

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

**Implementación de la Planificación Estratégica en  
Instituciones Educativas Privadas: El Caso Santa Ana (Prov.  
de Córdoba)**



**Universidad Empresarial Siglo 21**

**Avila Facundo Matías**

**D.N.I. 35.741.137**

**Legajo N° VADM14690**

**Tutor: Vittar, Carlos**

**Santiago del Estero**

**Julio del 2020**

## **Resumen**

El presente Trabajo Final de Graduación corresponde a la Licenciatura en Administración de la Universidad Empresarial Siglo 21, el mismo a través de la modalidad de Reporte de Caso aborda el tema de la implementación de la Planificación Estratégica en instituciones educativas del ámbito privado, tomando como referencia el caso del Instituto Santa Ana de la ciudad de Córdoba. En este estudio, la problemática principal identificada a partir del análisis del entorno externo e interno, fue la disminución del índice de terminalidad de los estudiantes del nivel secundario. Para la resolución de dicho problema, se ha propuesto un plan de implementación que comprende dos dimensiones: innovación e internacionalización. En la conclusión, se retoma nuevamente el problema inicial y se fundamenta la selección de las alternativas de resolución. Por último, las recomendaciones mencionan problemas que no han sido abordados en este Reporte de Caso, pero que son un punto de referencia para futuros trabajos.

**Palabras Clave:** Planificación Estratégica – Instituciones Educativas Privadas – Índice de Terminalidad – Innovación e Internacionalización.

## **Abstract**

This Final Graduation Work corresponds to the Bachelor of Administration of the 21st Century Business University, the same through the Case Report modality addresses the issue of the implementation of Strategic Planning in educational institutions of the private sector, taking as a reference the case of the Santa Ana Institute in the city of Córdoba. In this study, the main problem identified from the analysis of the external and internal environment was the decrease in the termination rate of secondary school students. To solve this problem, an implementation plan has been proposed that includes two dimensions: innovation and internationalization. In conclusion, the initial problem is taken up again and the selection of alternative solutions is justified. Finally, the recommendations mention problems that have not been addressed in this Case Report, but are a point of reference for future work.

**Key Words:** Strategic Planning - Private Educational Institutions - Terminality Index - Innovation and Internationalization.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN.....	8
2.1 Macro- Entorno.....	8
2.2 Micro- Entorno (Cinco fuerzas de Porter) .....	11
2.3 Cadena de Valor (Análisis interno). .....	13
2.4 FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) .....	18
2.5 Matriz de Ansoff (Análisis específico). .....	19
3. MARCO TEÓRICO .....	21
4. DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN.....	24
5. PROPUESTA .....	26
5.1 Objetivos.....	27
5.1.1 Objetivo General.....	27
5.1.2 Objetivos Específicos .....	27
5.2 Alcance .....	28
5.3 Plan de Acciones a desarrollar, Recursos y Duración .....	28
5.4 Marco de tiempo para desarrollar las Acciones.....	33
5.5 Presupuesto/costo de la propuesta .....	33
5.6 Evaluación y medición de la propuesta. ....	34
CONCLUSIÓN .....	35
RECOMENDACIONES .....	37
BIBLIOGRAFÍA.....	38
ANEXOS	

## ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

### **Tablas:**

Tabla 1. Estudiantes que acceden a la educación privada y pública. ....	10
-------------------------------------------------------------------------	----

### **Ilustraciones:**

Ilustración 1. Cadena de valor para servicios .....	14
Ilustración 2. Organigrama del Instituto Santa Ana .....	17

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final de Graduación, corresponde a la cátedra de “Seminario Final” de la Licenciatura en Administración, dictada en la Universidad Empresarial Siglo 21. El mismo asume la modalidad de reporte de caso, por lo cual se tendrá en cuenta como experiencia para el análisis, el Instituto Santa Ana. El mismo está ubicado en la zona noroeste de la ciudad de Córdoba, a 7 kilómetros (aproximadamente) del centro de la ciudad, en el límite norte del barrio Argüello. Es un colegio de gestión privada bilingüe (castellano-inglés), de doble escolaridad obligatoria a partir de la sala de 5 años, mixto y laico. En la actualidad cuenta con nivel inicial, educación primaria y secundaria (con la orientación en Humanidades y Ciencias Sociales) y especializada en idioma inglés.

En el año 1979 en la ciudad de Córdoba, existían dos colegios de educación bilingüe, uno inglés-español y otro español-francés, para satisfacer la demanda de una educación con este carácter. Si bien había una demanda real de una formación bilingüe castellano-inglés por parte de las familias en la zona del noroeste de la ciudad, todavía no existía ninguna. Por ello, a partir de una iniciativa privada surge la idea de la creación de la institución, lo cual se concreta en el año 1980 con la fundación de una escuela con nivel inicial, primer y segundo grado.

En sus comienzos se constituye como sociedad anónima, compuesta por tres inversores: uno, encargado del aspecto pedagógico, y dos, del administrativo. Con el tiempo fueron desertando algunos de los inversores (por ejemplo, quien se encargaba de lo pedagógico entre 1985 y 1986), de modo tal, que hacia el año 2008 solo permanecía en la institución uno de los fundadores. En lo que respecta a sus infraestructuras edilicias, con el tiempo se fueron incorporando diferentes inmuebles aledaños que permitieron a la institución expandirse. La construcción del edificio para la primaria y secundaria, fue la ampliación más significativa de la institución hasta el momento.

Actualmente, la institución posee tres niveles, un nivel inicial con dos divisiones de sala de 3 años, una división de sala de 4 y una división de sala de 5 (actualmente se encuentra próximo a inaugurar dos salas más, para tener dos divisiones por año), el nivel primario con una división por cada grado y el nivel secundario con una división por cada curso. Cuenta con un total de 407 alumnos (el 80 % de la población escolar es de barrios de zona norte) y 72 docentes distribuidos en dos turnos (mañana-tarde).

Las familias que conforman la comunidad educativa, en un alto porcentaje, poseen trabajo estable y sus ingresos son producto de diversas ocupaciones, entre las que se

pueden destacar: profesionales y ejecutivos de empresas. Por un análisis preliminar, se puede inferir que la mayoría de las familias cuenta con un poder adquisitivo-económico considerable que les permite sin dificultades, afrontar los gastos de escolaridad de sus hijos, así también se puede observar que, hacia el interior de una familia, se registra más de un ingreso entre sus miembros.

El instituto creció notablemente desde su fundación hasta la actualidad, sin embargo, en el presente posee un problema en lo que respecta a la permanencia de los alumnos en el nivel secundario. Esto representa una paradoja un tanto compleja: si bien la institución posee una sobredemanda de solicitud de matrículas de ingreso en el nivel inicial y primaria, los cuales, dicho sea de paso, cubren la totalidad de sus cupos de alumnos por curso, esto no se replica en el nivel secundario, ya que, de acuerdo a los datos registrados en los últimos tres años, se observó una notable deserción de los alumnos en dicho nivel.

En base a lo expuesto anteriormente, en los registros indagados de los egresos en años anteriores (2015-2016-2017), el índice de terminalidad descendió un cincuenta por ciento (aproximadamente). Es así, que en el caso del año 2015 la promoción finalizó con un total de 23 alumnos. En tanto que, en el año 2016, se egresaron un total de 17. Ya para el año 2017, han obtenido su titulación un total de 12 alumnos. De este modo, si esta problemática continua en aumento, afectará considerablemente la estructura financiera de la institución, ya que las matriculas representan la única fuente de ingreso que le permite al instituto Santa Ana ser rentable.

Cabe destacar que, al momento de desarrollar y proponer este trabajo, se realizó un diagnóstico general del ambiente de que inserta la organización:

En términos Macro, el mundo durante el presente año, fue víctima de una pandemia llamada Coronavirus, que provoco cambios en todo el sistema educativo. se oficializo la suspensión de clases en todos los niveles, es decir jardín, primario y secundario. El Decreto de Necesidad de Urgencia (DNU) N° 260/2020 y su ampliación mediante el DNU N° 297/2020 (Boletín Oficial de la República Argentina) dictados por el Gobierno Nacional, establecían la suspensión de clases en las escuelas desde el día 13 de marzo, la cual se extendió hasta el último día del mes de mayo. Por lo tanto, es necesario desde la institución poder proponer estrategias de índoles institucionales y pedagógicas que permitan contrarrestar este tipo de obstáculos y amenazas que puedan poner en riesgo la continuidad del ciclo lectivo.

También se realizó un análisis desde el punto de vista del Micro ambiente, para saber con mayor precisión la cantidad de colegio, institutos, academias, etc., que se ubican geográficamente en la proximidad del Instituto Santa Ana. Entre ellos podemos destacar: el colegio La Salle Argüello, el Colegio Alemán, la Academia Argüello (los dos últimos con educación Trilingüe), todos de gestión privada y cada uno con una oferta muy distinguida y particular, generando un gran nivel de competitivas en la zona.

Por lo tanto, el presente reporte de caso se constituye con el fin de desarrollar un conjunto de estrategias, que le permitan a la institución una solución a la principal problemática que está presente en la misma y que fuera mencionada anteriormente. Según Robbins y Coulter (2014) podemos entender por estrategia a los “planes que determinan como logrará la organización su propósito comercial, como competirá con éxito y como atraerá y satisfecerá a sus clientes para cumplir sus objetivos” (pág. 240).

Al mismo tiempo, se pretende ofrecer un servicio que este a la altura de los competidores y permita obtener una ventaja competitiva, es decir, aquello que va distinguir a nuestra organización respecto de las demás, nuestro sello distintivo (Robbins & Coulter, 2014). Una de las principales herramientas para ello será la Planificación Estratégica, la cual es entendida como “lo que hacen los Gerentes para desarrollar las Estrategias de sus organizaciones” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 240).

En el plano internacional existen registro empírico sobre estos temas, los autores Chavéz Meléndez, Olguín Murrieta y González Durán González en (2015), realizaron su investigación en instituciones privadas, en donde han dado cuenta de:

- a) Por un lado, analizaron cuales fueron los factores que los padres de los alumnos consideraron importantes para la elección entre una escuela u otra.
- b) Por otro lado, desarrollaron un plan estratégico para Directores con el fin de alcanzar cierto nivel de Competitividad de acuerdo a los resultados arrojados por las investigaciones previas.

También podemos citar los aportes teóricos-conceptuales de Andrés Roxana Manyari Torres (2019), quien en su proyecto propone la creación de un portal educativo para alumnos que cursan el nivel Secundario, con la finalidad de mejorar las competencias de estos.

Estos trabajos de referencias contribuyen en significativamente en la génesis de este TFG, particularmente en lo relacionado con: a) el fortalecimiento de los aspectos internos de la organización y b) desde el aspecto metodológico. Esto, adaptándolo a contexto

institucional en el cual se enmarca este reporte de caso y con la intención de buscar una Ventaja Competitiva genuina.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

Retomando la problemática planteada, se puede decir que son muchas las posibles razones que pueden dar origen a la deserción de los alumnos del instituto Santa Ana, entre ellas podemos mencionar: cambios en la situación económica de la familia, falta de innovación en la propuesta educativa, la creciente oferta educativa de los competidores, cambios en las necesidades o preferencias de los clientes, etc.

Por lo tanto, en este apartado, se realiza un análisis y descripción de la situación, con el fin analizar las distintas dimensiones que afectan a la organización, como ser los aspectos del Macro Entorno (demográfico, político-legal, socioculturales, naturales, tecnológicos y económico), Micro Entorno (riesgo de ingreso de competidores potenciales, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, rivalidad entre compañías establecidas en la industria, amenazas de sustitutos), la Cadena de Valor (eslabones primarios y eslabones de apoyo), la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y la Matriz Ansoff (análisis específico).

### 2.1 Macro- Entorno.

Las organizaciones operan en un macro ambiente o entorno de fuerzas y tendencias que modelan oportunidades y presentan amenazas o riesgos. Estas fuerzas, fueron analizadas por muchos autores, entre ellos Kotler y Keller (2012), quienes remarcan que “las empresas deben vigilar de cerca seis fuerzas importantes del entorno: demográfica, político-legal, sociocultural, natural, tecnológica y económica” (pág. 74). A continuación, las describiremos cada una de ellas:

**Demográfica:** El principal factor que se analizan es la población, incluyendo su tamaño y tasa de crecimiento en las ciudades, regiones y naciones, así como distribución por edad, entre otros. Según el censo nacional 2010 la población de la provincia de Córdoba es de 3.308.876 habitantes, con lo cual es la segunda provincia más poblada de la República Argentina. Casi el 40,18% de la población está aglomerada en la capital provincial, con 1.329.604 de habitantes, convirtiéndola en la segunda aglomeración urbana del país después del Gran Buenos Aires (Cordoba, 2020).

De acuerdo a los datos arrojados por INDEC, la población por grupo de edad en la provincia de Córdoba, se conforma de la siguiente manera: Del lote de 0 a 14 años un total de 805.512 habitantes; De 15 a 64 años, un total de 2.133.846 habs.; y de 65 a más, un total de 369.518 habs. (INDEC, 2020).



		Estata 1	Priv.		Est.	Priv.		Est	Priv.		Est	Priv.
Cba.	903.8	604.1	299.6	137.3	99.8	37.5	355.9	258.4	97.5	329.7	197.7	131.9
	29	90	39	96	82	14	84	49	35	29	50	79

TABLA 1. ESTUDIANTES QUE ACCEDEN A LA EDUCACIÓN PRIVADA Y PÚBLICA.

Fuente: (INDEC, 2020)

**Naturales:** Desde el Gobierno Nacional en los últimos años ha dispuesto un mix de políticas públicas orientas a la implantación y desarrollo de programas con la finalidad de promover acciones de personas, y de la sociedad en su conjunto, para el cuidado y preservación del medio ambiente.

En el ámbito educativo, objeto de nuestro interés, un claro ejemplo es el proyecto llamado “Estrategia Nacional de Educación Ambiental”. El mismo consiste en la construcción de los programas intersectoriales de educación ambiental a fin de promover la acción de las personas, los grupos y la sociedad en su conjunto para el cuidado ambiental en su integralidad como presente y promover el desarrollo sustentable como horizonte de futuro inmediato.

**Tecnológicos:** A nivel mundial, el sector de educación es una de las variables más afectadas provocando el cierre de los establecimientos educativos, debiendo estos buscar medios o herramientas digitales para que los estudiantes puedan acceder a los contenidos básicos requeridos por cada nivel y año. De acuerdo al contexto, la UNESCO (2020) (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) manifestó que “La inversión en la educación a distancia debería servir para mitigar la interrupción inmediata causada por el COVID-19 como para establecer nuevos enfoques para desarrollar sistemas de educación más abiertos y flexibles para el futuro” (pág. s/r).

Haciendo hincapié en lo mencionado supra, desde gobierno nacional se desarrollaron diversos programas utilizando el medio digital para acercar los contenidos educativos básicos a cada uno de los niveles. Un ejemplo de ello, es el programa “Seguimos Educando”, que desde su portal pone a disposición de los niños, jóvenes y adolescentes, materiales y recursos educativos digitales para cada nivel educativo y área temática.

**Económico:** El factor más importante del entorno Económico es el Poder adquisitivo. Este suele emplearse para medir el nivel de riqueza de un sujeto: su medición está directamente relacionada con el índice de Precios al Consumidor (IPC). En este sentido, este último puede ser calculado para obtener una estimación del consumo de los hogares.

En Argentina, los datos del IPC son los aportado por el ente oficial de la Estadística Nacional (INDEC). El mismo, durante el mes de febrero del corriente año, registró una variación de 2,0% con relación al mes anterior. Por su parte en el IPC de la División Educación registró una variación 1.4%, y en la Región Pampeana (donde se encuentra comprendida la Prov. de Córdoba) una variación del 1.6% (INDEC, 2020).

## **2.2 Micro- Entorno (Cinco fuerzas de Porter).**

**Riesgo de ingreso de competidores Potenciales:** En la industria de la educación se pudieron distinguir dos barreras de ingreso de nuevos competidores o potenciales una de las ellas relacionada con la inversión y la otra de carácter Legal:

a) La primera nos referimos a las grandes cantidades de capital necesarios para poner en marcha la organización, como ser: inmueble (ya sea propio o alquilado en su defecto), bienes muebles, planta funcional (personal docente, administrativos, de maestranza), entre otros.

b) La segunda barrera, como se hizo mención previamente, tiene un carácter legal y esta está con el cumplimiento de ciertos requisitos, para la creación de nuevos institutos. El gobierno de la provincia de Córdoba, por intermedio de la sanción de la Ley Provincial n° 5326, garantiza el funcionamiento de institutos de enseña, creados por la iniciativa privada. Asimismo, el Estado Provincia otorga los beneficios de la presente ley, por intermedio de la Adscripción/Autorización para el dictado de los servicios, ya sea cursos o grados. La misma está dirigida a toda persona física o jurídica que reúnan las exigencias establecidas en la ley mencionada supra. Para hacerlo es necesario presentarse con los anteproyectos del área que corresponda: pedagógica, administrativa-contable y edilicia para su revisión y asesoramiento.

**Poder de Negociación de los Proveedores:** Según Hill, Jones, & Schilling (2015), “el poder de negociación de los proveedores se entiende como la capacidad de los proveedores para incrementar de alguna otra manera los precios de los insumos o los costos de la industria” (pág. 56). Para el caso del instituto Santa Ana podemos distinguir dos tipos de proveedores:

a) Por un lado, los proveedores fuertes: estos tienen un fuerte poder para definir los precios de los servicios que ofrecen, entre ellos se debe mencionar por un lado el personal docente y su función crítica en la organización para la prestación de nuestro servicio; y los otros, dada su característica principal (Monopólicas), como ser el servicio de Luz Eléctrica (EPEC), Agua Potable (Aguas Cordobesas) y Gas Natural (Ecogas).

b) Por otro lado, tenemos los proveedores débiles: son aquellos que las organizaciones de la industria pueden presionar para obligarlas a bajar los precios de los insumos o servicios, dado a la existencia de una gran cantidad de oferta, entre los que podemos destacar artículos de limpieza, emergencia médica, telefonía e Internet, seguridad, artículos de librería, seguro médico (para alumnos, docentes y administrativas), ayudantes técnicos (tercerizados), etc.

**Poder de negociación de los Clientes:** De los datos proporcionados por el Instituto Santa Ana, los mismos informan que el Sector donde se encuentra asentado el establecimiento educativo, está poblado casi en su totalidad por familias que tiene una posición socioeconómica media (el 80% de la población escolar es de la zona). Asimismo, las familias que conforman la comunidad educativa, en su mayoría son de clase socioeconómica medio-alta y, por lo general, cuenta con más de un ingreso. Como consecuencia, de estos datos, podemos concluir que los clientes de la institución representan una amenaza para la institución, ya que los mismos son más poderosos cuando están en posición económica de poder adquirir al mismo tiempo un servicio ofrecido por varias organizaciones (establecimiento de enseñanza en este caso), provocando la competencia o el enfrentamiento de la organización con otras de la industria (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

**Rivalidad entre compañías establecidas en la Industria:** Existen diversos factores que producen un efecto importante en la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas que existe en una industria. Una de ellas, y sobre la cual se hará hincapié, es la estructura competitiva de la industria. La misma se refiere al número de compañías y a su distribución respecto del tamaño de la industria (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Para definir el tamaño y el número de establecimientos educativos en la ciudad de Córdoba, se realizó una depuración del Padrón Oficial de Establecimientos Educativos, elaborado por la Dirección Nacional de Planeamiento de Políticas Educativas (Educativa, 2019). Del mismo se pudo determinar qué; En la ciudad capital de Córdoba, cuenta con un total de 1380 establecimientos. De los cuales, 924 pertenecen al Sector Estatal y 456 al Sector Privado. De estos últimos, 126 instituciones (distribuidos por la ciudad capital) desarrollan sus actividades tanto en el nivel inicial, primario y secundario.

Utilizando la herramienta [Google Maps](#), y con el código Postal de cada institución (dato aportado por el Padrón mencionado anteriormente), se precisó que en la Zona

Noroeste de la Capital los colegios que comparten características similares y que apuntan al mismo público objetivo son:

- Instituto Leon XIII
- Colegio Hogar la Inmaculada
- Colegio la Salle
- Colegio Aleman Córdoba
- Escuela Castelfranco Bilingüe y Bicultural
- Escuela Nueva Juan Mantovani
- Instituto Academia Arguello
- Instituto del Carmen
- Instituto Rosarito Vera Peñaloza
- Instituto Tecnológico Isaac Newton

**Amenazas de Sustitutos:** Para desarrollar este aspecto, se continuó trabajando con el Padrón Oficial de establecimientos Educativos, pero se lo tomo desde una perspectiva más general. Del total establecimientos en la capital de Córdoba (1380), por intermedio de sus códigos postales, y buscando aproximación a la zona noroeste de la capital (principalmente el B° Arguello y sus alrededores), se detectaron 167 instituciones que puedan satisfacer de una manera similar la necesidad de enseñanza o aprendizaje de nuestros clientes objetivos. Entre las mismas, hay instituciones que solo trabajan con alguno de los tres niveles (ninguna cubre todos los niveles), o bien tienen un modelo de institución tradicional con escolaridad simple y/o apuntan a un sector de clientes de otra clase socioeconómica.

Una vez realizado en Análisis de Entorno (tanto Macro como Micro), e identificar y desarrollar todas las variables externas que afectan a la organización, el siguiente paso consiste en adentrarse en la realidad interna de la organización objeto de estudio. Para ello se desarrollará un análisis de la Cadena de Valor del Instituto Santa.

### **2.3 Cadena de Valor (Análisis interno).**

De acuerdo a lo manifestado por Hill, Jones, & Schilling, (2015) se refieren a la Cadena de Valor como “la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes” (pág. 89). Asimismo, cabe destacar que la organización es una empresa que ofrece servicios educativos, por lo tanto, es necesario adaptar la Cadena de Valor para esta situación. En consecuencia, en los aportes realizados Gustavo Alonso en (2008) podemos destacar la reinterpretación de la

Cadena de Valor. La misma utiliza el modelo base en la Cadena de Valor tradicional, pero el mismo considera otras variables:



**ILUSTRACIÓN 1. CADENA DE VALOR PARA SERVICIOS**

**Fuente:** Alonso (2008) en “ (Marketing de Servicios: Reinterpretación de la Cadena de Valor)”.

#### **Eslabones primarios:**

**Marketing y Ventas:** La misma mantiene su vinculación a tareas de impulsión, como la publicidad, promoción y ventas, pero ubicadas en primer lugar. Entre una de las técnicas que utiliza es la adaptación de precios para que aquellas familias que tenga dos (o más) hijos en la institución, ofreciendo descuento por hermanos en las cuotas.

Otra de las técnicas utilizadas, de acuerdo a la información brindada por el Director General Ricardo Vergel en la entrevista que se realizó, fue la creación del departamento de Comunicación. La misma, se inició con la intención de trabajar el sector de Marketing, visita de páginas y difusión de la página virtual del colegio, atento a la creciente demanda de padres más jóvenes que utilizan este tipo de comunicación.

**Personal de Contacto:** El personal que interviene directamente en la prestación del servicio principal, interactuando directamente con el cliente, es el personal docente. El mismo está conformado por; 16 docentes para el nivel inicial (12 maestras y 4 auxiliares); 12 maestras para el nivel primario; 33 profesores para el nivel secundario; 6 de educación física y 5 de materias especiales como arte, música y computación.

Con respecto a este eslabón, el Director General plantea la dificultad para la captación de recurso humanos idóneos, particularmente las maestras bilingües, que al mismo tiempo cumpla con los requisitos impuestos por el instituto. Por tanto, es

necesario, crear o desarrollar una metodología que permita a la institución captar el personal docente deseado, y de esta manera, mantener la excelencia y calidad en la enseñanza del colegio.

**Soporte Físico y Habilidades:** El soporte físico son aquellos elementos que en mayor o menor medida tiene parte en la prestación. Entre ellos podemos considerando los recursos materiales como ser: libros, computadoras, calefactores, ventiladores, mapas, servicio de Internet, pizarras para marcador y tiza, pizarras digitales, sonido e imagen (en todas las aulas) para uso pedagógico, proyección de videos, bancos, sillas, elementos de educación física, instrumentos musicales, etc.

Asimismo, en gran parte del año (2020), no se pudo dar un soporte virtual para acercar los contenidos curriculares al alumnado, ante la paralización del ciclo lectivo por razones de la pandemia del presente año. Por lo tanto, se considera de suma importancia trabajar sobre esta cuestión, para no interrumpir la formación de los alumnos, ante cualquier eventualidad que dificulte el acceso de los alumnos al establecimiento educativo.

**Prestación:** La idea fundamental del colegio es que los alumnos, a lo largo de su formación, logren autonomía y adquieran competencias que en un futuro sean aplicables al ámbito académico y laboral, por lo cual en clase se investiga, se problematiza, se debate y se construye el conocimiento en forma colectiva. Luego se los evalúa en el proceso (evaluaciones formativas), en los contenidos abordados (evaluación sumativa) y en la aplicación de dichos contenidos (evaluación auténtica). Se trabaja para que los alumnos logren un amplio dominio del idioma inglés. Desde la institución se trabaja para aumentar el número de alumnos que rinden lo exámenes Internacionales.

Es importante aclarar, que dicho eslabón debe estar en constante actualización a los fines de poder ofrecer un servicio innovador y que genere interés para nuestros clientes. En el caso del instituto Santa Ana, esta recomendación es clave, ya que permitiría una adaptación de los procesos de aprendizaje de los estudiantes a los constantes cambios del entorno.

**Clientes:** Estos constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio. Desde el instituto, se busca integrar a las familias y otorgarles cierta participación en algunas de las decisiones o actividades de la institución, todo ello sin afectar el ejercicio de las responsabilidades directivas y docentes. Para ellos se creó la comisión de padres, denominada CAP (coordinadora de Acción de Padres), cuyo principal objetivo es, propiciar y promover la participación de los padres en la

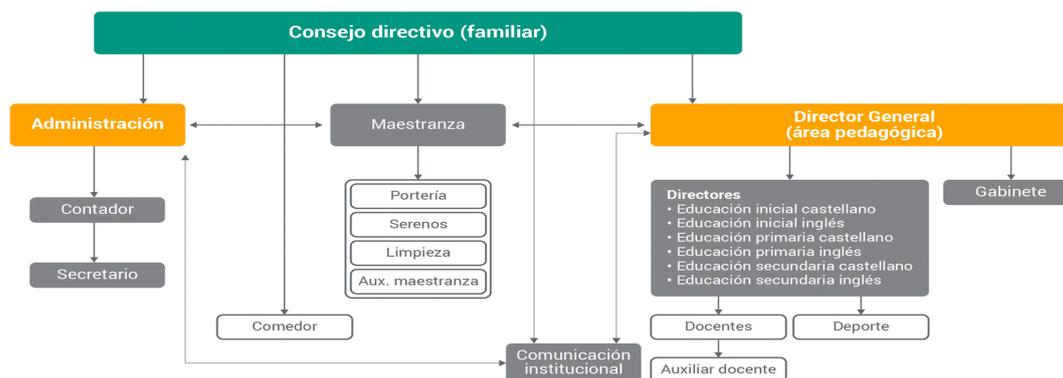
organización y gestión de la unidad escolar en todo lo que hace al mejoramiento de la calidad de la educación.

Asimismo, externamente la institución se encuentra aislada de entorno, por lo tanto, es necesario, fomentar las actividades sociales, culturales, deportivas y recreativas en general; proponiendo a una permanente integración en estas áreas con los establecimientos de la zona, privados u oficiales.

**Eslabones de apoyo:**

**Dirección General y Recursos Humanos:** En este eslabón, Gustavo Alonso (2008) afirma: “que es tarea de la Dirección General, en forma conjunta a la gestión del factor humano, contribuir a sentar los pilares de una cultura de servicio motivada a una dirección comprendida, compartida y comprometida” (pág. 9). La idea fundacional del Instituto Santa Ana siempre fue armar un colegio familiar, dejando de lado el estereotipo de colegio tradicional. La línea pedagógica que implementa, es decir su leitmotiv, es “*calidez educativa y humana*”. Es decir, que no sólo busca la excelencia académica, sino también no perder el foco en el alumno y la individualidad del alumno y su familia. Ello se puede ver reflejado en todo el personal que conforma la institución.

**Organización Interna y Tecnológica:** Involucra la departamentalización de la organización, el ordenamiento de las funciones con la intención de facilitar el funcionamiento de los servicios. En la entrevista realizada al Director General, Ricardo Vergel, el mismo manifiesta que el desafío de la Institución es mejorar la comunicación institucional interna, dado al importante crecimiento de la institución. En el siguiente Grafico se puede observar el organigrama del Instituto Santa Ana. En el mismo se puede identificar una línea divisoria central remarca la convicción de que las áreas administrativa y pedagógica deben ser independientes en cierta medida para que ninguna influya sobre la otra, en detrimento de cada una.



## ILUSTRACIÓN 2. ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO SANTA ANA

Fuente: (Santa Ana, 2020)

**Infraestructura y Ambiente:** Por infraestructura y ambiente, podemos entender al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación. El instituto Santa Ana cuenta con: aulas (19) distribuidas en los tres niveles; baños (6), tres para estudiantes, dos para personal de escuela y uno para discapacitados; Oficinas para representante legal (2), dirección primaria (1), dirección secundaria, dirección inicial (1) y de coordinación (1); Un laboratorio; Un salón comedor; Un vestíbulo de ingreso; Dos oficinas administrativas; Una sala de profesores; Una celaduría; Salas; Una cantina; Un salón de usos múltiples; Una sala de laboratorio informático; Una biblioteca; Una cocina; Un patio; Una casona antigua; Una granja; Una huerta ; Dos playones deportivos.

Para este último punto, la dimensión física de la infraestructura con la cual cuenta la institución es limitada, en el sentido de que no posee el espacio suficiente y necesario para el desarrollo de otras actividades recreativas-deportivas. Por lo cual, es necesario desarrollar un plan que nos permita expandir nuestra oferta en esta rama de actividades.

**Abastecimiento:** Este eslabón conserva su importante función, en lo que se refiere a la adquisición de Materiales, insumos, soporte, físicos, entre otros; todos elementos importantes para la prestación de servicios. Entre ellos podemos mencionar: Artículos de limpieza, Emergencia Médica, Telefonía e Internet, Seguridad, Artículos de Librería, Seguro Médico (para alumnos, docentes y administrativas), Ayudantes Técnicos (tercerizados), alimentos y bebidas (para el comedor), etc.

De acuerdo a análisis realizado, podemos concluir que, si bien todos los eslabones tienen su grado de valor e importancia y contribuyen al desarrollo integral de la institución, se cree que se debería hacer eje en los eslabones primario (Marketing y ventas, personal de contacto, soporte físico, prestación, y clientes) ya que los mismos representan

nuestras actividades principales y sobre las cuales los clientes ponen especial atención al momento de elegir entre una institución u otra. Es decir, modificar, actualizar, desarrollar nuevas cualidades, etc, sobre estos, nos permitirá lograr una ventaja diferencial sobre nuestros competidores y ganar participación en el mercado.

#### **2.4 FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).**

##### **Debilidades:**

1. Disminución del índice de terminalidad en el nivel secundario.
2. Déficit en la comunicación institucional y en la delimitación de roles.
3. Escasa participación en competencias escolares (académicas y deportivas) y en viajes de intercambio.
4. Dificultades para la captación de recursos humanos idóneos, particularmente de maestras bilingües. Mucho tiempo dedicado a entrevistas y selección.
5. Falta de soporte virtual para acercar los contenidos curriculares al alumnado, ante una posible imposibilidad de asistencia a la institución.
6. Espacio físico limitado para la práctica de diversas disciplinas físicas, que permitan ampliar la oferta en esta rama.

##### **Amenazas:**

1. Revalorización de la escuela pública con oferta de calidad educativa.
2. Instalación en las proximidades de una escuela bilingüe subsidiada por el Estado (y por ende, con cuotas al 50 % de la nuestra).
3. Acontecimientos externos (sociales, económicos, políticos, etc.) que imposibiliten el acceso a la institución y la irrupción del ciclo lectivo.
4. Aceptación de alumnos de otras instituciones sin el nivel de conocimiento requerido tanto en inglés como en castellano.
5. Crecimiento de la oferta educativa de nuestros competidores directos. (instituciones privadas).
6. El poder de negociación de los clientes. El alto poder adquisitivo de las familias de la zona, les posibilita acceder a otros servicios de igual o mayores costos, pero con una oferta más amplia.

##### **Fortalezas:**

1. El sentido de pertenencia de la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes, padres, etc.) para con la institución.
2. Libertad para desarrollar propuestas educativas innovadoras y predisposición docente para realizar proyectos interdisciplinarios.

3. Creación del Departamento de Comunicación, para facilitar y mejorar los niveles de comunicación, información, difusión de datos, promoción de actividades, etc.
4. Matricula en aumento en el nivel inicial y primario.
5. Realización asociaciones claves con otras entidades, para ofrecer una propuesta educativa más amplia.

**Oportunidades:**

1. Surgimiento de sistemas educativos más abierto, flexible e innovadores, que permiten incluir diferentes herramientas para potenciar la oferta educativa.
2. Avance de las tecnologías de la información y la comunicación en el área educativa, como principal herramienta de adaptación de los niños y jóvenes en los contextos contemporáneos de globalización e información.
3. Crecimiento socio-demográfico del indicador poblacional, garantizando una constante renovación de la demanda.

**2.5 Matriz de Ansoff (Análisis específico).**

Una vez analizadas las diferentes variables que afectan al Instituto Santa Ana y concluidas en la Matriz FODA, el paso siguiente en el presente proyecto, será determinar las bases para definir la estrategia de crecimiento que mejor se adapta a nuestro reporte de caso. El mayor valor de la matriz Ansoff como herramienta estratégica, es el hecho de proveer a las organizaciones un marco para orientar sus esfuerzos de crecimiento de la mejor forma posible estableciendo la ruta más adecuada para que logren los objetivos que se planteen en este sentido.

En términos de productos o servicios, de acuerdo al análisis realizado previamente, se puede afirmar que en la actualidad existe un gran número de competidores en la zona, que ofrecen una variada gama de servicios debiendo las organizaciones desarrollar estrategias innovadoras para seguir compitiendo en el mercado. Estas amenazas obligan a la institución a actualizar y mejorar el servicio constantemente para no seguir perdiendo competitividad ni representatividad.

Por otro lado, en término de mercado, se puede destacar el constante crecimiento poblacional de la ciudad de Córdoba, posibilitando la llegada a un mayor número de clientes. Sin embargo, el poder de negociación de los clientes del Instituto Santa Ana, es una variable muy influyente, ya que estos poseen un gran poder adquisitivo que les permitirá acceder a otros servicios de igual valor. Por lo tanto, en concordancia con el

análisis del producto, la oferta educativa debe renovarse constantemente para cubrir las expectativas de nuestros clientes que cada vez son más exigentes.

En conclusión, se puede decir que la estrategia que mejor se adaptaría para dar solución a la problemática que enfrenta el colegio, es la de “desarrollo de nuevos productos”, con la misma se buscaría seguir operando en el mercado actual, el cual se encuentra en permanente cambio y crecimiento, pero procurando mejorar, actualizar, ampliar, o modificar la propuesta educativa, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

### 3. MARCO TEÓRICO

En este apartado, se desarrollarán las bases teóricas que fundamentan este Reporte de Caso. En este sentido, se abordan los siguientes aspectos: a) primero, se citará a los principales autores los cuales expondrán sus puntos de vistas, respecto a la importancia de la implementación de la Planificación Estratégica, para desarrollar estrategias exitosas; b) segundo, se hará una breve mención a las distintas categorías analíticas de la Planificación Estratégica; c) y tercero, a los fines de buscar acotar el campo de estudio del presente reporte de caso, se recuperan aspectos de la Planificación Estratégica aplicadas a instituciones educativas, apelando a estudios concretos sobre el tema.

Históricamente se plantearon diversas posturas sobre la Planificación Estratégica, para evaluar si la misma representa la única forma de desarrollar estrategias exitosas. Uno de los autores, hoy referentes en la rama de Administración, como lo es Henry Mintzberg (1997) planteo en su momento, una concepción de la estrategia, entendiendo la misma como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (pág. 10). A su vez, diferencia entre dos tipos de estrategias que pueden alcanzar el éxito:

a. El modelo estándar concentrado en el análisis previo, en el cual existen estrategias deliberadas cuando una empresa formula sus intenciones y avanza hacia su realización.

b. El modelo que enfatiza en la acción, el cual sostiene que surgen estrategias emergentes cuando una empresa actúa de forma espontánea y sin una planificación previa, con actos que no son parte de sus intenciones formales.

En este sentido, según Hill, Jones & Schilling (2015), consideran que pueden surgir ocasionalmente estrategias valiosas sin haber realizado planes previos, sin embargo, sostienen que la planeación es buen punto de partida para crear estrategias que contribuyan a mejorar el desempeño organizacional.

Otros autores han intentado fundamentar porque es importante implementar la Planificación Estratégica. Por un lado, Robbins & Coulter (2014), destacan la importancia de esta tarea y plantean tres razones que legitiman su ejecución: a) la primera, plantea que las organizaciones que la implementan tienen niveles más altos de desempeño; b) la segunda, está vinculada a los constantes cambios del ambiente, y esta herramienta, les permite hacer un análisis de los factores más importantes y definir qué acción realizar; c) y la tercera, establece que este proceso ayuda a coordinar las actividades para alcanzar los objetivos.

Siguiendo con esta línea de pensamiento, por su parte, Koonts, Weihrich, & Cannice (2012), afirman que la Planificación Estratégica, permite analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión. En definitiva, la Planificación Estratégica debe ser entendida como un proceso complejo que resulta imprescindible para las organizaciones, ya que su implementación posibilita mejorar sus propósitos, objetivos, misión, actividades, etc.

En lo que respecta a las categorías analíticas que constituyen a la Planificación Estratégica: el análisis externo (macro-ambiente y micro-ambiente), análisis interno (cadena de valor), es importante retomar su significación conceptual:

El análisis externo del macro-ambiente, se refiere a las distintas fuerzas y tendencias que modelan oportunidad y presentan amenazas. Estas fuerzas son incontrolables, por lo que las empresas deben estar atentas a sus cambios. Respecto a esto, Kotler & Keller (2012) afirman que “las empresas deben vigilar de cerca seis fuerzas importantes del entorno: demográfica, económica, sociocultural, natural, tecnológica y político-legal” (pág. 74).

En términos de micro-ambiente, una vez que han identificado las fronteras de una industria, los administradores tienen la tarea de analizar las fuerzas competitivas que hay en el entorno inmediato a la organización. Para ello se puede utilizar el modelo tradicional de Michael E. Porter (1987), conocido como el modelo de las cinco fuerzas.

Una vez concluido el análisis externo, el paso siguiente será adentrarse en la organización y hacer una evaluación de todas las actividades o acciones que la componen. Para ello se implementará otros de los grandes métodos de análisis desarrollado por Michael E. Porter, como lo es la Cadena de Valor.

Según Porter (1987), la cadena de valor de una empresa “es la forma sistémica de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesario para analizar las fuentes de la ventaja competitiva” (pág. 51).

Asimismo, atento al tipo de bien que ofrecemos (servicios), resulta necesario adaptar la Cadena de Valor tradicional, para poder analizar cada una de las actividades e identificar las debilidades y fortalezas en la organización. Para ello, se puede hacer hincapié en los aportes realizados por Gustavo Alonso (MarcadorDePosición2), quien logra reinterpretar la Cadena de Valor, basándose en el modelo básico, pero realizando las modificaciones pertinentes sin perder el sentido de la misma.

De acuerdo a los datos arrojados por los análisis descriptos previamente, los mismos serán utilizados para desarrollar tanto la Matriz FODA, como la Matriz de Ansoff, con el fin de definir la estrategia que mejor se adaptaría para el presente reporte.

Una vez definida la teoría general, se buscará desarrollar una mirada más específica del presente Reporte de Caso. Para ello haremos hincapié en la Planificación Estratégica aplicada a instituciones educativas, exponiendo estudios de la misma.

Ya hace algunos años, distintos autores del ámbito educativo, intentaron darles a las instituciones educativas, una mirada empresarial. Un ejemplo de ellos fue Cesar Ramírez Cavassa (2004), quien definió los principales lineamientos, que sirven para dar apoyo al sistema educativo. El mismo afirma que no basta con tener buenos programas educativos, profesores, instalaciones o soporte financiero, sino que la clave está en aplicar una excelente gestión administrativa. Aplica las diferentes funciones administrativas (planificación, organización, dirección y control), buscando potenciar el nivel y la calidad de las instituciones educativas.

Otro de los ejemplos, ya ubicado en el tema central del presente reporte, es el trabajo realizado por José Luis Flores en (2013); el mismo remarca que indistintamente del sector al que pertenezca la institución (sea pública o privada), las mismas necesitan ser gestionada y administradas con un enfoque a largo plazo y con la implantación de técnicas administrativas. Entra ellas, destaca la Planificación Estratégica como principal herramienta para tener esa visión a largo plazo y lograr alcanzar una ventaja competitiva, siempre controlado su desempeño mediante la auditoria administrativa, con la finalidad de alcanzar la calidad deseada de manera eficiente y eficaz.

En conclusión, para el caso tratado se optó por el aporte realizado por Michael E. Porter (1987) y su concepción del Planeamiento Estratégico, ya que se entiende que es la mejor forma de alcanzar una estrategia exitosa para dar solución a la problemática que afecta al Instituto. Analizando en un primer momento las variables (tanto externas como internas) que la afectan y luego concluir en un conjunto de estrategias que logren diferenciarla en el mercado y obtener la rentabilidad esperada.

#### **4. DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN**

En el siguiente apartado se define el problema central del presente Reporte de Caso, como así también, la justificación e importancia de plantear una solución para el mismo, mediante una conclusión diagnóstica.

Tal como se mencionó en la introducción del presente Reporte de Caso, el problema está vinculado con la deserción de los alumnos en el nivel secundario el cual afecta directamente la rentabilidad del Instituto Santa Ana. Durante los últimos años (2015-2020), se pudo observar una disminución respecto al índice de terminalidad de los alumnos del nivel secundario. Es decir, que la deserción de titulación del Instituto Santa Ana es un problema que requiere de una atención/resolución, ya que el mismo genera dificultades en diferentes aspectos de la institución, principalmente en su fuente de ingresos.

Luego de haber realizado el análisis de la situación, se puede observar que existen dos causas principales que originan esta problemática en el instituto Santa Ana, una de ellas está relacionada con los competidores y otra a los clientes:

a. La primera, se debe al crecimiento de la oferta educativa tanto de los competidores directos como de los posibles sustitutos. Algunos presentan notables ventajas en términos de costos de matrícula (particularmente las entidades públicas) ofreciendo propuestas más accesibles; otras poseen una amplia extensión de territorio para el desarrollo de una gran variedad de actividades físicas; otras realizan múltiples convenios con otras entidades educativas de nivel universitarios que le permiten expandir su oferta educativa, etc. Considerando estos tres aspectos, la institución se encuentra frente a posición de desventaja frente a sus competidores y en el mercado.

b. La segunda, se refiere al fuerte poder de negociación de los clientes, los cuales pueden acceder a otros servicios de igual o mayor calidad, atento a la gran capacidad adquisitiva que poseen los mismo, ya que en su mayoría son familia de clase socio-económica media-alta.

Estas causas, entre otras, generan consecuencias negativas y agudizan el problema planteado inicialmente. Por lo cual, es indispensable que el colegio re-defina una nueva estrategia para contrarrestar las repercusiones de dicha problemática. Es decir, una estrategia innovadora para promociona la re-inserción de los clientes que optaron por otra institución educativa, así como también, la inscripción de nuevos clientes.

Luego de describir el problema y su correspondiente justificación de porque es importante buscar una solución para la misma, se puede concluir que la orientación de las

estrategias recomendada para el presente Reporte de caso, debe apuntar al a suplir sus debilidades y al mismo tiempo reducir el impacto de las amenazas para poder alcanzar mejores niveles de desempeño y competitividad.

El decir, tanto por el lado de las debilidades (disminución del índice de terminalidad actual, o estado de aislamiento con el entorno, o la falta de un soporte virtual de acompañamiento, ect,) como también de las amenazas (poder de negociación de los clientes, crecimiento de nuestros competidores directos y sustitutos, etc.), estas colocan a la institución en una posición de desventaja ante sus competidores ya que el servicio actual presente características de obsolescencia y estancamiento ante los constantes cambios del sector educativo.

Por lo tanto, se entiende que la mejor estrategia para revertir la situación actual es desarrollo de nuevos servicios que tenga como pilares fundamentales la innovación e internacionalización, orientados a actualizar y ampliar la oferta educativa actual y de esta manera aumentar el nivel de consideración de los clientes y al mismo tiempo lograr alcanzar los niveles de rentabilidad y desempeño deseados.

## 5. PROPUESTA

En el siguiente apartado se desarrollará el Plan de implantación que permitirá dar solución a la problemática institucional. Asimismo, previamente es necesario definir el enfoque que le dará a la siguiente propuesta. De acuerdo a los datos recabados oportunamente, y en concordancia con lo manifestado por el Director General de la institución, se puede decir que el colegio Santa Ana tiene un perfil o enfoque orientado a la cantidad.

Un ejemplo de ello, se puede ver reflejado, en uno de los planes que se propuso la institución, buscando aumentar la capacidad física mediante la adquisición de un inmueble, para la construcción de nuevas aulas destinadas a los niveles inferiores (inicial y primaria), y de esta manera proyectar un nivel secundario con mayor cantidad de alumnos y poder cubrir las matrículas deseadas en dicho nivel.

Sin embargo, luego de evaluar las distintas alternativas de solución, a partir de la exploración del problema, se entiende que la misma puede abordarse desde un enfoque orientado a mejorar el servicio que ofrece, principalmente en el nivel secundario, mediante la implementación de una nueva estrategia que logre satisfacer las necesidades de nuestros clientes, evitando la deserción de los mismos y logrando recuperar la rentabilidad de la institución.

Es decir, buscar una orientación a la calidad de servicio, mediante una propuesta innovadora, que incluya la implementación de nuevas tecnologías, creación de vínculos con el entorno, una fuerte promoción o publicidad para darse a conocer, todo ello acompañada por una correcta capacitación.

En consecuencia, de acuerdo a lo manifestado previamente, se considera necesario actualizar la Visión y la Misión del instituto Santa Ana. Asimismo, en lo que se refiere a los Valores, los mismos se mantendrá atento a que estos satisfacen las pretensiones de la presente propuesta.

**Visión:** El instituto Santa Ana aspira a ser una institución modelo de educación privada Bilingüe en la ciudad de Córdoba, reconocida por su innovadora oferta académica y por capacitar a sus estudiantes en el desarrollado de competencias personales y sociales, para integrarse eficazmente en los ámbitos laboral y social.

**Misión:** El Instituto Santa Ana tiene como propósito dotar a los alumnos de las habilidades y destrezas necesarias para enfrentarse los retos estos tiempos, ofreciendo una

propuesta que tiene como pilares fundamentales la innovación e internacionalización., en un ambiente de calidez humana y enseñanza personalizada.

**Valores** (Santa Ana, 2020):

Desde el presente proyecto institucional se espera que el alumno ingresante al Instituto, reúna las características de:

- Solidario
- Respetuoso
- Activo
- Ordenado
- Participativo
- Cuestionador
- Curioso
- Con juicio crítico
- Creativo

**5.1 Objetivos.**

**5.1.1 Objetivo General:** Incrementar los niveles de rentabilidad y competitividad del Instituto Santa Ana (Córdoba), a través de la implementación de una estrategia de desarrollo de servicios, a los fines de aumentar el índice de terminalidad en un sesenta por ciento (60%) del alumnado en el nivel secundario, durante el periodo de marzo de 2021 a diciembre de 2023.

**5.1.2 Objetivos Específicos:**

- Mejorar la rentabilidad económica del instituto a través del marketing educativo y digital, aumentando en un quince por ciento (15%) la cantidad de inscripciones y/o matriculas de estudiantes en el nivel secundario por año (2021, 2022 y 2023).
- Concretar convenios inter-institucionales con otros establecimientos educativos de nivel universitario para ampliar la oferta educativa, logrando la firma de cinco (5) convenios en el lapso de un año (2021/22).
- Brindar un servicio pedagógico virtual para fortalecer el cursado de los estudiantes del nivel secundario del Instituto, logrando capacitar al setenta y cinco por ciento (75%) de los estudiantes y el noventa por ciento (90%) de los docentes del nivel secundario en los dos primeros meses del año 2021.
- Procurar que el servicio pedagógico virtual sea utilizado de manera eficiente por los estudiantes del nivel secundario y lograr que el sesenta por ciento (60%) de los

mismos acceda e interactúe en la plataforma, durante dos años y medio (desde marzo 2021 hasta julio de 2023).

## 5.2 Alcance.

Este reporte de caso, diacrónicamente (tiempo) está pensado en el lapso de 3 años, que comprende el periodo 2021-2023. Dicho periodo, se justifica a partir de las revisiones realizadas sobre el porcentaje de deserción de los estudiantes del nivel secundario del Instituto Santa Ana en los años (2015-2017), lo cual conlleva en la actualidad (2020) a la institución a pensar una estrategia de acción inmediata de 3 años de duración, a los fines de contrarrestar dicha problemática. Así también, en los últimos cinco años (2015-2020) los competidores que se encuentran en la zona del Instituto Santa Ana, han mejorado su oferta educativa. Por otro lado, en cuando al aspecto sincrónico (espacio), esta propuesta tiene como alcance y limite toda la ciudad Capital de la provincia de Córdoba, más precisamente, en la zona norte de la ciudad en donde se sitúa la institución (B° Arguello, Av. Ricardo Rojas N° 7253).

## 5.3 Plan de Acciones a desarrollar, Recursos y Duración.

Objetivo específico	Acciones	Recursos				Duración	
		Materiales	Humanos	Técnicos	Financieros	Inicio	fin
Mejorar la rentabilidad económica del instituto a través del marketing educativo y digital, aumentando en un quince por ciento (15%) la cantidad de inscripciones y/o matriculas de estudiantes en el nivel secundario por año (2021, 2022 y 2023).	N° 1: Incluir en la plataforma una sección destinada al desarrollo de actividades de promoción y publicidad.	-Infraestructura física: Oficina de comunicación.	-Ingeniero en informática. -Ayudante técnico del departamento de comunicación.	-Pc -Notebook -Servicio de conexión a internet. -Plataforma Virtual.	-Haber del ingeniero. -Haber del ayudante técnico del personal del departamento de comunicación.	Julio 2021	Agosto 2021
	N° 2: Crear Buyer personas (alumno ideal) el cual se difundirá por los distintos medios de comunicación.	-Infraestructura física: Oficina de comunicación.	-Director General. -Ayudante técnico del departamento de comunicación.	-Pc -Notebook -Servicio de conexión a internet. -Plataforma Virtual.	-Haber del ayudante técnico del personal del departamento de comunicación.	Agosto 2021	Agosto 2021
	N° 3: Compartir historias y testimonios de alumnos y padres, ofrecer contenido	-Infraestructura física: Oficina de comunicación.	- Personal del departamento de comunicación.	-Pc -Notebook -Servicio de conexión a internet.	-Haber del ayudante técnico del personal del departamento de	Septiembre 2021/2	Octubre 2021/2

	relevante y de interés para nuestros clientes en la plataforma		-Director General	-Plataforma Virtual. -Selección de Padre y alumnos. -Entrevistas a Alumnos -Entrevistas a Padres. -Cámara de video.	comunicación.		
Concretar convenios inter-institucionales con otros establecimientos educativos de nivel universitario para ampliar la oferta educativa, logrando la firma de cinco (5) convenios en el lapso de un año (2021/22).	Nº 1: - Confeccionar un listado con todas las instituciones (de la zona) posibles y viables para celebrar convenios. -Seleccionar del listado las instituciones más viables y establecer un primer contacto con las mismas.	-Oficina de Dirección. -Hojas A4. -Lista de instituciones de la ciudad de Córdoba. -Guía telefónica y de contacto de la Ciudad de Córdoba.	-Director General. - Representante Legal. -Secretario.	-Notebook. -Pc. -Conexión Internet. -Teléfono institucional. -Celular corporativo. -Herramienta de Google Maps.	-Salario del director. -Salario del representante legal. -Salario del Secretario. -Insumos de librería.	Junio 2021	Diciembre 2021
convenios en el lapso de un año (2021/22).	Nº 2: -Organizar y concretar reuniones institucionales con los establecimientos educativos que han aceptado la propuesta. -Acordar con las instituciones los puntos del convenio y los compromisos a asumir por cada una, precisar los detalles del acuerdo.	-Salón de usos múltiples. -Artículos de librería. -Cafeteras. -Panificados (facturas, pan, tostadas, etc.). -Dispenser de agua fría y caliente. -Pava eléctrica.	-Director General. - Representante Legal. -Secretario.	-Notebook. -Pc. -Proyector. -Equipo de audio. -Conexión Internet. -Teléfono institucional. -Celular corporativo.	-Salario del director. -Salario del representante legal. -Salario del Secretario. -Insumos de librería. -Compra del panificado.	Marzo 2022	Abril 2022
	Nº 3: Firmar y celebrar los convenios con institutos de	Salón de usos múltiples. -Artículos de librería.	-Director General.	-Notebook. -Pc. -Proyector.	-Salario del director.	Marzo 2021	Junio 2024

	enseñanza de lengua inglesa para obtener beneficios recíprocos (pasantías y prácticas). -Ejecutar poner en práctica los convenios y acuerdos establecidos (eventos, encuentros, competencias, etc.).	-Cafetera. -Panificados (facturas, pan, tostadas, etc.). -Dispenser de agua fría y caliente. -Pava eléctrica.	- Representant e Legal. -Secretario. -Docentes. -Estudiantes. -Personal del área de prensa y comunicació n.	-Equipo de audio. -Conexión Internet. -Cámara Fotográfica.	-Salario del representant e legal. -Salario del Secretario. -Insumos de librería. -Compra del panificado.		
	Nº 4: Firmar y celebrar los convenios con las universidades de la zona para obtener beneficios recíprocos (becas de excelencia académica, pasantías, descuentos en matrícula). -Ejecutar poner en práctica los convenios y acuerdos establecidos (eventos, encuentros, competencias, etc.).	-Infraestructura física: Oficina de comunicación.	-Director General. - Representant e Legal. -Secretario. -Docentes. -Estudiantes. -Personal del área de comunicació n.	-Notebook. -Pc. -Proyector. -Equipo de audio. -Conexión Internet. -Cámara Fotográfica.	-Salario del director. -Salario del representant e legal. -Salario del Secretario. -Insumos de librería. -Compra del panificado.	Marzo 2021	Junio 2024
	Nº 5: Organizar eventos, competencias o encuentros con otras instituciones educativas de nivel secundario de la zona	-Infraestructura física: Instalaciones del Instituto Santa Ana. Instalaciones de otras Instituciones. Alquiler de instalaciones de clubes deportivos.	-Director General. - Representant e Legal. -Docentes de educación Física. -Estudiantes. -Personal del área de comunicació n.	- Ambulancia. -Seguridad. -Equipo de sonido. -Micrófono. -Notebook. -Cámara Fotográfica.	-Compra de alimentos, refrescos. -Contratar servicio de Salud. -Contratar servicios de Seguridad.	Septiembre 2021	Octubre 2024

<p>Brindar un servicio pedagógico virtual para fortalecer el cursado de los estudiantes del nivel secundario del Instituto, logrando capacitar al setenta y cinco por ciento (75%) de los estudiantes y el noventa por ciento (90%) de los docentes del nivel secundario en los dos primeros meses del año 2021</p>	<p>N° 1: -Crear una plataforma virtual. -Asignar un usuario y clave a cada estudiante para ingresar a la plataforma.</p>	<p>-Infraestructura física: Oficina de comunicación.</p>	<p>-Ingeniero en informática. -Ayudante técnico del departamento de comunicación.</p>	<p>-Pc -Notebook -Servicio de conexión a internet.</p>	<p>-Haber del ingeniero. -Haber del ayudante técnico del personal del departamento de comunicación.</p>	<p>Febrero 2021</p>	<p>Marzo 2021</p>
	<p>N° 2: Definir los contenidos pedagógicos y curriculares a incluir en la plataforma virtual.</p>	<p>-Infraestructura física: Oficina de comunicación. -Bibliografía impresa en papel.</p>	<p>-Ayudante técnico del departamento de comunicación. -Docentes del nivel secundario. -Directivos del nivel secundario.</p>	<p>-Pc -Notebook -Servicio de conexión a internet. -Bibliografía digitalizada en PDF. -Propuesta curricular de las asignaturas (programas).</p>	<p>-Haber del ayudante técnico del personal del departamento de comunicación.</p>	<p>Marzo 2021</p>	<p>Abril 2021</p>
	<p>N° 3: Capacitar a los docentes del nivel secundario sobre el uso y manejo de la Plataforma Virtual.</p>	<p>- Infraestructura física: Oficina de comunicación. -Salón de Uso de Múltiples del Instituto Santa Ana. -Cartillas de capacitación didácticas.</p>	<p>-Ayudante técnico del departamento de comunicación. - Pedagogo/a con antecedentes académicos en educación virtual.</p>	<p>-Pc. -Notebook. -Proyector. -Pantalla para presentación del proyector. -Equipo de sonido.</p>	<p>-Haber del ayudante técnico del personal del departamento de comunicación. -Haber del pedagogo/a. -Impresión de las cartillas didácticas.</p>	<p>Marzo 2021</p>	<p>Marzo 2021</p>
	<p>N° 4: Capacitar a los estudiantes del nivel secundario sobre el uso y manejo de la Plataforma Virtual. Esta acción se replica para los ingresantes de cada año.</p>	<p>- Infraestructura física: Oficina de comunicación. -Salón de Uso de Múltiples del Instituto Santa Ana. -Cartillas de capacitación didácticas.</p>	<p>-Ayudante técnico del departamento de comunicación. - Pedagogo/a con antecedentes académicos en educación virtual.</p>	<p>-Pc -Notebook. -Proyector -Pantalla para presentación del proyector -Equipo de sonido.</p>	<p>-Haber del ayudante técnico del personal del departamento de comunicación. - Haber del pedagogo/a</p>	<p>Marzo- Abril 2021/2 2/23</p>	<p>Marzo- Abril 2021/2 2/23</p>

Procurar que el servicio pedagógico virtual sea utilizado de manera eficiente por los estudiantes del nivel secundario, lograr que el sesenta por ciento (60%) de los mismos acceda e interactúe en la plataforma, durante dos años y medio (desde marzo 2021 hasta julio de 2023).	N° 1: Consultar e indagar (mediante Encuestas) a los estudiantes del nivel secundario sobre su proceso pedagógico y de adaptación en la Plataforma Virtual (medición del desempeño real).	Infraestructura física: Oficina de comunicación. -Listado de estudiantes del nivel secundario que cursaron durante el periodo 2020. -Encuestas a estudiantes en versión papel. -Articulas de librería (lapiceras, hojas A4, abrochador).	-Ayudante técnico del departamento de comunicación. - Pedagogo/a con antecedentes académicos en educación virtual. -Estudiantes del nivel secundario.	-Notebook. -Servicio de Conexión a Internet. -Impresora. - Fotocopiadora.	-Haber del ayudante técnico del personal del departamento de comunicación. - Haberes del pedagogo/a.	Septiembre de 2021/22	Octubre de 2021/22
	N° 2: Crear un Informe de Diagnóstico (Interno) en base al proceso pedagógico virtual de los estudiantes plasmado en las Encuestas (comparación del desempeño real con lo planeado).	Infraestructura física: Oficina de comunicación. -Articulas de librería (lapiceras, hojas A4, abrochador).	-Ayudante técnico del departamento de comunicación. - Pedagogo/a con antecedentes académicos en educación virtual. -Docentes. -Directivos.	-Notebook. -Servicio de Conexión a Internet. -Impresora.	-Haber del ayudante técnico del personal del departamento de comunicación. - Haberes del pedagogo/a. -Haber de los docentes.	Noviembre de 2021/22	Diciembre de 2021/22
	N° 3: Realizar los ajustes y modificaciones al Aula Virtual, en función del Informe realizado (corregir el desempeño actual).	Infraestructura física: Oficina de comunicación.	-Ayudante técnico del departamento de comunicación.	-Notebook. -Servicio de Conexión a Internet.	-Haber del ayudante técnico del personal del departamento de comunicación.	Febrero de 2022/23	Marzo de 2022/23

#### 5.4 Marco de tiempo para desarrollar las Acciones.

		<b>TIEMPO</b>					
<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	1 semestre	2 semestre	3 semestre	4 semestre	5 semestre	6 semestre
Objetivo Especifico N° 1	N° 1						
	N° 2						
	N° 3						
Objetivo Especifico N° 2	N° 1						
	N° 2						
	N° 3						
	N° 4						
	N° 5						
Objetivo Especifico N° 3	N° 1						
	N° 2						
	N° 3						
	N° 4						
Objetivo Especifico N° 4	N° 1						
	N° 2						
	N° 3						

#### 5.5 Presupuesto/costo de la propuesta:

		<b>PRESUPUESTO</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>		1 semestre	2 semestre	3 semestre	4 semestre	5 semestre	6 semestre
<b>Recursos Humanos</b>	-Ingeniero en informática.	\$ 30.000	-	-	-	-	-
	- Ayudante técnico del departamento de comunicación	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
	-Pedagogo/a	-	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
<b>Recursos Materiales</b>	Artículo de librería (lápiz, lapiceras, hojas A4, abrochador)	\$ 5.000	-	\$ 5.000	-	\$ 5.000	-
	Cafetera	\$ 3.000	-	-	-	-	-

	Panificados (facturas, pan, tostadas, etc.)	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
	Dispenser de agua fría y caliente	\$ 10.000	-	-	-	-	-
	Pava Eléctrica	\$ 3.000	-	-	-	-	-
	Alquiler de Clubes Deportivos	-	\$ 20.000	-	\$ 20.000	-	\$ 20.000
	Cartillas de capacitación didácticas	\$ 10.000	-	-	-	-	-
<b>Recursos Técnicos</b>	Notebook	\$ 60.000	-	-	-	-	-
	Cámara de video	\$ 15.000	-	-	-	-	-
	Cámara fotográfica	\$ 35.000	-	-	-	-	-
<b>Subtotal</b>		\$ 193.000	\$ 57.000	\$ 42.000	\$ 57.000	\$ 42.000	\$ 57.000
<b>TOTAL = \$ 448.000</b>							

<b>Calculo de ROI</b>	
Inversión	\$ 448.000
Ingresos netos producidos por inversión (aproximado)	\$ 1.400.000
ROI en %	212,5
ROI en \$	\$ 952.000

### 5.6 Evaluación y medición de la propuesta.

Los siguientes indicadores van a facilitar la instancia de evaluación:

- El porcentaje de deserción de estudiantes del nivel secundario por año lectivo (2021-2024).
- La cantidad de estudiantes egresados del nivel secundario por año lectivo (2021-2024).
- La cantidad de convenios celebrados y concretados con las instituciones de la zona durante el periodo 2022-2024.

## CONCLUSIÓN

A modo de cierre podemos afirmar que en el presente Reporte de Caso se ha logrado llegar a la conclusión que, la principal problemática que recae sobre el Instituto Santa Ana (Córdoba), puede ser abordada desde diferentes perspectivas y estrategias de resolución. Sin embargo, y en concordancia con la Planificación Estratégica (temática abordada en el presente reporte), se optó por desarrollar una propuesta orientada a la Ventaja Competitiva, que logre estimular el interés de los clientes y al mismo tiempo atraer a otros nuevos, con el fin de mejorar los niveles de terminalidad, particularmente en el nivel secundario del establecimiento, el cual se encuentra en constante disminución.

La elección de esta propuesta, fue el resultado de los distintos datos obtenidos en la etapa del Análisis de Situación, del cual se pudo detectar amenazas del entorno externo que tenían gran influencia en la problemática de la institución. Por ejemplo, de acuerdo a la particular situación que atravesó el mundo con la pandemia del COVID-19 que provocó el cierre de las instituciones educativas, fue pertinente contrarrestar sus causas, apelando al desarrollo de propuestas y actividades mediante la modalidad virtual, con iniciativas tales como la facilitación de los contenidos bibliográficos los estudiantes.

Teniendo en cuenta otro de los datos, en este caso del micro ambiente, como ser los competidores actuales, sustitutos o el poder de negociación de nuestros clientes, quienes posicionaban al colegio en un lugar de desventaja, en términos de competitividad, calidad educativa, etc. En consecuencia, se optó por la elección de una estrategia que logre contrarrestar esas cuestiones negativas para el Instituto, estrategia vinculada a la promoción, difusión y publicidad a través del marketing educativo y digital.

Por otro lado, la vinculación y relación con otras instituciones de nivel universitario que se encuentran geográficamente en cercanías al Instituto Santa Ana, fue la clave para extender la oferta educativa. Particularmente, trabajando en la firma de convenios que contemplan la reciprocidad de beneficios tales como: sistemas y programas de becas, prácticas pre-profesionales y pasantías, identificación de la oferta académica de las universidades, reconocimiento de algunos establecimientos universitarios, etc.

En términos generales, a partir del abordaje de este Reporte de Caso se ha logrado observar que es importante que las instituciones educativas del ámbito privado, adopten una postura orientada a la Planificación Estratégica; ya que la misma, posibilita una mayor flexibilidad y adaptación a los cambios y amenazas del entorno. Es así, que a partir de la implementación de la propuesta presentada en el apartado anterior, se ha logrado fortalecer los aspectos internos del Instituto Santa Ana, reduciendo el impacto de las

variables externas, las cuales representan las principales causas de la problemática planteada inicialmente (índice de terminalidad).

## RECOMENDACIONES

En este apartado, se hará mención a otras cuestiones o problemáticas que se detectaron en presente Reporte de Caso y que no fueron incluidas en la propuesta de implementación. Pero sin lugar a dudas, pueden ser motivo de nuevos análisis o Reportes de Casos, ya que el hecho de proponer una solución para ellas, traerían mejoras a la institución en términos de calidad y variedad de servicios.

Unas de las problemáticas, detectadas en el presente Reporte de Caso, fue la dificultad para la captación de recurso humanos idóneos, particularmente de personal docente con formación bilingüe. Por tanto, una posible solución sería desarrollar un sistema de selección de personal más abarcativo en términos geográficos, con el fin poder alcanzar a una mayor cantidad de docentes, aumentando las posibilidades de captación del personal deseado.

Otra de las cuestiones detectas, se refiere al limitado espacio físico para la práctica de diversas actividades recreativas, que permitan ampliar la oferta en la rama deportiva. Esto sumado a que algunos de competidores directos cuentan con amplios predios para estas prácticas. Por tanto, es posible atender dicha problemática, estableciendo lazos mediante convenios con entidades deportivas, o mediante la adquisición de un inmueble destinado a satisfacer esta necesidad, etc.

Así mismo, otro aspecto sobre el cual se podría hacer hincapié, con el fin de ampliar la oferta educativa, sería desarrollar programas de intercambio con países que son referentes en la formación bilingüe, particularmente en la lengua inglesa. Lo cual, permitiría a los estudiantes del nivel secundario experimentar, profundizar e interiorizar con el idioma.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretación de la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, 12.
- Besalú, J. (10 de 1 de 2017). *El diario de la Educación*. Obtenido de La segregación escolar, un mal evitable:  
<https://eldiariodelaeducacion.com/2017/01/10/la-segregacion-escolar-un-mal-evitable/>
- Boletín Oficial . (12 de 03 de 2020). *Boletín Oficial de la Republica Argentina*. Obtenido de Boletín Oficial de la Republica Argentina:  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2020031201NS.pdf>
- Chavez Melendez, J., Olguín Murreta, J. A., & Gonzalez Duran, N. H. (2015). Competitividad en instituciones Educativas de Bachillerato de Tampico. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 1-15.
- Cordoba, G. d. (06 de 04 de 2020). *Cordoba Entre Todos*. Obtenido de Ministerios de Salud:  
<https://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2012/12/Indicadores-demogr%C3%A1ficos.pdf>
- Educativa, D. N. (02 de 12 de 2019). *Padrón oficial de establecimientos educativos*. Obtenido de Argentina.gob.ar:  
<https://www.argentina.gob.ar/educacion/planeamiento/info-estadistica/padron-establecimientos>
- Flores, J. L. (30 de abril de 2013). *Incidencia de la Planificación Estratégica en la gestión de la calidad de los*. Obtenido de Incidencia de la Planificación Estratégica en la gestión de la calidad de los:  
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3320/1/T1238-MGE-Flores-Incidencia.pdf>
- Gobierno de la Provincia de Cordoba. (17 de enero de 1972). ley n° 5326. *Legislación Provincial*. Capital, Cordoba, Argentina: Fiscalía de Estado. Direccion de Informatica Juridica.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y casos. Un Enfoque Integral 11a. Edición*. Mexico: Cengage Learning.
- INDEC. (6 de 4 de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Obtenido de INDEC:  
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-33-98>

- Koonts, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion una perspectiva global y empresarial decimocuarta edicion*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. .
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Direccion de Marketing Decimocuarta edicion* . Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Manyari Torres, A. R. (1 de mayo de 2019). *Internacionalizacion de un portal Educativo para escolares de secundaria*. Obtenido de repositorio de la universidad de Lima: [http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/10247/Manyari\\_Torres\\_Andrea\\_Roxana.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/10247/Manyari_Torres_Andrea_Roxana.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, j. (1997). *El Proceso Estrategico: Concepto, contextos y casos*. Mexico: Pearson.
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja Competitiva: Creacion y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: CECSA.
- Ramirez Cavassa, C. (2004). *La gestion administrativa en las instituciones educativas*. Mexico: Editoria Limusa.
- ROBBINS, S. P., & COULTER, M. (2014). *Administración Decimosegunda edición*. Mexico: PEARSON.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Adminstracion*. Mexico: PEARSON.
- Santa Ana, c. (01 de 01 de 2020).  
<https://siglo21.instructure.com/courses/7636/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org3>.  
 Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/7636/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org3>: <https://siglo21.instructure.com/courses/7636/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org3>
- Seguimos Educando. (8 de 04 de 2020). *Seguimos educando*. Obtenido de Seguimos Educando: <https://www.educ.ar/recursos/150936/seguimos-educando>
- Sustentable, S. d. (1 de 1 de 2016-2018). *Estrategia Nacional de Educación Ambiental*. Obtenido de ENEA:  
<https://www.sib.gob.ar/portal/wp-content/uploads/2019/05/ENEA-Estrategia-Nacional-de-Educaci%C3%B3n-Ambiental.pdf>
- UNESCO. (8 de 4 de 2020). *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. Obtenido de UNESCO:  
<https://es.unesco.org/covid19/globaleducationcoalition>



## ANEXOS

### 1. Anexo A. Presupuesto por categoría.

<b>Categoría: Recursos Humanos.</b>					
	Remunerativo (Externo)	No remunerativo (Interno)	Periodo (N° de semestre)	Haberes por semestre	Total
Ingeniero en informática	X		1	\$ 30.000	\$ 30.000
Ayudante técnico del departamento de comunicación	X		6	\$ 20.000	\$ 120.000
Director General		X	---	---	---
Personal del departamento de comunicación		X	---	---	---
Representante Legal		X	---	---	---
Secretario		X	---	---	---
Personal Docentes		X	---	---	---
Pedagogo/a	X		5	\$ 15.000	\$ 75.000
<b>TOTAL =</b>					<b>\$ 225.000</b>

<b>Categoría: Recursos Materiales (Remunerativos)</b>			
	Costo unitario	Cantidad	Costo Total
Artículo de librería (lápiz, lapiceras, hojas A4, abrochador)	\$ 5.000	3	\$15.000
Cafetera	\$ 3.000	1	\$ 3.000
Panificados (facturas, pan, tostadas, etc.)	\$ 2.000	6	\$ 12.000
Dispenser de agua fría y caliente	\$ 10.000	1	\$ 10.000

Pava Eléctrica	\$3.000	1	\$ 3.000
Alquiler de Clubes Deportivos	\$ 20.000	3	\$ 60.000
Cartillas de capacitación didácticas	\$ 50	200	\$ 10.000
<b>TOTAL =</b>			<b>\$ 113.000</b>

<b>Categoría: Recursos Técnicos (Remunerativos)</b>			
	Costo unitario	Cantidad	Costo Total
Notebook	\$ 60.000	1	\$ 60.000
Cámara de video	\$ 15.000	1	\$ 15.000
Cámara fotográfica	\$ 35.000	1	\$ 35.000
<b>TOTAL =</b>			<b>\$ 110.000</b>

<b>Resumen de Presupuestos</b>	
<b>Recursos</b>	<b>Importe</b>
Humanos	\$ 225.000
Materiales	\$ 113.000
Técnicos	\$ 110.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 448.000</b>