ya que hoy el Instituto no cuenta con un administrador de red. Los administradores de red son los responsables de controlar una o más redes de ordenadores. Es importante que si el objetivo es la digitalización de las aulas, la empresa cuente con un servicio de respaldo y supervisión del rendimiento de la red para asegurar que todos los sistemas funcionan de la manera más eficiente: que la red sea segura, analizar y minimizar los riesgos, y asegurar que sólo tengan acceso a la red las personas con el permiso adecuado.

Capítulo VI. Referencias

- Argentinos por la educación (2018). *Estudiantes Córdoba*.
<https://argentinosporlaeducacion.org/> es un sitio web oficial del Observatorio Argentinos por la educación. Recuperado de <https://argentinosporlaeducacion.org/ficha/C%C3%B3rdoba>
- Boude Figueredo, O., R. y Cárdenas Toro, M., A. (2016). *Cómo empoderar a las instituciones de educación básica en la incorporación de las TIC*. Revista Academia & Virtualidad vol.9(Nº2) p-p. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ComoEmpoderarALasInstitucionesDeEducacionBasicaEnL-5633573.pdf>
- Buchbinder, N., McCallum, A., y Volman, V. (2019). *El Estado de la Educación Argentina; Informe Anual*. <https://argentinosporlaeducacion.org/> es un sitio web oficial del Observatorio Argentinos por la educación. Recuperado de https://cms.argentinosporlaeducacion.org/media/reports/El_estado_de_la_educacion_Argentina.pdf
- Dirección General Enseñanza Privada (2020). *Solicitud de adscripción/autorización de un nuevo servicio*. Guía de trámites del Gobierno de la Provincia de Córdoba. Recuperado de <http://portaldetramites.cba.gov.ar/ver/tramite/331>
- Gessaghi, V. (2017). *¿Por qué los ricos "caen" en la escuela privada?* <https://www.lanacion.com.ar/> es un sitio web oficial de La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/opinion/por-que-los-ricos-caen-en-la-escuela-privada-nid2014033>
- Hill, C. W. L., y Jones, G. R. (9º Edición). *Administración Estratégica, un enfoque integral*. Recuperado de <https://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/Administraci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-9na-Edici%C3%B3n-Charles-W.-L.-Hill.pdf>
- Huerta Riveros, P. y Pedraja Rejas, L. (2019). *Planificación Móvil: Nuevos Enfoques de la Dirección Estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, vol. 27 (Nº 3), pp. 346-347. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v27n3/0718-3305-ingeniare-27-03-00346.pdf>

Infobae. (Productor). (2020). *Kristalina Georgieva en conferencia virtual en las reuniones de primavera del FMI*. [Video Youtube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=vbKynt6OSN0>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019). *Índice de precios al consumidor; Informes técnicos / vol. 4 n° 7*; Cobertura Nacional. <https://www.indec.gov.ar/> es un sitio web oficial del INDEC República Argentina. Recuperado de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020). *Índice de precios al consumidor; Informes técnicos / vol. 4 n° 66*; Cobertura Nacional. <https://www.indec.gov.ar/> es un sitio web oficial del INDEC República Argentina. Recuperado de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_20405E6A626E.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020). *Accesos a internet Cuarto trimestre de 2019; Informes técnicos / vol. 4 n° 44*. <https://www.indec.gov.ar/> es un sitio web oficial del INDEC República Argentina. Recuperado de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/internet_03_200DA9C5BB1D.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010). *Cuadro P2-D. Provincia de Córdoba, departamento Capital. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Año 2010*. <https://www.indec.gov.ar/> es un sitio web oficial del INDEC República Argentina. Recuperado de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-3-6-14-014-2010>

International Monetary Fund (2020). *Policy Tracker*. <https://www.imf.org/external/index.htm> es un sitio web oficial del Fondo Monetario Internacional. Recuperado de <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19>

International Monetary Fund (2020). *Perspectivas de la Economía Mundial; Informe WEO de Abril 2020; Resumen Ejecutivo*. <https://www.imf.org/external/index.htm> es un sitio web oficial del Fondo Monetario Internacional. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>

Ley de Educación Nacional N° 26.206. *Normativa del Sistema de Información relacionada Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación*. Información Legislativa del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Argentina, 27 de diciembre de 2006. Recuperado de <http://data.educacion.gob.ar/normativa.php>

Ley Provincial N° 9.870. *Compilación Normativa de la Legislación Provincial, Dirección de Informática Jurídica*. Boletín Oficial 06 de enero de 2011. Recuperado de <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/483754e228b7388903257bfd004c085c/6749539ca7c579710325834500664b12?OpenDocument>

Ley Provincial N° 5.326. *Compilación Normativa de la Legislación Provincial, Dirección de Informática Jurídica*. Boletín Oficial 26 de enero de 1972. Recuperado de <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/483754e228b7388903257bfd004c085c/14b7a05fadea868b032572340062edea?OpenDocument>

Ministerio de Educación (2020). *Ley de Educación Nacional N° 26.206*. Argentina.gob.ar es un sitio web oficial del Gobierno Argentino. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/educacion/validez-titulos/glosario/ley26206>

Ministerio de Educación (2020). *Recomendaciones comunes para Instituciones Educativas de gestión privada en la emergencia por el Covid-19*. Argentina.gob.ar es un sitio web oficial del Gobierno Argentino. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/recomendaciones_escuelas_de_gestion_privada.pdf

Ministerio de Educación (2020). *El Ministerio de Educación de la Nación dispone recomendaciones para los colegios privados*. Argentina.gob.ar es un sitio web oficial del Gobierno Argentino. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-ministerio-de-educacion-de-la-nacion-dispone-recomendaciones-para-los-colegios-privados>

Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba (2018). *Estadísticas de la Educación 2018*. <https://www.cba.gov.ar/> es un sitio web oficial del Gobierno de la Provincia de Córdoba. Recuperado de <http://multimedia.cba.gov.ar/web/Anuario%202018.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (2020). *¿Cómo está conformado el sistema educativo argentino?* www.cancilleria.gob.ar es un sitio web oficial del Gobierno Argentino. Recuperado

- de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/iniciativas/guia-informativa-y-de-orientacion-educativa/como-esta-conformado-el-sistema-educativo>
- Ministerio de Salud (2020). *¿Qué medidas está tomando el gobierno?* Argentina.gob.ar es un sitio web oficial del Gobierno Argentino. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Municipalidad de la Ciudad de Córdoba (2012). *Córdoba una ciudad en cifras*. <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/> es un sitio web oficial de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba. Recuperado de https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/C%C3%B3rdoba_una_ciudad_en_cifras_2012.pdf
- N.N. (2019). *Por motivos económicos, cada vez más padres pasan a sus hijos a escuelas públicas*. <https://www.lavoz.com.ar/> es un sitio web oficial de La Voz del Interior. Recuperado de [https://www.lavoz.com.ar/por-motivos-economicos-cada-vez-mas-padres-pasan-sus-hijos-escuelas-publicas](https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/por-motivos-economicos-cada-vez-mas-padres-pasan-sus-hijos-escuelas-publicas)
- Orgaz, C.J. (2019). *Crisis en Argentina: 3 datos que muestran cómo se ha deteriorado la economía del país en las últimas semanas*. <https://www.bbc.com> es un sitio web oficial de BBC News Mundo. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49525952>
- Otero, M. y Gonzáles, L. (2016). *La morosidad en los colegios privados de Córdoba supera el 30%*. <https://www.lavoz.com.ar/> es un sitio web oficial de La Voz del Interior. Recuperado de [https://www.lavoz.com.ar/la-morosidad-en-los-colegios-privados-de-cordoba-supera-el-30](https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/la-morosidad-en-los-colegios-privados-de-cordoba-supera-el-30)
- Robbins S. P. y Coulter M. (2014). *Administración*. México: PEARSON (12° edición).
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL (5ta edición). Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/El%20plan%20estrategico%20en%20la%20practica%20-%20Sainz%20de%20Vicuna%20Ancin,%20Jose%20Maria%3B.pdf>
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable Presidencia de la Nación (2018). *Estrategia Nacional de Educación Ambiental*. <https://sib.gob.ar> es un sitio web oficial del Sistema de Información de Biodiversidad de la Administración de Parques Nacionales Argentina. Recuperado de <https://www.sib.gob.ar/portal/wp->

content/uploads/2019/05/ENEA-Estrategia-Nacional-de-Educaci%C3%B3n-Ambiental.pdf

Slusarczyk Antosz, M. y Morales Merchán, N., H. (2016). *Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC*. 3C Empresa, vol. 5(Nº1). Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet- AnalisisDeLasEstrategiasEmpresarialesYDeLasTIC-5366172%20(3).pdf

Universidad Siglo 21 (2016). *Universidad Argentina Siglo 21: estrategia digital para un alcance nacional*. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/video/universidad-siglo-21-estrategia-nacional/>

UNO (2020). La escuela Tomás Edison, un ejemplo de educación a distancia para todos los niveles. <https://www.diariouno.com.ar/> es un sitio web oficial del Diario UNO de Mendoza. Recuperado de https://www.diariouno.com.ar/sociedad/escuela-tomas-edison-ejemplo-educacion-distancia-niveles-04122020_wO-f2zd40

Capítulo VII. Anexos

ANEXO 1. Contratación de una plataforma educativa

¿Por qué no crear una plataforma de cero, de uso exclusivo y propiedad de la escuela? Porque desarrollar una plataforma educativa desde cero resulta demasiado costoso en dinero, recursos físicos y humanos, y tiempo. El objetivo de este reporte de caso es mejorar el servicio de calidad otorgado por la escuela, mejorar su imagen, su importa, su marca. Por eso se procedió a elegir una plataforma educativa ya creada, que cuente con los requerimientos mínimos que necesita una organización educativa que empieza a digitalizarse: la personalización que permita conocer más a los alumnos, recomendarles actividades más cercanas a sus necesidades y conectar el aula con las familias.

Se presupuestó la plataforma educativa argentina “Blended”, reconocida en abril de 2019 como la mejor *startup* del mundo por la prestigiosa competencia mundial de *startups Seedstars World* llevada a cabo en Suiza y en la que participaron más de 8.000 empresas de 64 países.

Se trata de una plataforma de gestión para los colegios en la nube que busca resolver tres problemas esenciales de las escuelas: la comunicación institucional y el vínculo entre la Institución, los padres y los alumnos; el trabajo de clases entre los docentes y los alumnos (compartir tareas, contenidos visuales y de sonido, la interacción compartida en tiempo real); y la gestión interna de los colegios (hoy el 90% de las escuelas se gestiona con papel y cadenas de mails y el 10% del mercado, de ABC1, con los viejos sistemas de gestión escolar, por eso Blended dirige sus esfuerzos a los colegios privados y de clase media).

Blended es una plataforma que está a la vanguardia en tecnología educativa que se adapta a las necesidades de cada Institución: permite crear una propia red a medida y reflejar la identidad de la escuela, configurándola según la propuesta personal y pedagógica del colegio, sus colores y su logo. Desde la plataforma proponen mejorar las métricas para mejorar la calidad informativa, otorgar más información a los directores de las escuelas para que puedan tomar decisiones (como los alumnos en riesgo, los que tienen potencial de quedarse libres, de dejar la escuela, de mejorar el rendimiento), cuantos más datos e información tenga el colegio mejor es la calidad educativa. Consiste en procesar los datos usando *big data* para presentarlos al director. Y además, incluye una aplicación para

celulares para que los padres puedan recibir información relevante de sus hijos: calificaciones, inasistencias, llegadas tarde al colegio, fotos, videos y un calendario integrado de eventos, como exámenes o partidos de fútbol. Según la configuración que realice cada colegio, los padres pueden interactuar respondiendo las consultas del colegio mediante un chat.

El modelo de negocio se basa en el modelo *SaaS (Software as a Service)* a través del cual cobra un abono mensual a las instituciones educativas de acuerdo con la cantidad de alumnos. Ofrece dos planes: uno para aquellos que quieren sólo la parte de comunicación (plan estándar U\$S 0,30 por estudiante) y otro para la parte de gestión (plan plus U\$S 0,60 por estudiante).

La versión plus es mucho más integral porque implica una serie de funcionalidades de gestión académica como la libreta de notas, asistencias y reportes oficiales; permite generar un aula virtual; facilita una comunicación fluida y segura con los alumnos y sus familias; y la integración con los sistemas de facturación y cobranzas. Por eso se eligió el paquete plus y en base a ello se determinó el costo total de la plataforma.

Figura 1, Costo total de implementación y uso de la plataforma educativa

Costo de la Plataforma Educativa Blended			
		U\$S (Dólar)	\$ (Pesos)
Precio unitario por estudiante mensual		0,60	
Precio unitario por estudiante anual		7,20	979,2
Cantidad de alumnos (407 actuales + el 8% objetivo)	440		
Costo total mensual		264	
Costo total anual		3.168	430.848
Cotización del Dólar (Dólar oficial + impuesto país + impuesto a las ganancias) Octubre 2020		136	

Fuente: elaboración propia

Figura 2, Planes y servicios generales de la plataforma educativa “Blended”

Compara los planes de Blended		
Comunicación	Standard	Plus
 Envío de comunicados con fotos y videos	✓	✓
 Acceso a aplicación móvil	✓	✓
 Envío de Mensajes privados	✓	✓
 Sistema de control de lectura	✓	✓
 Calendario para gestión de eventos	✓	✓
 Creación de grupos personalizados	✓	✓
 Integración de enlaces institucionales	✓	✓
 Historia de la red	Año vigente	Historia ilimitado
 Cantidad de usuarios para docentes, directivos y padres	Ilimitado	Ilimitado
Aula virtual		
 Aula virtual por cada materia	✓	✓
 Integración Google Drive y Dropbox	✓	✓
 Configuración de tareas	✓	✓
 Entrega de tareas	✓	✓
Gestión académica		
 Perfiles de estudiantes	✓	✓
 Registro de asistencia	—	✓
 Generación automática de libretas/boletines de notas	—	✓
 Generación de informes pedagógicos	—	✓
 Registro de convivencia (conducta, enfermería, etc.)	—	✓
 Generación de reportes estadísticos	—	✓
Servicios		
 Acceso a Tutoriales de capacitación	✓	✓
 Acceso Centro de ayuda online	✓	✓
 Asesoría especial personalizada	—	✓
 Duración de almacenamiento de videos subidos	3 meses	Ilimitado
 Tiempo estimado de Implementación	48 horas	48 horas

Fuente: <https://blended.com.ar/>

ANEXO 2. Adaptación de los programas académicos a la plataforma educativa

A modo de incentivo para los directores del cuerpo docente, se presupuestó pagar 2 horas extras por día hábil de trabajo durante 1 mes y medio (45 días):

$$2 \text{ horas extra} \times 45 \text{ días hábiles de trabajo} = 90 \text{ horas extra presupuestadas}$$

Para conocer el precio de la hora docente, primero se estimó el salario básico promedio docente a partir de la información brindada (a febrero 2020) por el Sindicato Argentino de Docentes Particulares (SADOP), el cual agrupa y representa a todo el personal de ambos sexos, que reviste en actividad o jubilado, que ejerza o haya ejercido en Institutos, academias, colegios, establecimientos, etc. privados, ya sea autónomo, adscriptos, autorizados, incorporados o libres, de niveles pre primarios, primarios, secundarios, terciarios, universitarios en todas sus modalidades, de enseñanza directa o por correspondencia. Y luego, se dividió el salario básico docente por 176 horas que son la cantidad de horas promedio que trabaja una persona por mes (8 horas que trabaja una persona por día x 22 días hábiles promedio mensuales):

$$\$ 31.133,27 / 176 \text{ horas} = \$ 176,8935 \text{ (precio hora ordinaria docente)}$$

Y como la hora extra se paga con un recargo del 50%:

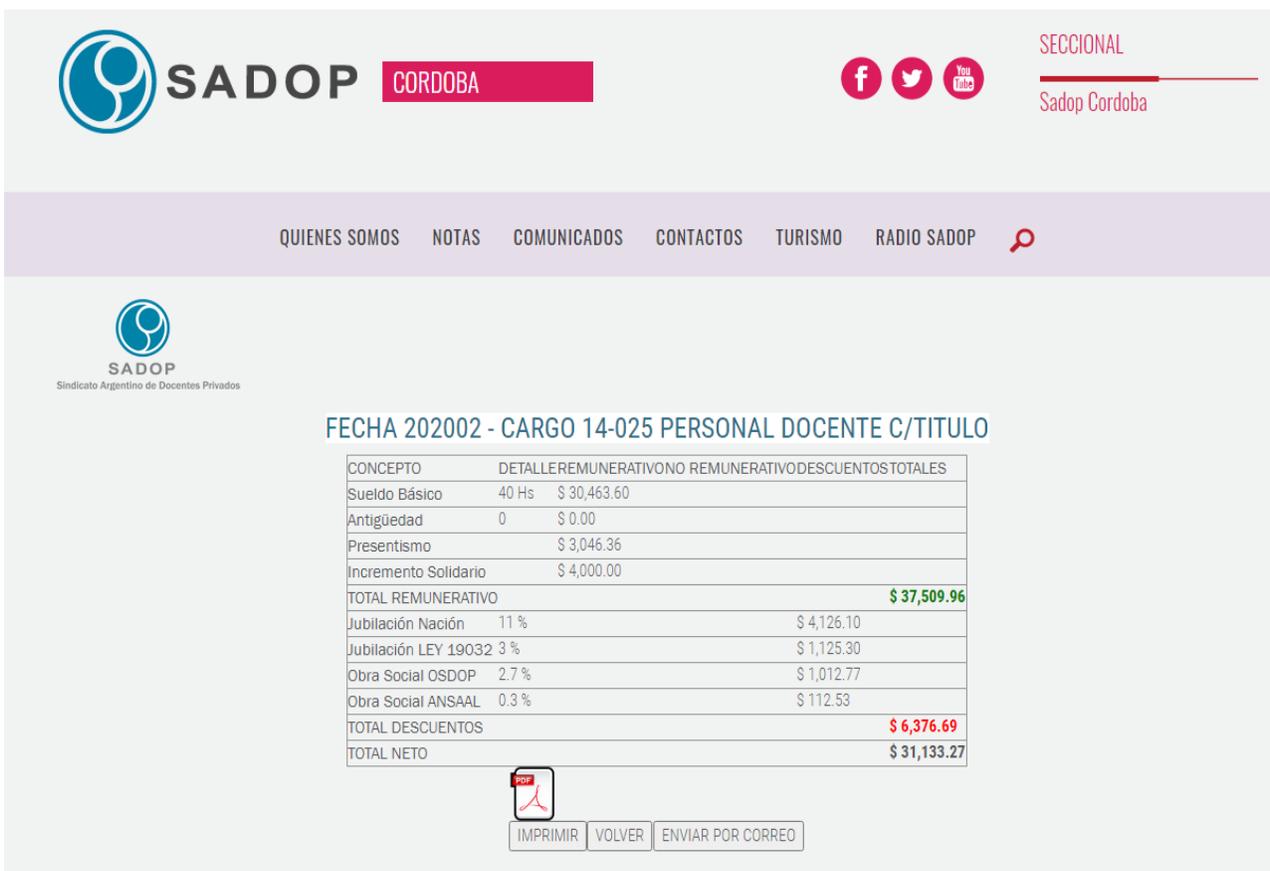
$$\$ 177 \times 150\% = \$ 265,5 \text{ (precio hora extra)}$$

$$\boxed{\$ 266 \times 90 \text{ horas extra de trabajo presupuestadas} = \mathbf{\$23.940.-}}$$

La acción de revisión de los programas académicos de cada asignatura y la adaptación de sus actividades a la plataforma educativa estará a cargo de los 5 directores que conforman el cuerpo docente: 1 director para nivel inicial, 1 director para nivel primario castellano, 1 director para nivel primario inglés, 1 director para nivel secundario castellano y 1 director para nivel secundario inglés.

$$\boxed{\$ 23.940 \times 5 = \mathbf{\$ 119.700.-}}$$

Figura 3, Salario básico docente febrero 2020



SADOP CORDOBA

SECCIONAL
Sadop Cordoba

QUIENES SOMOS NOTAS COMUNICADOS CONTACTOS TURISMO RADIO SADOP

SADOP
Sindicato Argentino de Docentes Privados

FECHA 202002 - CARGO 14-025 PERSONAL DOCENTE C/TITULO

CONCEPTO	DETALLE	REMUNERATIVO	NO REMUNERATIVO	DESCUENTOS	TOTALES
Sueldo Básico	40 Hs	\$ 30,463.60			
Antigüedad	0	\$ 0.00			
Presentismo		\$ 3,046.36			
Incremento Solidario		\$ 4,000.00			
TOTAL REMUNERATIVO					\$ 37,509.96
Jubilación Nación	11 %		\$ 4,126.10		
Jubilación LEY 19032	3 %		\$ 1,125.30		
Obra Social OSDOP	2.7 %		\$ 1,012.77		
Obra Social ANSAAL	0.3 %		\$ 112.53		
TOTAL DESCUENTOS					\$ 6,376.69
TOTAL NETO					\$ 31,133.27

PDF icon

IMPRIMIR VOLVER ENVIAR POR CORREO

Fuente: <http://www.lineasindical.com.ar/sindicato-argentino-de-docentes-privados-sadop-t-5200-1/>

ANEXO 3. Contratación de un Preceptor

Los preceptores llevan adelante tareas que garantizan la organización escolar, el orden y la disciplina. Ocupan un lugar estratégico dentro del sistema educativo porque cumplen un rol administrativo y un rol pedagógico. Es quien se encarga de llevar a cabo diversas tareas administrativas como tomar asistencia, llevar la documentación de cada alumno, gestionar y otorgar ciertos permisos, y hacer llegar a los directivos diversos reclamos y sugerencias por parte de los alumnos. Y por otro lado, está su función pedagógica que incluye construir vínculos, apoyar y acompañar a los estudiantes día a día, preservar las buenas costumbres, constatar el rendimiento del alumno y asistir permanentemente a los profesores.

El papel de los preceptores en las escuelas es multifacético: es tutor de los estudiantes y auxiliar de los docentes, y esto lo vuelve una figura indispensable dentro del ámbito educativo. Es quien debe relevar y sistematizar las características y particularidades de cada grupo, realizando un seguimiento exhaustivo, a fin de obtener todos aquellos datos que puedan favorecer el conocimiento de cada uno de los alumnos. Es quien promueve el diálogo e implementa actividades que permitan tanto mejorar la integración de los alumnos como fortalecer el vínculo entre los estudiantes, los docentes, el personal no docente y la institución educativa.

Se convierte en una figura activa capaz de sugerir cambios e intervenir en la construcción de los acuerdos de convivencia. Por lo que, el preceptor debe involucrarse en la elaboración de proyectos curriculares y participar en las diferentes propuestas de formación y capacitación.

Se presupuestó contratar un nuevo preceptor, cuya función sea la de llevar toda la gestión administrativa de la plataforma, es decir que exista la misma contención que los alumnos tienen de manera presencial en la escuela con su preceptor, en el plano virtual.

Se estimó el salario docente para el cargo de Precepto (julio 2020) a partir de la calculadora salarial de la Unión de Educadores de la Provincia de Córdoba (UEPC), el mayor sindicato docente de Córdoba, con más de 33.000 afiliados en establecimientos oficiales y privados, pertenecientes a todos los niveles y modalidades de enseñanza: inicial, primario, medio, superior, artística, especial y adultos.

El salario básico estimado es de \$35.089,12 que multiplicado por 13 meses (teniendo en cuenta el sueldo anual complementario) el salario estimado para un año es de:

$$\$35.089,12 \times 13 = \$ 456.158,56.-$$

Figura 4, Salario de un Preceptor sin experiencia

UEPC
Simulador de Salario Docente
Portal Autogestión

PROPUESTA PROPUESTA JULIO 2020

Cargo 1	Cargo 2	Cargo 3	Horas cátedra
Cargo	13520 - Preceptor		
Mes	Aqosto		
Zona	A - 0%		
Antigüedad	0 - 0%		
Nº Hijos	0		
Afiliado UEPC	No		
Incentivo Docente	Sí		

Sueldo Mensual Trabajador Activo

Total Remunerativo	\$33.785,83
Total No Remunerativo Pcial.	\$3.250,00
Asignación por Hijo	\$0,00
Corrección Pauta Salarial	\$1.046,83
Total Salario Bruto	\$38.082,66
Total Deducciones	\$5.413,54
Salario de Bolsillo Pcial.	\$32.669,12
Incentivo Docente	\$2.420,00
Salario Total de Bolsillo	\$35.089,12

Código	Concepto
	13520 - Preceptor

Fuente: <http://servicios.uepc.org.ar/NuevoSimulador/Default.aspx>

ANEXO 4. Soporte físico para el cuerpo docente

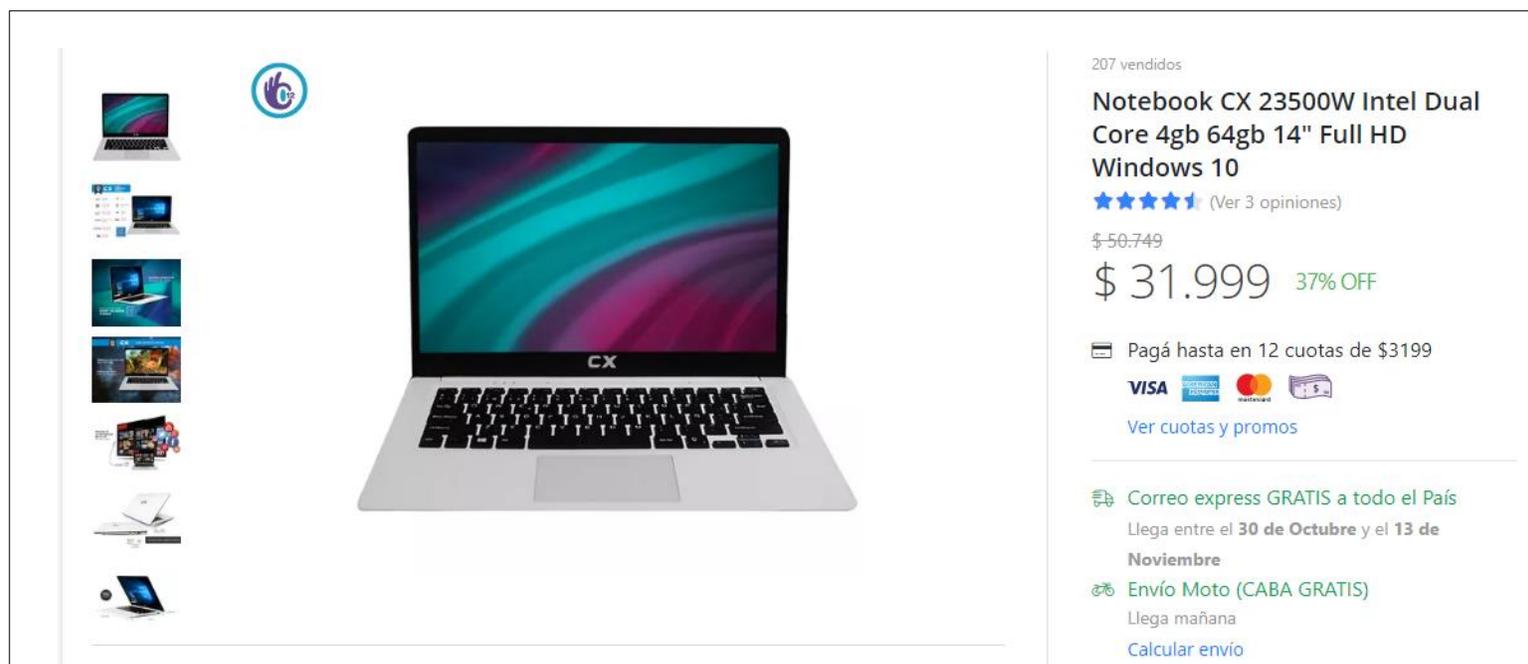
Se presupuestó la compra de 25 *Notebooks* como medida inicial para equipar de soporte físico a parte del cuerpo docente y respaldar a aquellos profesores que lo necesiten o que no cuenten con dicha herramienta.

Con respecto al tipo de computadora portátil se eligió la *Notebook* porque, en comparación con las *Netbooks*, son más indicadas para un uso profesional (tienen una mayor memoria *Ram*, un microprocesador potente, una placa de video, lectora y grabadora de *cd* y *dvd*, y además permite utilizar aplicaciones más modernas, sofisticadas y completas). Con respecto al precio de las *Notebooks*, varían mucho en el mercado y la suba del dólar aumenta permanentemente el precio local.

Tomando como referencia los precios de la plataforma de venta Bidcom, una computadora con los requerimientos mínimos cuesta \$31.999:

$$\$31.999 \times 25 = \$ 799.975.-$$

Figura5, Precio de una *Notebook*



207 vendidos

Notebook CX 23500W Intel Dual Core 4gb 64gb 14" Full HD Windows 10

★★★★★ (Ver 3 opiniones)

~~\$50.749~~
\$ 31.999 37% OFF

Pagá hasta en 12 cuotas de \$3199

VISA   

[Ver cuotas y promos](#)

 **Correo express GRATIS a todo el País**
 Llega entre el **30 de Octubre** y el **13 de Noviembre**

 **Envío Moto (CABA GRATIS)**
 Llega mañana

[Calcular envío](#)

Fuente: <https://www.bidcom.com.ar/notebooks>

ANEXO 5. Capacitación al personal docente en el manejo de las TIC

Se eligió el curso online “Gestión de Tecnología para el *e-learning*” otorgado y avalado por la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional de Buenos Aires. Se trata de un curso que está enfocado al conocimiento de los aspectos tecnológicos de la implementación de un proyecto de *e-learning* en una organización (empresa, institución educativa, emprendimiento individual).

Net-Learning se define como una empresa líder en formación en *e-learning*, referente latinoamericano en implementación de soluciones *online* que garantizan calidad, resultados en los negocios y satisfacción de los usuarios. Cuenta con un Sistema de Verificación de Certificados (SVC) a través del cual se pueden verificar los diplomas emitidos. Además, se encuentra registrada como Unidad Capacitadora, es decir que los cursos que dicta pueden canalizarse a través del Régimen de Crédito Fiscal para capacitación.

El curso consiste en una modalidad 100% a distancia, por lo que la plataforma permite estudiar en el horario que le resulte conveniente al estudiante, con el contenido disponible en todo momento. Los participantes deberán disponer de un ordenador de gama media, conexión a internet, casilla de correos y conocimientos informáticos medios (a nivel de usuario). El curso se dicta en conjunto con profesionales de *Net-Learning* y bajo su plataforma *Moodle*.

El precio del curso es de \$6.800 por persona: considerando que al cuerpo docente lo conforman 73 profesionales (Director General y los 5 directores; 12 docentes y 4 auxiliares docentes para nivel inicial; 12 docentes para nivel primario; 33 docentes para nivel secundario; 5 docentes de arte, música, computación; y 1 docente que integra el gabinete psicopedagógico) más el nuevo preceptor que se planea contratar:

$$\text{\$ } 6.800 \times 74 = \text{\$ } 503.200.-$$

Duración: el curso tiene una duración de 4 semanas de cursado más 2 semanas de entrega y corrección del trabajo integrador, con una carga horaria total de 40 horas.

Cupo del curso: los cursos cuentan con múltiples fechas de inicio a lo largo del año para que se pueda estudiar y obtener la certificación.

Metodología de enseñanza-aprendizaje: el curso cuenta con un campus virtual que incluye todo el material de estudio necesario, y donde se llevan a cabo las actividades para comprender e incorporar los conocimientos esperados de los temas desarrollados. En el mismo se brindan los apuntes, material de estudio y textos complementarios necesarios para el aprendizaje. Todo el contenido es descargable para que se pueda visualizar cuando y donde se requiera.

Estudiar de forma online permite organizar los horarios y actividades cotidianas en relación con la cursada, brindando autonomía en el aprendizaje y permitiendo que se pueda estudiar cuando y donde se quiera. Las clases son en tiempo real periódicamente para desarrollar y profundizar las unidades temáticas. Su participación no es obligatoria y quedan grabadas para poder acceder en todo momento.

Los cursos son acompañados por un tutor animador y profesores de primer nivel a disposición para poder despejar cualquier duda o inquietud que pueda surgir. Asimismo, se tendrá disponible un servicio de mensajería directa con ellos, además de los foros de intercambio.

Modalidad de evaluación y acreditación: al finalizar el curso, a todos los participantes que hayan aprobado cumpliendo con todos los requisitos establecidos, se les extenderá un certificado extendido en formato digital por el Centro de *e-Learning* de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria de UTN FRBA.

Cuerpo Docente: Susana Trbaldo y equipo de tutores. Los docentes están capacitados en educación a distancia y comparten la vocación de enseñar y mantenerse en constante actualización para brindar lecciones íntegras y de gran nivel académico.

Mgter Susana Trbaldo. Traductora Literaria y Técnico-científica egresada del INSP en Lenguas Vivas, "Juan Ramón Fernández". Licenciada en Administración de Educación Superior (UNLM). Diploma de Postgrado en Educación a Distancia (CAECE). *Master* en Enseñanza y Aprendizaje Abiertos y a Distancia (UNED, España). Directora de *Net-Learning* www.net-learning.com.ar. Capacitadora de docentes y directivos. Colaboradora de la Cátedra UNESCO de Educación a Distancia. Directora de la Diplomatura en Diseño, Gestión y Evaluación de Proyectos de *E-Learning* y Formación

Virtual (UCASAL). Directora del Experto Universitario en Implementación de Proyectos de *E-Learning* Estratégicos y el Diploma en Diseño Didáctico Instruccional para *E-Learning (Net-Learning)*.

Temario: el trayecto formativo consta de Módulos; cada uno de ellos está conformado por unidades, las cuales a su vez, integran los contenidos temáticos.

- Unidad 1:

Tema 1: Recursos tecnológicos en un proyecto de *e-learning*.

Tema 2: Equipamiento informático y servidores.

Tema 3: Los Estándares de *e-learning*.

Tema 4: El modelo SCORM para contenidos y plataformas.

- Unidad 2:

Tema 1: Las Plataformas de *e-learning*.

Tema 2: Qué son, qué permiten hacer, cómo evaluarlas y elegir las.

Tema 3: Plataformas propietarias y de código abierto.

Tema 4: Exploración de plataformas.

Tema 5: Casos de implementación.

- Unidad 3:

Tema 1: Taller. Experiencia funcional práctica en plataforma de código abierto y en plataforma libre de tipo red social. Se trabajará en un aula de Práctica para realizar actividades en plataformas con el rol estudiante.

- Unidad 4:

Tema 1: Taller. Experiencia funcional práctica en una plataforma gratuita y en una de código abierto. Los participantes accederán en forma online para crear sus aulas y explorar estos ambientes virtuales. Los permisos que tendrán serán de administrador o instructor de acuerdo a la plataforma.

Figura 6, Captura de pantalla página web oficial Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional de Buenos Aires



Fuente: <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/1094/gestion-de-tecnologias-para-e-learning>

Figura 7, Precio del curso Gestión de Tecnología para el e-learning

The screenshot displays pricing information for the course. It shows the price for Argentina (6800 Pesos Argentinos) and for other countries (230 Dólares Estadounidenses). A green box highlights a '25% de Descuento Socio del Club del Graduado'. Below the pricing is a 'FORMAS DE PAGO' section. To the right, a green box states 'CERTIFICADO DIGITAL' and 'Ayudamos al medioambiente mediante la reducción de uso de papel'. At the bottom right, there is a section for 'APTO CRÉDITO FISCAL PARA CAPACITACIÓN ¡SOMOS UCAP!' with the logo of the 'Ministerio de Industria Presidencia de la Nación'. The text below explains that the course is a 'Unidad Capacitadora' and can be channeled through the 'Régimen de Crédito Fiscal para Capacitación'.

Fuente: <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/1094/gestion-de-tecnologias-para-e-learning>

ANEXO 6. Implementación de un plan de seguimiento

Capacitar al personal docente es una parte sumamente importante en el mundo de la Educación, porque constantemente se presentan retos para los profesores y es relevante que éstos cuenten con las herramientas necesarias para poder resolverlos satisfactoriamente. Actualizar los conocimientos y mejorar como profesional de la enseñanza son las principales motivaciones que llevan a realizar cursos de formación permanente, en congruencia con los contextos socioculturales de la actualidad.

La capacitación de manera continua puede ayudar de muchas maneras, desde mejorar el rendimiento general del maestro, motivar y cambiar las conductas negativas que puedan surgir, mejorar el clima laboral, y ayudar a que el docente se sienta más seguro de sí mismo, sea más competitivo e incremente su valor.

Invertir en la capacitación continua se traduce en potenciar el crecimiento de todos. El mayor activo que explica los procesos de cambio y mejora de una escuela es su grupo de directores y docentes. El mejor recurso es el profesorado, su formación y crecimiento. La revisión de los conceptos, seguimiento y evaluación permanente se tienen que llevar adelante en la gestión de proyectos educativos innovadores con TIC.

En este reporte de caso, se propone otro curso de capacitación para el cuerpo docente para el año 2022, esta vez brindado por un profesor informático: se presupuestó un curso de 25 horas para requerimientos futuros y fortalecer conocimientos, y se tomó como referencia el valor del honorario mínimo de trabajo de un profesional de Informática. La información fue obtenida de la página web oficial del Consejo Profesional de Ciencias de la Información de la Provincia de Córdoba:

$\$1.069,35 \times 25 \text{ horas de capacitación proyectadas} = \$ 26.733,75.-$

Figura 8, Honorarios profesionales del Profesor Informático



CPCIPC
Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia

Inicio » SERVICIOS » Honorarios

Tabla de Honorarios (tabla referencial orientativa | Act. Enero 2020)

C.E.R. = 18,7263 (01/01/2020) [Imprimir / Descargar Tabla](#)

Ingeniero / Analista de sistemas				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Ingeniero	\$ 89.470	\$ 145.808	\$ 2.433	\$ 4.431
Analista	\$ 70.197	\$ 134.628	\$ 2.141	\$ 4.327
Analista Jr	\$ 52.646	\$ 70.197	\$ 1.319	\$ 2.402
Analista Funcional	\$ 54.744	\$ 81.023	\$ 1.779	\$ 3.594
Analista de calidad / tester	\$ 54.472	\$ 80.619	\$ 1.518	\$ 2.634
Analista de Negocios	\$ 54.744	\$ 81.023	\$ 1.779	\$ 3.594
Analista de Usabilidad / UX	\$ 61.281	\$ 90.696	\$ 1.518	\$ 2.962
Analista Programador	\$ 70.197	\$ 134.628	\$ 1.788	\$ 3.047
Auditor Interno Informático	\$ 67.021	\$ 123.305	\$ 1.603	\$ 4.027

Formación / Capacitación				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Profesor Informático	\$ 44.667,01	\$ 64.768,06	\$ 1.069,35	\$ 2.116,37
Instructor Informático	\$ 33.772,62	\$ 48.725,62	\$ 924,24	\$ 959,96

Fuente: <http://www.cpciba.org.ar/honorarios>(consultado en julio de 2020)

ANEXO 7. Contratación de un profesional *Community Manager*

Un *Community Manager* es el encargado de la gestión y el crecimiento de la marca en las redes sociales. Es importante contar con su trabajo en el mundo virtual porque es el responsable de escuchar y hablar con los seguidores, es la voz de la empresa y lo realiza respondiendo dudas, comentarios o sugerencias; planifica y gestiona las acciones a seguir y/o estrategias para llegar al público objetivo y atraer nuevos clientes; de crear y publicar el contenido que mejor se adapte a la empresa; de hacer el seguimiento de las publicaciones y monitoreo de las tendencias del entorno estando al tanto de lo que dice la marca y sus competidores; de ser el puente entre la organización y sus seguidores.

Para la contratación del profesional *Community Manager* se presupuestó a partir de la información brindada por la marca “Inefable”: se trata de un equipo de dos profesionales en diseño gráfico y administración de empresas, formado con el propósito de crear estrategias, gestionar y mantener activos los perfiles sociales para que la marca logre una óptima comunicación, y de esa manera atraiga a potenciales clientes y con eso aumentar las ventas. Inefable cuenta con experiencia en el rubro, habiendo trabajado con empresas como Viviendas Roca; Cormo Arquitectura; Lima Food; Estudio Belleza; U-Social; La Emilia; Serendipia; Ruka Kinesic; entre otras.

El *pack* de redes mensual incluye personalización de perfil y portada de redes; diseño de posteos según estrategia de comunicación; manejo de redes sociales con planificación mensual de las publicaciones; y cantidad de posteos por mes (se replican en ambas redes). El precio del *pack* es de \$5.390 por mes (12 posteos por mes, 3 por semana) durante los meses de agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre de 2021, considerando que son los meses donde aumenta la mayor demanda para las inscripciones:

$\$5.390 \times 5 \text{ meses} = \mathbf{\$26.950.-}$

Figura 9, Captura de pantalla *brochure* Inefable Community Manager



· IMPULSAMOS ·
Tu marca
✦ ✦ ✦

inefable.
diseños creativos

¿QUIÉNES SOMOS?

HOLA!



Inefable está formado por Manu -diseñadora gráfica- & Luchi -Administradora de empresas-.

El nombre "inefable" se eligió por su significado **"algo tan increíble que no puede ser expresado con palabras"**. Ese es el principal objetivo, crear una **marca que traspase dimensiones**, que te represente y te haga llegar a tu audiencia, sacando lo mejor de sí.

¿QUÉ HACEMOS?

Realizamos tu marca desde 0, definiendo paleta de colores, tipografías, estilo creativo, para que puedas diferenciarte.

Creamos estrategias, diseñamos, gestionamos y mantenemos activos tus perfiles sociales, para que tu marca logre una óptima comunicación y de esta manera atraiga potenciales clientes y **aumente tus ventas!**

Todos los meses, se evalúan fechas especiales, ofertas, eventos, etc. y se planifica de acuerdo a los objetivos prefijados.

OBJETIVOS

-  **Captar** nuevos posibles clientes.
-  **Informar** novedades y beneficios.
-  **Conocer** preferencias de nuestros clientes.
-  **Aumentar** ventas y/o servicios.

Fuente: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Inefable_Packs_Red.es.pdf

Figura 10, Captura de pantalla brochure Inefable, precio pack redes mensuales

PACK REDES
mensuales

CONSULTANOS

Si necesitas que te armemos un pack a tu medida.

MEDIOS Y FORMAS DE PAGO

Efectivo / transferencia bancaria.

En el momento que comenzamos a trabajar, pedimos que se abone el 50% del importe total, y el saldo cuando se entrega el proyecto finalizado.

PACKS	PACK DISEÑO INICIAL			PACK REDES INICIAL		
Personalización de perfil y portada de redes	<input checked="" type="checkbox"/>					
Diseño de posteos según estrategia de comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>					
Manejo de redes sociales con planificación mensual de las publicaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cantidad de posteos por mes (se replican en ambas redes)	4	8	12	4	8	12
PRECIOS	\$1540	\$2970	\$4180	\$1980	\$3850	\$5390

PACK COMMUNITY

Incluye manejo de redes sociales: seguimiento de audiencia, mensajes auto respuesta, estado de participación.

+ \$4100 +

PACK BRANDING AVANZADO

Incluye identidad de marca: diseño de logotipo con paletas tipográficas y de colores. Creación de perfiles en redes sociales, con su respectiva imagen de perfil + portada.

+ \$3400+

Fuente: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Inefable_Packs_Red.es.pdf

ANEXO 8. Contratación de una Agencia de marketing digital

Antes de activar la presencia digital, es fundamental establecer un objetivo concreto, definir una estrategia orientada a conseguir esa meta y disponer de métricas que permitan medir todos los aspectos más relevantes para determinar la efectividad de las acciones de marketing en internet. Una Agencia de marketing es la responsable de llevar adelante el funcionamiento del plan de publicidad en internet: gestión profesional del presupuesto de publicidad, segmentación avanzada de campañas para alcanzar a los mejores clientes, resultados rápidos, monitoreo y optimización profesional de anuncios, presentación de formatos publicitarios que mejor se adaptan a los objetivos y reporte de los resultados. Una buena planificación de marketing se traduce en más visitas y más ventas.

Para la contratación de la Agencia de marketing se presupuestó a partir de la información obtenida de “Agencia de marketing digital Índigo”: se trata de una Agencia de diseño web argentina que, vigente desde el año 2011, ha trabajado con prestigiosas marcas como Gea; Emi; Claro; Shell; Onnis; Oulton; entre otras. Se caracterizan por sus campañas efectivas de *branding* y sus estrategias SEO y SEM de marketing al ser *Google Partners*, insignia de Socio de Google que se otorga a las empresas con habilidades y experiencia en *Google Ads*.

Se eligió el “*pack Google*” el cual incluye pauta publicitaria, redacción de anuncios, segmentación avanzada de campaña, gestión de presupuesto publicitario, monitoreo y optimización de campañas y reporte de resultados de manera trimestral, cuyo fin específico del *pack* es el de convertir visitantes en clientes. El precio del “*pack Google*” es de \$9.900 mensual durante los meses de agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre de 2021, considerando que son los meses donde aumenta la mayor demanda para las inscripciones:

$\$9.900 \times 5 \text{ meses} = \$49.500.-$

Figura 11, Captura de pantalla página web Índigo, precio plan de marketing digital

para asegurarnos que tu empresa crezca y obtenga los mejores resultados

INICIO DISEÑO MARKETING PORTFOLIO BLOG CONTACTO

VER PRECIO DEL PACK >>

PLANES DE MARKETING DIGITAL

PACK GOOGLE	TU SITIO WEB + GOOGLE Más Popular	PACK FACEBOOK E INSTAGRAM
\$ 9900 Por Mes	\$ 15000 1er Mes - Luego Pack Google	\$ 12000 Por Mes
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incluye Pauta Publicitaria ✓ Redacción de Anuncios ✓ Segmentación Avanzada de Campaña ✓ Gestión de Presupuesto Publicitario ✓ Monitoreo y Optimización de Campañas ✓ Reporte de Resultados (Trimestral) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Landing Page Responsiva ✓ Hosting Gratuito x 1 mes ✓ Incluye Pauta Publicitaria ✓ Redacción de Anuncios ✓ Segmentación Avanzada de Campaña ✓ Gestión de Presupuesto Publicitario ✓ Monitoreo y Optimización de Campañas ✓ Reporte de Resultados (Trimestral) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de Contenido Gráfico ✓ Incluye Pauta Publicitaria ✓ Redacción de Anuncios ✓ Segmentación Avanzada de Campaña ✓ Gestión de Presupuesto Publicitario ✓ Monitoreo y Optimización de Campañas ✓ Reporte de Resultados (Trimestral)
Consultanos →	Consultanos →	Consultanos →

Fuente: https://indigomarketing.com.ar/marketing-digital-cordoba?gclid=Cj0KCQjw9IX4BRCCARIsAOD2OB3RONMEYs_rgK3gwrFhJu257HEENPtoPloCEyiBK0BY_KP2FNkk5W4aAvwxEALw_wcB#pack

Figura 12, Captura de pantalla página web Índigo, ventajas del marketing digital

Anuncio www.suempresa.com

Indigo Marketing ha conseguido la insignia Google Partner, esto significa que Google nos considera como una agencia referente en marketing online.

INICIO DISEÑO MARKETING PORTFOLIO BLOG CONTACTO

LLAMAR

TU SITIO DE VENTAS EN LA WEB
Una landing page, también conocida como página de venta, es una única página diseñada con el fin específico de convertir visitantes en clientes.
Al diseñar tu landing resaltamos de forma clara y resumida los principales beneficios de tu producto.
Y lo más importante! Siempre le brindaremos a tu cliente la posibilidad de realizar su consulta por medio de formulario, teléfono o Whatsapp.

[Ver Precio Del Pack](#)

POTENCIA TUS VENTAS
Tu mejor herramienta de ventas para apoyar tus objetivos comerciales.

TU NEGOCIO EN LA WEB
Posibilidad de generar contactos y potenciales clientes todos los días del año con campañas de anuncios publicitarios.

TENDENCIA
Incorporamos los principios más efectivos de marketing digital.

DISEÑO RESPONSIVO
Aseguramos la mejor usabilidad en tablets y smartphones.

GOOGLE PARTNER
Google nos considera como una agencia referente en marketing digital y en su sistema de publicidad – Google Ads.

IMAGEN PROFESIONAL
Excelente presentación de tu negocio en internet.

Fuente: https://indigomarketing.com.ar/marketing-digital-cordoba?gclid=Cj0KCQjw9IX4BRCcARIsAOD2OB3RONMEYs_rgK3gwrFhJu257HEENPtoPloCEyiBK0BY_KP2FNkk5W4aAvwxEALw_wcB#pack

ANEXO 9. Honorarios profesionales administrativos

Se incluyeron en el presupuesto como “otros costos asociados” los honorarios estimados que cobraría el profesional Licenciado en Administración en concepto de su trabajo por llevar a cabo toda la planificación estratégica. La información fue obtenida de la página web oficial del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba.

Figura 13, Honorarios profesionales del Licenciado en Administración

LICENCIADOS EN ADMINISTRACION							
Asesoramiento en la definición Misión, Visión y Valores	61.250	250	73.500	300	122.500	500	por unidad
Plan estratégico de Negocios	61.250	250	98.000	400	147.000	600	por unidad
Participación y Coordinación en la elaboración del diagnóstico de la situación de la organización frente a la responsabilidad social empresaria.							por hora
Desarrollo, implementación u optimización de políticas, programas y actividades de responsabilidad social empresaria.							por hora
Asesoramiento y Elaboración del Reporte de Sostenibilidad y/o Balance Social							por hora
Verificación independiente del reporte de sostenibilidad y/o Balance Social							por hora

Fuente: <https://cpcecba.org.ar/> (julio de 2020)

ANEXO 10. Estimación valor de la cuota y la matrícula promedio

La tabla con información referente al valor de las cuotas se encuentra disponible en la página web del Instituto Santa Ana (febrero 2020). Para estimar el valor de una cuota mensual promedio por estudiante primero se sumó el primer renglón de la tabla referente al valor para el 1er. hijo (teniendo en cuenta que lo que se busca es atraer alumnos nuevos) desde sala de 3 años hasta 3er Año:

$$14.550 + 15.115 + 18.365 + 18.365 + 19.725 + 21.510 + 22.080 + 22.610 = 152.320.-$$

$$\text{\$ } 152.320 / 8 = \text{\$ } 19.040.-$$

Y luego, se sumaron los dos últimos renglones de la tabla referente al comedor y uso del comedor, sacando un valor estimativo promedio del costo del comedor:

$$2.295 + 2.295 + 2.295 + 2.660 + 2.660 + 3.015 + 3.015 + 3.015 + (720 \times 8) = 27.010 / 16 = \text{\$ } 1.688.-$$

Y por último, se estimó el valor de una cuota mensual promedio por estudiante:

$$\text{\$ } 19.040 + \text{\$ } 1.688 = \text{\$ } 20.728.-$$

Figura 14, Tabla con valor de las cuotas del Instituto Santa Ana (febrero 2020)

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
Uso de comedor	720	720	720	720	720	720	720	720

Fuente: <https://www.institutosantaana.edu.ar/administracion/>

La tabla con información referente al valor de la matrícula se encuentra disponible en la página web del Colegio Alemán de Villa General Belgrano, Córdoba (2020). Para estimar un valor de la matrícula anual promedio por estudiante, se sumó el primer renglón de la tabla referente al “valor matrícula 2020” de los 3 niveles inicial, primario y secundario:

$$5.345 + 6.040 + 6.440 = 17.825 / 3 = \$ 5.942.-$$

Figura 15, Tabla con valor de la matrícula del Colegio Alemán de Villa General Belgrano – Córdoba

Inicio	Institucional	Proyecto Educativo	Administración	Actividades Extracurriculares	Recursos
NIVEL INICIAL 2020					
VALOR MATRÍCULA AÑO 2020					\$5345
CUOTA SOCIO (mensual)					\$635
GASTOS ADMINISTRATIVOS (única vez)					\$1200
CUOTA MATERIALES JARDÍN (única vez, en un pago)					\$1950
CUOTA INGRESO A LA ASOCIACIÓN AÑO 2019 (única vez)**Este último ítem no lo abonan los ingresantes a sala de 3.					\$2250
NIVEL PRIMARIO 2020					
VALOR MATRÍCULA AÑO 2020					\$6040
CUOTA SOCIO (Mensual)					\$635
GASTOS ADMINISTRATIVOS (única vez)					\$1200
ÚTILES IMPRESOS					\$600
CUOTA INGRESO A LA ASOCIACIÓN AÑO 2019 (única vez)					\$2250
NIVEL SECUNDARIO 2020					
VALOR MATRÍCULA AÑO 2020					\$6440
CUOTA SOCIO (Mensual)					\$635
GASTOS ADMINISTRATIVOS (única vez)					\$1200
CUOTA INGRESO A LA ASOCIACIÓN AÑO 2019 (única vez)					\$2250
ÚTILES IMPRESOS (Cuaderno comunicados, contrato pedagógico)					\$600