

DISEÑO PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FUNDACIÓN DE DOCENTES
INVESTIGADORES "ASDOIN", QUE LE PERMITA EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Y MEJORA CONTINUA

NANCY KATHERINE ARDILA SIERRA

MARÍA ALEJANDRA GARCÍA ACOSTA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

BOGOTÁ D.C.

DICIEMBRE DE 2023

DISEÑO PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FUNDACIÓN DE DOCENTES
INVESTIGADORES "ASDOIN", QUE LE PERMITA EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Y MEJORA CONTINUA

NANCY KATHERINE ARDILA SIERRA

MARÍA ALEJANDRA GARCÍA ACOSTA

CONSULTORÍA EMPRESARIAL PRESENTADA PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

BOGOTÁ D.C.

DICIEMBRE DE 2023

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	8
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2.1 Planteamiento del Problema.....	10
1.2.2 Árbol de Problemas	10
2 JUSTIFICACIÓN O ALCANCE	11
2.1 Justificación Teórica	11
2.2 Justificación Práctica	13
2.3 Justificación Metodológica.....	13
3 ANÁLISIS DE ENTORNOS / SECTOR	14
3.1 MACROENTORNO	15
3.1.1 Sector económico.....	15
3.1.2 Fuerzas demográficas.....	16
3.1.3 Contexto Educativo en Evolución:.....	17
3.1.4 Fuerzas políticas y legales.....	18
3.1.5 Fuerzas de Porter.....	20
3.2 MICROENTORNO.....	23
3.2.1 Cadena de valor	30
3.3 ENTORNO MISIONAL.....	24
3.4 ENTORNO ESTRATÉGICO.....	24
3.4.1 Valores.....	25
3.4.2 Objetivos corporativos	27
3.4.3 Política de calidad.....	27
3.5 Líneas de negocio - Diseño Lienzo Canvas	28
3.5.1 Propuesta de valor	28

3.5.2	Segmentos de clientes.....	28
3.5.3	Canales.....	28
3.5.4	Relaciones con clientes.....	29
3.5.5	Recursos clave	29
3.5.6	Actividades clave	29
3.5.7	Alianzas clave.....	29
3.5.8	Costos	30
3.5.9	Fuente de ingresos	30
4	Diagnóstico Organizacional.....	34
4.1.1	Fuentes de Información.....	34
4.1.2	Aplicación de Herramientas de Diagnóstico.....	34
4.1.3	Población y Muestra.....	35
4.1.4	Tipos de Muestreo.....	35
4.1.5	Resultados y Conclusiones	38
4.2	Análisis Interno y Externo	39
4.2.1	Matriz de Perfil Competitivo	39
4.2.2	Matriz EFAS (Síntesis de Factores Externos de Análisis)	40
4.2.3	Matriz de Síntesis de Factores Internos (IFAS).....	42
4.2.4	Análisis DAFO.....	43
4.2.5	Matriz PEYEA	45
4.2.6	Posición Estratégica Interna	45
4.2.7	Posición Estratégica Externa.....	46
4.3	Estrategias de Reorientación para ASDOIN	47
4.3.1	Fortalecimiento del Direccionamiento Estratégico.....	47
4.3.2	Mejora en la Negociación con Proveedores.....	47
4.3.3	Gestión del Ausentismo y Desmotivación Laboral	47
4.3.4	Actualización de Recursos Tecnológicos	47
4.3.5	Mejora en la Liquidez y Financiación.....	47

4.4	Estrategias para Abordar Amenazas	48
4.4.1	Adaptación a Políticas y Regulaciones.....	48
4.4.2	Diferenciación ante Nuevos Competidores Digitales	48
4.4.3	Estrategias Ante Condiciones Económicas Desfavorables:	48
4.4.4	Consolidación de Posicionamiento ante Competencia Fuerte.....	48
4.4.5	Adaptación a la Tasa de Desempleo.....	48
4.5	Estrategias para Capitalizar Fortalezas y Oportunidades	48
4.5.1	Fortalecimiento del Servicio Posventa	48
4.5.2	Innovación en el Portafolio Especializado	49
4.5.3	Aprovechamiento de Proyectos Financiados	49
4.6	Sensibilización y Aceptación del Cambio	49
5	Propuesta de Solución	50
5.1	Referentes Teóricos	50
5.2	Modelo de toma de decisiones.....	55
5.3	Descripción de la Solución	56
5.4	Implementación	57
5.5	Formulación de la estrategia.....	57
5.5.1	Misión Fundación ASDOIN propuesta	57
5.5.2	Visión Fundación ASDOIN propuesta	58
5.6	Implementación de la estrategia.	58
6	Plan de Estratégico.....	58
6.1	Balanced Score Card	68
6.2	Mapa Estratégico	70
6.3	Cronograma	71
6.4	Costos.....	74
6.4.1	Análisis financiero.....	74
6.4.2	Análisis horizontal	74
6.4.3	Análisis vertical	75

6.5	Indicadores.....	77
6.5.1	Indicadores financieros	78
7	Conclusiones y Recomendaciones	83
8	Lecciones aprendidas.....	84
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Árbol de Problemas ASDOIN.....	10
Ilustración 2 Diamante de Porter ASDOIN.....	21
Ilustración 3 Cadena de Valor ASDOIN	31
Ilustración 4 Misión ASDOIN	24
Ilustración 5 Visión ASDOIN.....	25
Ilustración 6 Propuesta de sensibilización.....	50
Ilustración 5 Modelo de implementación de estrategias.....	55
Ilustración 7 Ejes estratégicos ASDOIN.....	68
Ilustración 8 Mapa Estratégico.....	70
Ilustración 7 Plan de Trabajo	71

Tabla de Tablas

Tabla 1 Metodologías	14
Tabla 2 Normatividad en Educación.....	18
Tabla 1 Matriz de Perfil Competitivo.....	39
Tabla 2 Matriz EFAS	40
Tabla 3 MEFI	42
Tabla 4 DOFA	44

Título: Diseño de propuesta de planeación estratégica para la Fundación de docentes investigadores "ASDOIN", que le permita el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y mejora continua.

Palabras Clave

Análisis de Entorno, horizonte estratégico, mejora continua, objetivos y planeación estratégicos.

INTRODUCCIÓN

El diseño de una propuesta de planeación estratégica se convierte en un pilar fundamental para el éxito y la consecución de los objetivos estratégicos de cualquier organización, y en este sentido, la Fundación de Docentes Investigadores "ASDOIN" no se encuentra exenta. En un contexto educativo que evoluciona de manera constante, donde la educación no formal y los cursos virtuales están adquiriendo cada vez mayor importancia, se torna imperativo que ASDOIN se adapte y se posicione como una entidad líder en la promoción y desarrollo de la educación no formal mediada por las diferentes herramientas tecnológicas que se desarrollan en la actualidad.

En años recientes, ha sido evidente un crecimiento sostenido en la demanda de aprendizaje en línea y cursos virtuales, motivado por su flexibilidad, accesibilidad y capacidad de personalización. De acuerdo con estudios recientes llevados a cabo por el Ministerio de las TIC en Colombia, el mercado de la educación en línea se experimenta un crecimiento significativo, con un estimado de un 70% de aumento anual después de la pandemia de la COVID-19. Esta circunstancia presenta una oportunidad excepcional para ASDOIN, permitiéndole ampliar su alcance e incrementar su impacto en el ámbito educativo, aprovechando la creciente demanda en el ámbito de la educación no formal y los cursos virtuales, ASDOIN tiene como ideal posicionarse como una institución líder en esta y generar un impacto significativo en el campo de la educación y del mismo modo contribuir al desarrollo de una sociedad educada y preparada para los desafíos del siglo XXI.

Por lo tanto este proyecto tiene como impacto fortalecer la Fundación de Docentes Investigadores "ASDOIN", para iniciar su puesta en marcha y así desarrollar estrategias de conocimiento; teniendo en cuenta que la fundación fue creada de manera empírica con esfuerzo y dedicación, pero al no contar con las herramientas de una buena gestión; han flaqueado en cuanto a la administración ya que esto influye directamente en el crecimiento de esta, se pretende orientar a modo que permita formular una propuesta de planificación estratégica posibilitará a la Fundación para establecer una dirección clara, definir sus objetivos estratégicos y trazar un plan de acción efectivo y adoptar un enfoque estratégico, con el cual se identifiquen sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta en el campo de la educación no formal; establecer pautas de conocimiento, en las cuales se argumentan las técnicas y el direccionamiento de estas, para que su desempeño sea efectivo; y así permita el crecimiento con buenas prácticas gerenciales, contribuyendo al desarrollo adecuado de la fundación, obtención de recursos y generación de empleo.

En este contexto, la formulación de es imperativo que para la propuesta de planeación estratégica se cuente con información relevante y actualizada relacionada con la educación no

formal y los cursos virtuales los cuales servirán como cimientos sólidos para respaldar los puntos clave de la propuesta, lo que permitirá tomar decisiones fundamentadas en la evidencia. Por otra parte se iniciará con un diagnóstico que aporte a la generación de herramientas de mejora para la gestión, funcionamiento interno, delimitación de funciones por medio de una estructura organizacional clara y los ejes estratégicos, de los cuales se derivan los aspectos donde se contempla una visión total y sistémica de las interrelaciones internas y externas, permitiendo crear objetivos estratégicos en un corto mediano y largo plazo, obteniendo una prospectiva organizacional con estrategias materializadas que contribuyan al crecimiento y sostenimiento de la Fundación.

1.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan estratégico institucional para la Fundación Docentes Investigadores "ASDOIN" ubicada en Bogotá D.C. que le aporte al cumplimiento de sus objetivos estratégicos y mejora continua.

1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Generar un análisis de entorno interno y externo, que pueda identificar la situación actual de la fundación.

Proponer acciones de mejora que permitan la evaluación y medición de avance de cumplimiento de los objetivos misionales de la fundación.

Diseñar estrategias para el desarrollo de un plan que articule el horizonte estratégico y el plan de acción de la Fundación.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Fundación de Docentes Investigadores "ASDOIN" fue creada en enero de 2018 con la visión de proporcionar oportunidades educativas a personas interesadas en ampliar su conocimiento en diversos temas de interés, a través de docentes investigadores con formación doctoral. A pesar de contar con una estructura básica que incluye misión, visión, valores y principios, así como presencia en línea mediante una página web y redes sociales, la falta de una gestión efectiva y un enfoque estratégico ha obstaculizado su posicionamiento en el mercado local. Esta situación ha generado sobrecostos en términos de gastos administrativos, sin que se haya logrado generar ingresos sostenibles.

Es importante destacar que la dirección estratégica es fundamental para el éxito de cualquier organización. La falta de estos elementos ha llevado a la fundación a enfrentar desafíos en su proceso administrativo, como la falta de una adecuada delimitación y planteamiento del direccionamiento estratégico. La carencia de recursos, la ausencia de personal administrativo

permanente y la limitada comunicación entre los socios han contribuido a su funcionamiento deficiente en la actualidad.

Ahora bien, teniendo en cuenta que el rumbo de una organización se rige a partir de la dirección estratégica, si no se cuenta con estos elementos, es muy probable que la empresa no logre surgir en el mercado, debido a sus fallas en el proceso administrativo se genera falta de delimitación y planteamiento correcto del direccionamiento estratégico; adicionalmente de la falta de recursos al no contar con personal administrativo fijo y la poca comunicación efectiva entre los socios no han permitido el adecuado funcionamiento.

1.2.1 Planteamiento del Problema

¿Cuál es la mejor alternativa que permita el desarrollo estratégico, de la Fundación de Docentes Investigadores "ASDOIN" que conlleve al cumplimiento de los objetivos estratégicos?

1.2.2 Árbol de Problemas

Es una herramienta de análisis utilizada en la gestión organizacional y la toma de decisiones estratégicas. En el contexto de una fundación como lo es para "ASDOIN", la creación de un árbol de problemas sirve para varios propósitos como la identificación de Problemas Clave al desglosar y analizar sus desafíos y problemas identificando problemáticas internas; visualización de Causas y Efectos que se encuentran interconectados y una vez que se han identificado los problemas, la fundación puede priorizarlos según su gravedad y su impacto en la organización. Esto ayuda a determinar dónde enfocar los recursos y los esfuerzos de mejora. A continuación, se relaciona el Árbol de la empresa.

Ilustración 1 Árbol de Problemas ASDOIN



Fuente: Elaboración Propia

2 JUSTIFICACIÓN O ALCANCE

2.1 Justificación Teórica

En el ámbito de la educación básica y media en Colombia, los docentes sufren bastantes problemáticas con el fin de cumplir con su objetivo, estas dificultan su trabajo y su capacidad de brindar educación de calidad, dentro de los problemas más comunes son:

Acceso limitado a recursos educativos pagos: en la ruralidad para las entidades de educación se dificulta el pago en recursos como libros de texto, tecnología y materiales didácticos e incluso a conexión de internet.

Falta de capacitación: en la actualidad el aprendizaje y las nuevas tecnologías requieren capacitación constante para enfrentar los desafíos específicos de trabajar, sin embargo, la falta de capacitación en estrategias de enseñanza efectiva para estudiantes de diferentes edades y niveles de habilidad, así como la falta de capacitación en el uso de tecnología educativa pueden incrementar estos desafíos educativos para los niños en la sociedad.

Condiciones de trabajo difíciles: Los docentes rurales e inclusive algunos homólogos urbanos trabajan en condiciones difíciles, con infraestructuras inadecuadas, el acceso limitado a servicios básicos como la electricidad y el agua potable, y las limitaciones de transporte.

Otro entorno identificado es la educación Homeschooling o educación en el hogar, la cual ha incrementado su desarrollo en Colombia en el transcurso de los años, este tipo de educación cuenta con una alta gamma de desafíos dentro de los cuales se identifican:

Requisitos legales: En Colombia, existen requisitos legales para la educación en el hogar que los padres deben cumplir tales como planes de estudios, evaluación periódica del progreso académico de los estudiantes y la aprobación de la Secretaría de Educación.

Recursos educativos adecuados: No existe una amplia oferta de materiales educativos para la educación en el hogar fuentes confiables y materiales didácticos y recursos en línea que sean apropiados para la edad y el nivel de habilidad de sus hijos.

Formación y capacitación de los padres: además de gestionar el tiempo y el horario los padres Homeschooling deben adquirir formación enfocada en pedagogía con el fin de brindar una educación de calidad, sin embargo, en el mercado los cursos son costosos y no cuentan con la calidad necesaria.

Dentro de los retos frente a la docencia, la Fundación inicialmente es conformada por docentes investigadores que buscan el fortalecimiento de la educación con calidad y teniendo en cuenta los entornos estudiados para el desarrollo de su misión se encuentra enfocada en el ámbito rural, donde se evidencia según el Ministerio de Educación señala que “los niveles de lecto escritura de los estudiantes son más bajos comparados con los estudiantes de escuelas urbanas” (MEN, 2003), al igual que en el entorno rural los padres Homeschooling manejan pedagogías no adecuadas para los estudiantes ya que por sus condiciones de vida, limitan las expectativas de los docentes y esto genera una controversia en la hora de la enseñanza, la falta de insumos tanto para estudiantes, como para docentes solamente cuentan con material desactualizado para las actividades, y para finalizar los profesores no cuentan con una preparación académica donde se les permita seguir actualizando y afianzando sus conocimientos.

Por esta razón se tiene como propósito facilitar el acceso a la capacitación virtual y a distancia para docentes rurales y padres Homeschooling, y personas interesadas en adquirir conocimiento de esta manera. Es importante mencionar que este tipo de educación permite que docentes, estudiantes e instituciones educativas tengan diferentes escenarios de enseñanza, y así se

puede lograr mejorar el proceso de aprendizaje teniendo en cuenta los contextos sociales y de trabajo.

También es importante mencionar que se reducen las barreras de aprendizaje y las personas logran adquirir los conocimientos efectivamente sin necesidad de un encuentro presencial.

2.2 Justificación Práctica

Como fue mencionado anteriormente la falta de administración de la Fundación genera falencias en cuanto a la Gestión Organizacional y prospectiva empresarial teniendo como resultado una falta de enfoque estratégico lo que no ha permitido que se posicione en el mercado local, por lo tanto, ha generado sobrecostos relacionados a gastos administrativos, sin que se genere ningún ingreso de sostenimiento.

De acuerdo con el diagnóstico el documento inicial se dará apertura a la evaluación de estrategias de gestión organizacional y horizonte para la Fundación de Docentes Investigadores "ASDOIN" con el fin de orientar el proceso para la consecución de sus objetivos institucionales a largo plazo por medio de un plan de acción que defina:

- Una dirección clara referente con su Misión y Visión.
- Identificación de objetivos y metas, con el fin de enfocar los recursos y esfuerzos al desarrollo y correcto funcionamiento.
- Sugerencia de PHVA de la fundación por medio de indicadores de gestión, que permitan la medición de resultados.

2.3 Justificación Metodológica

El fin de realizar esta propuesta se basa en poder proporcionar los recursos y apoyo necesarios a los docentes y los socios clave para el desarrollo óptimo de la fundación. Dentro de las actividades que se proponen mejorar y aumentar la experiencia y conocimientos de los docentes, para lograr generar nuevos conocimientos y de esta manera poder realizar asesorías académicas de nuevos temas y artículos investigativos. Creación de una red de docentes que permita compartir ideas y recursos. Al brindar estos recursos y apoyo, se logra ayudar a mejorar la calidad de la educación para todos los clientes.

Se realiza la propuesta mediante una estrategia corporativa de diversificación de conglomerados, que se centra en generar nuevos productos y servicios que no se encuentran relacionados con los que cuenta actualmente la fundación. Y se estipula un tiempo para desarrollar la propuesta durante dos semestres y se aplicaría de manera virtual

El proyecto se basa en la necesidad de abordar los problemas y desafíos identificados en la Fundación de Docentes Investigadores "ASDOIN" de manera estructurada y efectiva. Las razones para la elección de una metodología específica yacen en la urgencia de superar las deficiencias actuales y lograr los objetivos estratégicos de la fundación. Representados en aspectos como:

Tabla 1 Metodologías

Actividad Metodológica	Justificación
Desarrollo de Enfoque Estratégico	Dada la falta de una dirección estratégica clara, la metodología propuesta se enfoca en la formulación de una planificación estratégica que permitirá a ASDOIN definir sus objetivos, identificar sus recursos y trazar un plan de acción coherente
Diagnóstico Fundamentado	La metodología implica realizar un diagnóstico preciso de la situación actual de ASDOIN la cual se justifica al reconocer que, para solucionar problemas, primero se deben comprender en profundidad
Investigación y Análisis	Dado que el proyecto pretende respaldarse en información actualizada y evidencia, se justifica la realización de investigaciones y análisis en el campo de la educación no formal y cursos virtuales que proporcionará una base sólida para la toma de decisiones.
Enfoque Participativo	La metodología incluye la colaboración y participación de los socios y miembros de ASDOIN que permite reconocer que las soluciones efectivas a menudo se generan con la contribución de quienes conocen mejor la organización
Seguimiento y Evaluación	La metodología incluye un enfoque de seguimiento y evaluación para medir el progreso y los resultados del proyecto para asegurar que las estrategias implementadas sean efectivas y se ajusten según sea necesario.
Formación y Capacitación	Dado que se propone un fortalecimiento de capacidades en gestión estratégica, para ser socializadas y aplicadas en los socios y el equipo de colaboradores.

Fuente: Elaboración propia

3 ANÁLISIS DE ENTORNOS / SECTOR

Para la fundación ASDOIN, el macroentorno puede incluir factores como las tendencias en la educación en línea, la demanda de formación en habilidades digitales, las políticas gubernamentales relacionadas con la educación y tecnología, la situación económica global, entre otros. Es importante

tener en cuenta que el macroentorno no solo incluye factores específicos del mercado o de la industria, sino también factores sociales, políticos, culturales y tecnológicos.

3.1 MACROENTORNO

Este análisis de macroentorno proporciona una visión integral de los factores externos que pueden afectar a ASDOIN y su capacidad para cumplir sus objetivos estratégicos. Con esta información, ASDOIN puede adaptar su planificación estratégica y sus estrategias para aprovechar oportunidades y mitigar riesgos en un entorno educativo en constante cambio.

3.1.1 Sector económico

La fundación pertenece al sector económico terciario del cual hacen parte las entidades sin ánimo de lucro creadas con el fin de generar un bien social en este caso para el ámbito educativo y de investigación en educación en el sector de Bogotá y según lo establecido en el Ministerio de Educación en Colombia, se entiende en el desarrollo de sus procesos y servicios ofrecidos la prestación de servicio de educación no formal.

Al ser una Fundación enfocada en la investigación y contar con el servicio de dirección de tesis de posgrados se puede identificar que en referencia al comportamiento de educación superior fue de 2.448.271 estudiantes, lo que representa un incremento del 3,93% respecto a 2020, revirtiendo la tendencia decreciente de los últimos años y alcanzado el máximo histórico de estudiantes atendidos en el sistema (MEN, Estadísticas IES 2021). De igual forma confirman que la tasa de cobertura en educación superior se ubicó en 53,94% para el año 2021, presentando un crecimiento de 2,36 puntos porcentuales frente a la registrada en 2020, retomando así la senda de crecimiento al alcanzar niveles de cobertura que no se registraban desde 2018.

De igual forma para 2022, y basado en la información [Sistema Nacional de Información de Educación Superior \(SNIES\)](#), se evidencia un aumento significativo en la matrícula total, así como incremento en el número de graduados y avances en la Tasa de Cobertura Bruta la cual ha aumentado del 39,38 % en 2010 al 54,92 % en 2022. Frente a la matrícula total en Educación Superior alcanzó la cifra de 2.466.228 estudiantes, con un crecimiento de 17.957 alumnos en comparación con el año anterior, lo que representa un incremento del 0,73 %. De este total, 2.284.637 estudiantes se encontraban cursando Programas de Pregrado y 181.591 estaban matriculados en Programas de Posgrado, este aumento fue impulsado principalmente por el incremento en la matrícula de las Instituciones de Educación Superior oficiales (2,51 %) y privadas (0,97 %).

En el caso de Bogotá, lugar donde se encuentra la Fundación se cuenta con una participación en el Sector Educativo del 51,5% para 2022 y que a Nivel Nacional se contó con 5.249 estudiantes con Matrícula en posgrado.

**Programas que reportan matrícula en 2019 - 2022
por nivel de formación**

NIVEL DE FORMACIÓN	2019	2020	2021	2022
ESPECIALIZACIÓN	2.886	2.826	2.900	2.955
MAESTRÍA	1.688	1.730	1.865	1.924
DOCTORADO	301	323	340	370

Fuente: SNIES

3.1.2 Fuerzas demográficas

Los cambios demográficos también pueden influir en el macroentorno de los cursos virtuales siempre y cuando la demanda de cursos virtuales aumente o disminuya dependiendo de la población estudiantil y de cómo se distribuyen los recursos educativos. La competencia también es un factor relevante, con la creciente demanda de educación en línea, cada vez son más los proveedores de cursos virtuales, por lo que la competencia es cada vez más fuerte. También es importante mencionar los cambios demográficos como el envejecimiento de la población, la migración y la urbanización. Según la ubicación geográfica y las características demográficas de una población, la demanda de cursos virtuales puede ser mayor o menor.

En la actualidad se cuentan con más de 4.159.592 estudiantes. Los cuales se encuentran en los rangos de edades entre los 17 y 21 años cursando estudios de educación superior o para el trabajo.

Tasa de cobertura bruta en educación superior - Proyecciones de población Censo 2018

AÑO	2022
MATRÍCULA PREGRADO	2.284.637
POBLACIÓN 17 A 21 AÑOS	4.159.592
COBERTURA	54,92%

Fuentes: MEN - SNIES; DANE - Proyecciones de población con base en el Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) 2018 ajustadas post Covid a partir de 2020

Tasa de cobertura por sexo - censo 2018

SEXO	2022
MUJER	59,42%
HOMBRE	50,56%

Fuentes: MEN - SNIES; DANE - Proyecciones de población con base en el Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) 2018 ajustadas post Covid a partir de 2020

Frente al otro sector que aborda la fundación se identifican 161.159 docentes los cuales son clientes potenciales frente a capacitación y actualización:

Docentes según máximo nivel de formación

NIVEL DE FORMACIÓN	2022
PREGRADO	31.751
ESPECIALIZACIÓN	40.027
MAGISTER	70.256
DOCTORADOS	18.612
SIN INFORMACIÓN	513
TOTAL	161.159

Fuente: MEN-SNIES * En el año 2017 el SENA no efectuó reporte de docentes en sus programas de educación superior. Para 2018 se toman los datos del SENA en segundo semestre.

Para 2022 se identifican 235 instituciones no oficiales y/o de régimen especial, sector donde se encontraría la Fundación.

Instituciones de educación superior principales 2022

CARÁCTER	OFICIAL	RÉGIMEN ESPECIAL	NO OFICIAL	TOTAL
UNIVERSIDAD	33	1	55	89
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA / ESCUELA TECNOLÓGICA	19	13	105	137
INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA	4	5	36	45
INSTITUCIÓN TÉCNICA PROFESIONAL	9		20	29
TOTAL	65	19	216	300

Fuente: MEN - SACES, diciembre de 2022

3.1.3 Contexto Educativo en Evolución:

El entorno educativo se encuentra en constante cambio debido a avances tecnológicos, demandas cambiantes y enfoques pedagógicos emergentes. Dadas las diferentes herramientas tecnológicas que permiten llegar a diferentes zonas evitando sobrecostos y presencialidad en la actualidad se evidencia

Según el informe de la Universidad Iberoamericana de agosto del 2023, se evidencia que actualmente de los 2.300.000 colombianos que cursan algún programa de educación superior, el 16% lo hacen a través de una metodología virtual, lo que representa un incremento de cuatro puntos porcentuales respecto al 2022, donde la cifra era del 12%. La creciente relevancia de la educación formal y no formal por medio de cursos virtuales representan una oportunidad para ASDOIN.

Es importante estar al tanto de las tendencias educativas, como el creciente interés en el aprendizaje personalizado, la educación a distancia, la educación continua y las habilidades digitales. Los cursos virtuales pueden ser una buena opción para satisfacer estas necesidades tal como se menciona en el estudio “The 2016-2021 worldwide self-paced eLearning market: The global eLearning market is in Steep Decline” (2016:45), donde se identifica un claro interés por aplicaciones tecnológicas relacionadas con la gamificación, al uso de simuladores educativos, al uso de aplicaciones tecnológicas que fomentan la cognición y el aprendizaje móvil. Un aspecto notable de la educación virtual es que favorece la actualización y mejora del conocimiento a lo largo de la vida. Así, las personas disponen de mayor flexibilidad para adaptarse a las demandas cambiantes del sector productivo y pueden tener éxito en el mercado laboral de la sociedad del conocimiento (Instituto de Tecnologías Educativas, 2010; Marginson, 2010). En este contexto, la educación virtual es una opción para la formación laboral continua y las empresas la ven como una vía para equiparar las competencias de los trabajadores de forma rápida y efectiva con las condiciones del mercado (Adams et al., 2017:3).

3.1.4 Fuerzas políticas y legales

Hay regulaciones gubernamentales que influyen en la oferta y la calidad de los cursos virtuales adicionalmente para el desarrollo y permisos a abordar como entidad educativa se dispone en el DECRETO 114 15 DE ENERO DE 1996 teniendo en cuenta que “hace parte del servicio público educativo y responde a los fines de la educación señalados en el con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos, formas en aspectos académicos o laborales y en general, capacitar para el desempeño artesanal, artístico, recreacional, ocupacional y técnico, para la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y de la participación ciudadana y comunitaria, a las personas que lo deseen o lo requieran”.

Se toman en cuenta los requisitos de acreditación y licencias que se necesita para que los cursos se logren certificar y cumplir. Además de la privacidad y la protección de datos son temas de importancia creciente para los consumidores y los gobiernos. Es necesario seguir las regulaciones y garantizar la protección de los datos de los estudiantes dentro de estas encontramos La Dirección de Inspección y Vigilancia es la dependencia de la Secretaría de Educación del Distrito, la cual está encargada de realizar inspección y vigilancia sobre la prestación del servicio educativo por parte de las instituciones de educación que en el caso de la fundación serían en educación para el trabajo y el desarrollo humano.

De igual forma las normativas relacionadas a continuación:

Tabla 2 Normatividad en Educación

Fecha	Norma	Descripción
1992 - Diciembre 28	Ley 30	Ley principal que regula la Educación Superior en Colombia, y con el artículo 56 que da origen al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES).
2006 - Junio 2	Decreto N°1767	Por el cual se reglamenta el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) y se dictan otras disposiciones Definición y objetivos del SNIES, y la responsabilidad que tienen el Ministerio de Educación Nacional y las instituciones de educación superior.
2009 - Diciembre 23	Decreto N°4968	Por el cual se modifica el artículo 9° del Decreto 1767 del 2 de junio de 2006, referente al uso de la información.
2010 - Marzo 18	Resolución N°1780	Disposiciones relacionadas con la administración y disponibilidad de la información en el SNIES y se dictan otras disposiciones. Conozca las fechas y las variables que se deben reportar al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) entre otras disposiciones. Las Resoluciones 0626 de febrero 13 de 2007 y la 5150 de noviembre 08 de 2005 fueron derogadas por este nuevo acto administrativo.
2012 - Diciembre 21	Decreto N°2685	Por el cual las Entidades Promotoras de Salud verificarán la creditación de los beneficiarios en calidad de estudiante de un cotizante, por medio de la información reportada por las IES a través del SNIES.

2013 - Mayo 08	Decreto N°916	Modifica el Decreto 2686 de 2012. Establece la fecha de reporte de los estudiantes matriculados y los de primer curso, a fin de darle cumplimiento a lo estipulado el Decreto 2685/12
2015 - Agosto 5	Resolución N°12161	Por la cual se dictan disposiciones relacionadas con la administración de la información en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior - SNIES y se deroga la Resolución 1780 de 2010.
2016 - Julio	Acto administrativo HECAA	Comunicación 2016-EE-084270: Entrada en producción de HECAA para el reporte de información al SNIES
2016 - Octubre 28	Resolución N°20434	Por la cual se dictan disposiciones relacionadas con la administración de la información en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) y el reporte de información sobre el incremento de derechos pecuniarios, y se deroga la Resolución No.12161 de 2015
2017 - Septiembre 27	Resolución 19591	Por la cual se modifica la Resolución 20434 de 2016 con la que se dictan disposiciones relacionadas con la administración de la información en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) y el reporte de información sobre el incremento de derechos pecuniarios

Recuperado [SNIES Ministerio Educación](#)

3.1.5 Fuerzas de Porter

Dada la necesidad de ver el estado de la Fundación ASDOIN, en el entorno competitivo de este sector, se analizan las fuerzas de Porter identificando el mapa actual de la competencia y rentabilidad en la industria, tal como se pueden evidenciar en la siguiente gráfica:

Fuerzas de Porter "ASDOIN"



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con lo anterior se enuncia cada una de ellas por medio de:

3.1.5.1 Nuevos competidores

En el sector educativo, los nuevos competidores cuentan con facilidad de ingreso al mercado lo que se considera como un riesgo para la fundación, se distinguen al ser organizaciones similares distribuidas a nivel local o nacional, a su vez se deben contemplar otras fundaciones que apoyen la educación, también competencia indirecta de empresas, instituciones de educación superior e instituciones gubernamentales o no gubernamentales que ofrezcan programas educativos o becas.

De acuerdo con lo anterior se identifica que la fundación en comparación con los competidores cuenta con docentes con altos niveles de formación lo que brinda resultados de calidad para este tipo de clientes, de igual forma se encuentra comprometida con la satisfacción de las necesidades del mercado, brindando soluciones integrales y oportunas, que en el momento del lanzamiento de los respectivos cursos se genera actualización constante para fomentar la cultura de adaptación dada a las nuevas tendencias y demandas del mercado, ofreciendo servicios sostenibles y mejorando continuamente sus procesos para mantenernos a la vanguardia en el sector educativo.

3.1.5.2 Clientes

Los clientes que ha tenido la fundación de docentes investigadores a la fecha son docentes de colegio que se encuentran en desarrollo de su trabajo de grado de maestría, accediendo al

servicio de asesorías investigativas y de trabajos de grado, a partir del lanzamiento de los demás servicios al mercado se consideran los posibles clientes:

Estudiantes universitarios interesados en participar en proyectos de investigación y recibir tutorías por parte de los docentes de la fundación.

Profesionales de la educación y otros campos interesados en capacitación, actualización y desarrollo de habilidades en investigación.

Instituciones educativas (escuelas, colegios, universidades) que busquen colaborar con la fundación para realizar proyectos conjuntos.

Otras organizaciones sin fines de lucro enfocadas en temas relacionados con la educación y la investigación, que deseen establecer alianzas con la fundación.

Agencias de gobierno e instituciones estatales involucradas en proyectos de investigación educativa, que podrían contratar los servicios de la fundación para llevar a cabo estudios y análisis.

3.1.5.3 Proveedores

Frente al aspecto de alineación con los proveedores de la fundación ASDOIN no ha sido fácil, por el contrario, estos han dificultado el desarrollo de actividad de la fundación como ejemplo el desarrollo de la página web y servicios de marketing digital que a pesar de haber contratado y pagado a diferentes personas no ha sido posible el lanzamiento oficial de las diferentes actividades pues las entregas han sido incompletas y basado en estos reprocesos se contempla integrar un proceso para la elección de los mismos, a la fecha se cuenta con los siguientes proveedores que aportan a la creación de valor de la fundación:

Equipo administrativo en desarrollo de estrategias de mejoramiento y trabajo para el desarrollo operativo de la fundación.

Banco de datos de docentes con altos niveles de formación para el desarrollo de cursos y asesorías investigativas.

Aliados estratégicos de Redes académicas internacionales que potencien y visibilicen los procesos y actividades que realiza la Fundación.

Empresas de suministros de oficina, para la compra de materiales de oficina y equipos.

Empresas de servicios de hosting Colombia con excelente memoria, para el alojamiento del sitio web y plataforma de e-learning.

3.1.5.4 Productos sustitutos

La fundación ASDOIN, cuenta con los siguientes productos: servicios de consultoría y asesoría en investigación, de igual forma la afiliación para publicaciones y generación de materiales didácticos, se tiene contemplado que en el momento de dar inicio a los cursos virtuales los servicios mencionados anteriormente serían los productos sustitutos, teniendo en cuenta que estos servicios no generan los recursos suficientes para sostener la fundación, por esta razón se requiere proyectar los cursos y programas de formación ofrecidos para capacitación y desarrollo profesional ofrecidos.

Sin embargo, es importante destacar que la calidad y el valor agregado que ofrece la fundación ASDOIN es difícil de encontrar en otros proveedores de servicios. Por lo tanto, es importante que la fundación tenga en cuenta su propuesta única de valor y continúe mejorando y diversificando sus ofertas para mantenerse competitiva en el mercado.

3.2 MICROENTORNO

El microentorno abarca los factores cercanos y directos que pueden tener un impacto inmediato en las operaciones de ASDOIN al identificar y comprender estos factores, la fundación puede identificar los aspectos críticos que son esenciales para su éxito, como la satisfacción de los estudiantes, la calidad de los servicios y las relaciones con los colaboradores clave para ello se identifica:

- Clientes y Estudiantes: Identificar las necesidades, expectativas y preferencias de sus clientes y estudiantes. Evaluar su disposición a pagar por cursos y servicios de calidad. Mantener una comunicación efectiva para comprender y atender sus demandas.
- Locales de Competidores: Analizar a competidores locales que ofrecen servicios similares, incluyendo su calidad, precios y enfoques de marketing. Identificar oportunidades para diferenciarse y destacar en el mercado local.
- Colaboradores y Socios: Evaluar las relaciones con colaboradores internos y socios externos, como docentes, instructores, instituciones educativas asociadas y empresas colaboradoras. Fomentar alianzas estratégicas que fortalezcan las ofertas de ASDOIN.
- Recursos Humanos: Gestionar adecuadamente el personal administrativo y docente. Asegurar la capacitación y desarrollo del equipo para brindar servicios de alta calidad. Proveedores de Tecnología y Contenido:
- Evaluar proveedores de tecnología y contenido que apoyan la oferta de cursos virtuales y recursos educativos. Mantener relaciones sólidas para garantizar la disponibilidad y calidad de los recursos.

- **Regulación y Cumplimiento Normativo Local:** Cumplir con regulaciones locales relacionadas con la educación y la operación de fundaciones sin fines de lucro. Mantenerse informado sobre cambios en las políticas y regulaciones locales que puedan afectar a ASDOIN.
- **Comunidad Local:** Considere la percepción y la imagen de ASDOIN en la comunidad local. Participar en actividades de responsabilidad social que benefician a la comunidad y refuerzan la reputación de la fundación.
- **Financiamiento y Recursos Económicos:** Gestionar los recursos financieros y presupuestarios de manera efectiva para mantener la sostenibilidad de la fundación. Buscar oportunidades de financiamiento y subvenciones disponibles a nivel local.
- **Marketing y Promoción Local:** Desarrollar estrategias de marketing y promoción específicas para el mercado local. Utilizar canales de comunicación locales para llegar a nuevos estudiantes y clientes.
- **Comentarios de los Usuarios:** Recopilar y utilizar la retroalimentación de estudiantes y clientes para mejorar continuamente la calidad de los cursos y servicios. Implementar cambios y mejoras basados en las sugerencias recibidas.

3.3 ENTORNO MISIONAL

Dentro de la fundación ASDOIN en la actualidad se identifica que, por la falta de una estructura organizativa definida, que se refleja en la ausencia de un organigrama y funciones específicas para los socios.

Lo que representa una limitación significativa en las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la fundación; La falta de roles y responsabilidades claramente delineados puede generar confusión en la toma de decisiones y la ejecución de estrategias al igual que el seguimiento en el desarrollo de los procesos que no permite surgir la organización. Por lo tanto, es importante que ASDOIN aborde este aspecto crítico de su entorno estratégico para establecer una base sólida que permita una gestión efectiva y una implementación eficiente de su plan estratégico.

3.4 ENTORNO ESTRATÉGICO

Frente al direccionamiento estratégico, actualmente la Fundación cuenta con algunos elementos que fortalecen el entorno estratégico los cuales se mencionan a continuación:

Ilustración 3 Misión ASDOIN

Misión

Para definir la misión es necesario responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es la imagen deseada para la Fundación? Una comunidad reconocida por sus aportes en el orden del saber educativo e investigativo y su impacto social. ¿Cómo será la Fundación en el futuro? Una organización fortalecida y con procesos claros que reconoce el valor humano de sus integrantes. ¿Qué quiere hacer la Fundación en el futuro? Aportar mediante la producción de conocimiento a la discusión y orientación de la educación colombiana. ¿Qué actividades va a desarrollar la Fundación? Investigaciones, asesorías, consultorías, capacitaciones y publicaciones (investigativas, reflexivas, educativas, experienciales) que impacten el entorno educativo nacional e internacional.

Fuente: [Página Web – Quienes somos](#)

Ilustración 4 Visión ASDOIN

Visión

La Fundación de Docentes Investigadores será reconocida por la calidad, la eficiencia y el aporte al conocimiento de la pedagogía, didáctica y la praxis educativa colombianas, para ello, establecerá vínculos con organismos reconocidos a nivel nacional e internacional (Latinoamérica). Esto será posible gracias a los procesos de asesoría, gestión educativa, investigación social en los entornos educativos, divulgación de los productos que el docente colombiano elabore y proporcione en aras de contribuir con la pedagogía, la didáctica y la praxis educativa en general.

Fuente: [Página Web – Quienes somos](#)

3.4.1 Valores

“ASDOIN busca contribuir a la formación de profesionales que sea capaces de participar en la transformación de los procesos educativos presentes y futuros del país, para ello, se han elegido algunos valores que se constituyen en la columna vertebral de la asociación. Estos valores han sido escogidos porque iluminan no solo la identidad de los asociados, sino también su trabajo y compromiso, convirtiéndose en el sello identitario de la asociación.

De acuerdo con lo establecido dentro de la Fundación se relacionan los respectivos valores designados que identifican a la Fundación de docentes investigadores ASDOIN, tomados de la página web:

La honestidad: pues la asociación cuenta con un grupo humano capaz y coherente en su manera de obrar y de pensar, al tiempo que integra la justicia de manera recta e íntegra. En este sentido, sus acciones siempre estarán guiadas por normas que benefician tanto a la asociación como a aquellas personas con las que se relaciona. Se trata de la posibilidad real de actuar y desempeñarse conforme a lo que se piensa y a los principios y valores propios de la sociedad.” (Fundación Asociación docentes investigadores, 2018.)

Responsabilidad: La responsabilidad, entendida como la capacidad personal y asociativa de responder de manera coherente, haciéndose cargo de los actos propios de acuerdo con las decisiones y obligaciones que se han tomado. De esta manera, los compromisos adquiridos se deben asumir de manera idónea, capaz y coherente. Se trata del cumplimiento cabal y consciente de los compromisos adquiridos, es decir, la decisión premeditada y voluntaria de responder a las exigencias y las tareas que han sido asumidas.

Respeto: El respeto, entendido como la capacidad de los individuos por reconocer la autonomía y la diversidad de aquellos que están a su alrededor. Así, las relaciones interpersonales quedan definidas por el reconocimiento, la aceptación y el compromiso de cara a la diferencia, la cual no debe dividir, sino complementar. De esta forma, el respeto debe ayudar a cambiar a los individuos y a la sociedad desde el reconocimiento propio y el reconocimiento de los demás.

Humanismo: El trato humano, como el resultado natural del reconocimiento de la humanidad y el sentido que ella constituye en todos los miembros de la Asociación y de aquellos con quienes se relaciona. Para ello, se requiere la adopción de una postura respetuosa y tolerante hacia los demás, sus diferencias y sus posturas propias. Lo cual debe llevar necesariamente al trato amable basado en la comprensión y la empatía con todos, reconociendo aquello que nos une y aquello que nos diferencia.

Autonomía: La autonomía, entendida como la posibilidad de las personas para actuar con independencia y libertad, ejerciendo su capacidad de tomar decisiones por su cuenta y entendiendo que las mismas tienen repercusiones a nivel personal y grupal. De esta manera, también puede ser entendida como libertad positiva, es decir, que, aunque exista el trabajo comunitario y mancomunado, cada uno de los asociados está en la capacidad de determinar y de asumir responsabilidades de manera autónoma.

Liderazgo: El liderazgo, pues se parte del hecho de que en la asociación existe división de funciones y roles, pero esto no significa que existan relaciones verticales de poder y mandato. Por otro lado, el liderazgo entendido como la forma de ejercer influencia en otras personas. Influencia que incentiva el trabajo entusiasta de acuerdo con los objetivos comunes. En este mismo sentido, el liderazgo está relacionado con la capacidad de responder y tomar decisiones acertadas en el momento oportuno, al tiempo que se transmiten a los demás de manera adecuada consiguiendo el apoyo de la Asociación en pro de los objetivos específicos.

3.4.2 Objetivos corporativos

Brindar su conocimiento y formación a los docentes del país e internacionales que deseen actualizarse en temas curriculares, evaluativos, didácticos y aquellos que les permitan a nuestros colegas estar al día en temas de interés. De igual forma, la asociación brinda el espacio para la conformación de redes y comunidades de aprendizaje.

3.4.3 Política de calidad

La política de calidad no se encuentra establecida aún por lo que se propone la siguiente, teniendo en cuenta que si tienen estipulados los principios:

“En nuestra fundación de docencia nos comprometemos a proporcionar servicios educativos de alta calidad a nuestros estudiantes y a la comunidad en general” ([¿Quiénes Somos?](#) Asdoin, 2022)

Para lograr este objetivo, establecen los siguientes principios:

Coherencia entre el discurso y la acción, entre lo que se piensa y la manera como se actúa.

Sensibilidad con el contexto para comprender a los sujetos y fenómenos que intervienen en los procesos educativos.

Eficiencia y eficacia en la obtención de resultados de acuerdo con los compromisos adquiridos.

Sostenibilidad, en sintonía con los principios de equilibrio con el medio ambiente y su conservación.

Estos principios permitirán el posicionamiento del docente desde su práctica, didáctica y profesión en Colombia, ya que buscan desarrollar un discurso coherente capaz de analizar y fortalecer sus procesos pedagógicos y didácticos en torno a su praxis. (Fundación Asociación docentes investigadores. [WEB](#) 2018.)

Nos comprometemos a cumplir con esta política y asegurarnos de que todos los miembros de nuestra organización estén comprometidos con estos principios y con nuestra misión institucional.

3.5 Líneas de negocio - Diseño Lienzo Canvas

Para establecer la promesa de valor y rediseñar aspectos que fortalezcan la fundación por medio de estrategias empresariales que fomenten la innovación y el espíritu, se establece la metodología y diseño del lienzo Canvas dando como resultado la generación de nuevas ideas y oportunidades de negocio, y la conversión de proyectos viables y rentables, que permitirá brindar una visión clara y estructurada de cómo se va a desarrollar el emprendimiento y cuáles serán sus principales elementos, como los clientes, las propuestas de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos, etc.

Adicionalmente genera facilidad y rapidez en la comprensión del proyecto, tal como los pitches el Canvas se presenta de manera visual y concisa, lo que facilita la comunicación y la alineación de los diferentes miembros y socios que permite una fácil comprensión del cómo se va a desarrollar el emprendimiento y cómo cada elemento se encuentra interrelacionado.

Para la elaboración de este lienzo es importante contextualizar los aspectos que se tuvieron en cuenta para el momento de su elaboración los cuales se presentan a continuación:

3.5.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor que se genera se trata de la inclusión de publicaciones y artículos investigativos, además de las asesorías académicas investigativas orientadas a la educación y tendencias curriculares realizadas por docentes altamente calificados y fortalecimiento de redes académicas que contribuyen al mejoramiento de la educación y brinda a las personas la posibilidad de adquirir conocimientos relevantes y desarrollar habilidades en áreas clave las propuestas.

3.5.2 Segmentos de clientes

Dentro del segmento identificado es primordial que cuenten con acceso a internet, pueden ser Docentes de Colegios y Estudiantes de posgrados de Maestría o Doctorado, que cuenten con ingresos mensuales entre 2,5- 7,5 millones, que se encuentren dentro del rango de edad de 25 a 45 años, residentes de Colombia inicialmente.

3.5.3 Canales

Se cuenta con un Canal Directo, teniendo en cuenta que el desarrollo de todas las actividades se maneja por medio de una Plataforma virtual para acceder a las publicaciones investigativas y solicitar asesorías académicas; adicionalmente las comunicaciones se generan a través de correo electrónico y redes sociales.

3.5.4 Relaciones con clientes

El manejo con el cliente se armoniza por medio de diferentes canales de fácil acceso, tales como la Página Web, Chat WhatsApp, Redes Sociales, e-mail. Frente a la atracción se tiene contemplada en estrategias de difusión enfocadas en el reconocimiento de marca, para que los clientes identifiquen la fundación como un referente de investigación y calidad.

3.5.5 Recursos clave

Dado que la promesa de valor se centra en la calidad del producto, como recurso fundamental se contempla frente al Recurso Humano, contar con personal idóneo, que cuente con amplia experiencia en publicaciones investigativas y asesorías académicas y a su vez un diseñador tecnológico encargado de la actualización de la página y recursos necesarios para el desarrollo de aulas virtuales de asesorías, de igual forma un equipo de docentes altamente calificados y personal para el marketing digital y la atención al cliente.

3.5.6 Actividades clave

Dentro de las actividades clave es fundamental el Desarrollo y actualización de artículos investigativos y contenido relacionado con desarrollos tecnológicos en la pedagogía que evidencien la calidad de la fundación y sus actividades de las asesorías personalizadas.

Por otra parte, el fortalecimiento de las alianzas y convenios que permitan el desarrollo de Investigaciones de alto impacto y participación en redes académicas. De igual forma se debe generar un Plan de marketing efectivo que genere atracción e interés.

3.5.7 Alianzas clave

Con el fin de obtener financiación, reconocimiento y desarrollo de la propuesta es necesaria la participación de:

- * Socios ASDOIN: Brindan inversión para el desarrollo del servicio.

- * Proveedor de plataforma: Se debe mantener contacto directo para el correcto funcionamiento.

* Secretaría de Educación: Participación de actividades de actualización de los diferentes lineamientos de educación y postulación de proyectos para el fortalecimiento de habilidades y competencias de docentes de colegios públicos, urbanos y rurales.

* Docentes Investigadores: Clientes potenciales para el servicio de asesoría y divulgación de publicaciones.

* Redes académicas: Apoyo en reconocimiento y visibilidad de la fundación en eventos importantes.

* Alianzas con colegios: Propuesta de capacitación docente para el fortalecimiento de habilidades y competencias de docentes de colegios privados urbanos y rurales.

3.5.8 Costos

Dentro de los costos contemplados para este proyecto se distribuyen en gastos de desarrollo y mantenimiento de la plataforma, honorarios y salarios del equipo de docentes y personal administrativo y el Desarrollo de plan de marketing digital.

3.5.9 Fuente de ingresos

Los ingresos que se tienen actualmente son referentes a pagos de afiliación para el proceso de publicaciones y artículos investigativos. Asesorías académicas Investigativas para estudiantes de posgrados.

3.5.10 Cadena de valor

La Fundación de docentes investigadores “ASDOIN” es una empresa legalmente constituida y conformada por un grupo de docentes investigadores que tienen como sueño mejorar la educación en Colombia por medio de la investigación y la formación por tal motivo se inició el proceso de creación en el 2018, la cual ya cuenta con 5 años en el mercado en el sector terciario el cual agrupa los bienes intangibles o servicios que en este caso sería educación; actualmente, la fundación brinda servicios de asesorías académicas para estudios de posgrados y doctorales, conformación de redes académicas investigativas, asesorías para publicación de artículos investigativos, desarrollos de investigación generativa, adicionalmente consultorías curriculares a instituciones de educación superior.

A la fecha no cuenta con una cadena de valor establecida, sin embargo, de acuerdo con los procesos evidenciados se pueden establecer los siguientes aspectos identificados referente a las actividades de apoyo y actividades primarias:



Fuente: Elaboración propia

3.5.10.1 Actividades primarias

Dentro de estas actividades se manejan procesos externos e internos de la Fundación del cual se despliegan una serie de funciones:

3.5.10.2 Logística interna

Es aquella en la que se genera todo el proceso de seguimiento y control de calidad, basado en la revisión del equipo operativo, el cual es el encargado de realizar las negociaciones con los proveedores más destacados, validar la recepción del servicio e insumos, posteriormente se genera la aplicación de una prueba piloto que evalúa la efectividad del sistema.

3.5.10.3 Operaciones

Al ser una organización que brinda los servicios educativos se tiene contemplado frente a los servicios de asesoría, la recepción de la solicitud por medio de un formulario que indica el tipo de temática a abordar y nivel de posgrado que se desarrolla, de acuerdo con los requerimientos se realiza la asignación del docente asesor altamente calificado, se establece el cronograma, presupuesto y desarrollo de encuentros.

Es aquella en la que se genera todo el proceso de seguimiento y control de calidad, basado en la revisión del equipo operativo, el cual es el encargado de realizar las negociaciones con los proveedores más destacados, validar la recepción del servicio e insumos, posteriormente se genera la aplicación de una prueba piloto que evalúa la efectividad del sistema.

3.5.10.4 Logística de salida

Frente a este aspecto se puede identificar el proceso de ejecución de las asesorías el cual inicia en el momento que el cliente acepta el presupuesto y remite un porcentaje de pago de acuerdo con lo acordado, se realiza la programación de encuentros de preferencia virtual o presencial, la asignación de una carpeta compartida que permita ver el avance en línea del proceso y el material de apoyo que el docente considere, finalmente la evaluación de percepción de calidad para fomentar la fidelización de los clientes y fomentar la mejora continua con el reconocimiento y visibilidad que puede llegar a potenciar la Fundación.

De igual forma se está implementando el proceso de seguimiento postventa para mejorar la fidelización de los clientes.

3.5.10.5 Marketing y ventas

En este momento, la fundación cuenta con una página de fans en Facebook, un correo electrónico y un sitio web poco interactivo. No obstante, es reconocida en el sector gracias al voz a voz que enfatiza la calidad de los productos y servicios que ofrece, así como la relación calidad-precio.

3.5.10.6 Servicio

Este aspecto básicamente es el todo de la Fundación, teniendo en cuenta que su eje fundamental es la prestación de servicios de educación enfocados en asesorías investigativas y de trabajos de grado de posgrados (maestrías y doctorados), actualmente se tiene una excelente relación con los clientes y se encuentra en proceso de implementación de una evaluación que mide la percepción de calidad del servicio, con el fin de identificar aspectos de mejora; a su vez la implementación de un servicio postventas que fortalezca la fidelización con los clientes y potencie la mejora continua permitiendo el crecimiento y visibilidad de la Fundación.

3.5.10.7 Actividades de apoyo

Son las actividades estratégicas de la empresa la cual se reparte en las siguientes:

3.5.10.8 Infraestructura de la empresa

El ítem consiste en la información general de la organización dentro de la cual se destaca, al ser una Fundación es una empresa sin ánimo de lucro que cuenta con la conformación de 5 socios fundadores, legalmente constituida y con matrícula comercial No. S0062155 desde el 11 de febrero de 2023, como representante legal se encuentra la Doctora Mercedes del Pilar Rodríguez Camargo y los otros 5 socios activos los cuales representarán diferentes acciones y actividades dentro del funcionamiento de la fundación, a la fecha se encuentran en trámite de autorización de Ministerio

de Educación Nacional para el desarrollo y certificado de cursos y diplomados como institución de educación no formal.

3.5.10.9 Dirección del recurso humano

En este ítem podemos identificar el proceso de contratación el cual en la empresa la cual al encontrarse en crecimiento y de acuerdo con las actividades generadas se encuentra establecido un proceso de contratos por prestación de servicios los cuales son coordinadores por la representante legal de la fundación de acuerdo con las necesidades de las actividades de asesoría que surjan, a pesar de utilizar este tipo de contrato el proceso de selección, contratación, evaluación y pago se generan desde un proceso establecido por la dirección de los socios, buscando siempre el bienestar de su personal y teniendo claridad de la asignación de roles que se desempeñan que permiten el óptimo funcionamiento con un enfoque en la calidad del servicio.

3.5.10.10 Desarrollo de la tecnología

Dentro de esta categoría de actividades se representa el desarrollo tecnológico con el que se cuenta en la fundación el cual se mantienen en continua actualización, esto dado que la fundación no tiene un espacio físico propio todo el manejo se genera por encuentros sincrónicos o asincrónicos desarrollados por herramientas como: Moodle, Class Room, Teams, Meet, Zoom, correo electrónico, página web y Whatsapp.

Los cuales potencian y fortalecen el reconocimiento de la fundación y generando una integración de herramientas funcionales de vanguardia para brindar una buena experiencia de aprendizaje con alto porcentaje de efectividad.

3.5.10.11 Adquisiciones

Frente al aspecto de adquisiciones se encuentra en proceso de mejoramiento, la fundación al iniciar de forma empírica en una metodología mediada por tecnología o remota, ha contado con malas experiencias en la adquisición de herramientas tecnológicas, sin embargo, a pesar de estas complicaciones se están estableciendo procesos más detallados y precisos para el desarrollo, mejoramiento y mantenimiento de herramientas como la página web, Moodle y publicación de artículos.

A la fecha se está desarrollando una importante inversión para la adquisición de los servicios mencionados en el párrafo anterior con resultados esperados en corto tiempo y con materiales de calidad y precios acordes a las necesidades del mercado estos de acuerdo con las proyecciones de producción y ventas, variedad de proveedores, que facilitan la generación de los productos y un plan de marketing que potencie el desarrollo de la fundación.

4 Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional se convierte en un pilar fundamental para ASDOIN debido a su posición en el campo de la educación no formal y la oferta de cursos virtuales. En un entorno educativo en constante evolución, donde las necesidades de los estudiantes y las dinámicas del mercado cambian rápidamente, la capacidad de adaptación y la toma de decisiones informadas son esenciales para el crecimiento y la relevancia continua de la fundación.

Es necesaria la identificación de las variables y áreas a intervenir de la fundación por lo tanto se puede identificar que encontramos dentro de los departamentos la siguiente información:

Propósito: Objetivos y metas empresariales, Responsabilidad Social adecuada, Flexibilidad de la estructura organizacional, Comunicación y control gerencial, Sistemas de toma de decisiones.

Estructura Organizacional: Experiencia técnica, Rotación de personal, Estabilidad del personal, Sentido de pertenencia del personal hacia la empresa, Baja Motivación, Nivel de remuneración, Tipo de Contratación, Capacitación, Auditoria de Tiempos y Movimientos.

Recursos y Tecnología: Facilidad de acceso a la tecnología, Adaptación a cambios tecnológicos, utilización de recursos tecnológicos.

4.1.1 Fuentes de Información

Fuente Primaria: Para dar inicio al proceso de investigación, se considera el uso de fuentes de información primaria, ya que estas proporcionan testimonios o evidencia directa relacionada con la investigación. Además, al tratarse de información escrita, ofrecen una perspectiva desde dentro de la organización durante el período en estudio. Este enfoque se llevará a cabo mediante investigaciones a través de grupos focales y encuestas.

Esta metodología es particularmente adecuada para obtener información descriptiva, ya que permite realizar preguntas directamente a los empleados, lo que facilita la obtención de datos valiosos sobre la organización, la satisfacción y los comportamientos de estos.

4.1.2 Aplicación de Herramientas de Diagnóstico

Grupo Focal: Dentro de las diferentes herramientas de diagnóstico se elige el Focus group o Grupo focal ya que es una técnica de investigación cualitativa, que “sirve para profundizar motivaciones, razones, valoraciones y expectativas acerca de distintos temas”. Lo que permite la percepción y diagnóstico de la situación organizacional de la Fundación

El grupo es coordinado por un moderador que se vale de una de guía de preguntas orientadoras para llevar adelante cada encuentro. Esta se contempla para el personal directivo y operativo de la fundación la cual genera una mirada esencial ya que permite recopilar información de manera interactiva y obtener perspectivas de múltiples participantes.

Encuesta: Se seleccionó este instrumento debido a su capacidad para recopilar datos mediante un cuestionario, a partir del cual se obtiene información relevante para la organización. Las preguntas en esta encuesta son del tipo de respuesta cerrada, lo que significa que los encuestados deben seleccionar la opción más adecuada según su experiencia. Esta estructura de respuestas cerradas facilita la cuantificación de los resultados.

La captura de datos se llevará a cabo por medio de un formulario virtual de Outlook, con el fin de garantizar la participación completa de la población seleccionada, con la garantía del anonimato, para asegurar la obtención de información honesta y sin presiones por parte de los empleados. En este proceso se crea una evaluación sistemática que permitió analizar a fondo tanto el entorno interno como externo en el que opera la fundación, el cual alimenta información del DOFA y la matriz PESTEL, entre otras que permiten proporcionar una base sólida para la planificación estratégica y la toma de decisiones de ASDOIN.

4.1.3 Población y Muestra

Este tipo de investigación se realizará de manera poblacional la cual se efectuará dentro de la fundación y generará por medio de un grupo focal con los empleados de la Fundación en este caso serán 11 personas que se componen del siguiente modo:

1 gerente General

4 fundadores Principales

1 desarrollador Web

1 asistente administrativo

4 docentes

Dentro del perfil de los encuestados se identifica son personas entre 28 y 48 años, mujeres y hombres que laboran actualmente en la Fundación ASDOIN.

4.1.4 Tipos de Muestreo

El tipo de muestreo más apropiado para la investigación que se está llevando a cabo es el Muestreo No Probabilístico, ya que este se basa en la decisión del investigador. En este enfoque, se

busca seleccionar a individuos que posean un conocimiento profundo del tema en estudio, y se considera que la información proporcionada por estas personas es fundamental para la toma de decisiones.

4.1.4.1 Preguntas de Grupo Focal

El tipo de pregunta asignada era de respuesta abierta lo cual nos facilita identificar aspectos importantes relacionados a los procesos estratégicos de la Fundación:

Historia y Antecedentes: <i>¿Cuál es la historia y los antecedentes de la organización?</i> <i>¿Cuál es la misión y visión de la organización y cómo ha evolucionado con el tiempo?</i>	Objetivos y Estrategias: <i>¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la organización?</i> Comunicación Interna y Externa: <i>¿Cómo se maneja la comunicación tanto interna como externa?</i>
Estructura Organizativa: <i>¿Cómo está estructurada la organización en términos de departamentos o áreas?</i> <i>¿Cómo se toman las decisiones y se comunica la información en la organización?</i>	Retos y Oportunidades: <i>¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la organización en la actualidad?</i> <i>¿Qué oportunidades consideran que están disponibles para el crecimiento y mejora?</i>
Cultura Organizacional: <i>¿Cómo describirían la cultura organizacional de la empresa?</i>	Medición de Desempeño: <i>¿Qué indicadores claves se utilizan para evaluar el éxito?</i>
Recursos y Capacidades: <i>¿Cuáles son los recursos clave de la organización, como financieros, tecnológicos y humanos?</i>	Historia y Antecedentes: <i>¿Cuál es la historia y los antecedentes de la organización?</i> <i>¿Cuál es la misión y visión de la organización y cómo ha evolucionado con el tiempo?</i>
Clientes y Mercado: <i>¿Quiénes son los clientes o beneficiarios de los servicios de la organización?</i> <i>¿Cómo perciben los clientes la calidad de los servicios?</i>	Estructura Organizativa: <i>¿Cómo está estructurada la organización en términos de departamentos o áreas?</i> <i>¿Cómo se toman las decisiones y se comunica la información en la organización?</i>
Competidores y Entorno Externo: <i>¿Quiénes son los principales competidores o actores en el entorno externo?</i> <i>¿Cómo afectan los factores externos, como regulaciones y tendencias del mercado, a la organización?</i>	Cultura Organizacional:

¿Cómo describirían la cultura organizacional de la empresa?

Recursos y Capacidades:

¿Cuáles son los recursos clave de la organización, como financieros, tecnológicos y humanos?

Clientes y Mercado:

¿Quiénes son los clientes o beneficiarios de los servicios de la organización?

¿Cómo perciben los clientes la calidad de los servicios?

Competidores y Entorno Externo:

¿Quiénes son los principales competidores o actores en el entorno externo?

¿Cómo afectan los factores externos, como regulaciones y tendencias del mercado, a la organización?

Objetivos y Estrategias:

¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la organización?

Comunicación Interna y Externa:

¿Cómo se maneja la comunicación tanto interna como externa?

Retos y Oportunidades:

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la organización en la actualidad?

¿Qué oportunidades consideran que están disponibles para el crecimiento y mejora?

Medición de Desempeño:

¿Qué indicadores claves se utilizan para evaluar el éxito?

4.1.4.2 Preguntas Encuesta

I Parte: Propósito

1. ¿Conoces los objetivos de tu empresa?
2. ¿Te encuentras de acuerdo con los objetivos de tu empresa?
3. ¿Apoyas los objetivos de tu empresa?
4. ¿Tienes clara cuál es la meta de tu empresa?
5. ¿Consideras que los objetivos van ligados con la meta de tu empresa?
6. ¿Te piden opinión tus superiores para cambiar algunos aspectos de tu empresa?
7. ¿Conoces la estrategia comercial de tu empresa?

II Parte: Estructura

8. ¿Conoces la estructura de tu empresa, es decir cómo se encuentra conformada?
9. ¿Conoces el organigrama de tu empresa?
10. ¿Te sientes parte de esa estructura?
11. ¿Conoces los niveles jerárquicos de tu empresa?
12. ¿Conoces la misión, visión y estrategias?
13. ¿Tienes oportunidades de ascender en el puesto que laboras?
14. ¿Los objetivos de tu empresa van ligados con la tarea que Desempeñas?
15. ¿Conoces todos los productos de la Fundación?

III Parte: Relaciones

16. ¿Te sientes motivado (a) a seguir laborando en tu empresa?
 17. ¿Las personas con las que laboras te apoyan a realizar tu trabajo?
 18. ¿Sabes a quién debes dirigirte en caso de tener problemas dentro de tu empresa?
 19. ¿Sabes cómo resolver algún problema con los clientes de tu empresa?
 20. ¿Existe relación directa para con tus superiores?
 21. ¿Existe buena relación con tus compañeros de trabajo?
 22. ¿Existe división entre la vida personal y la vida laboral dentro de tu empresa?
- IV Parte: Recompensas
23. ¿Existe algún paquete de remuneración?
 24. ¿Existe algún paquete de incentivos?
 25. ¿La tarea que desempeñas es recompensada?
 26. ¿Cuentas con incentivos dentro de la actividad que realizas?
 27. ¿Te encuentras de acuerdo con la manera y los incentivos con los que eres recompensado?
 28. ¿El cumplimiento de objetivos va ligado con la manera de Recompensarte?
 29. ¿Existe una equidad en recompensas e incentivos entre empleados?
- V Parte: Liderazgo
30. ¿Conoces a tus superiores y a quien funge como líder en tu empresa (el gerente)?
 31. ¿Tu líder comparte información sobre la organización?
 32. ¿Tu líder te pregunta tu opinión?
 33. ¿Tu líder te sugiere ideas que contribuyan con la organización?
 34. ¿Tu líder tiene en cuenta tu opinión?
- VI Parte: Mecanismos Auxiliares
35. ¿Cuentas con todas las herramientas necesarias para desempeñar tus tareas?
 36. ¿Existe una planeación a futuro en tu empresa?
 37. ¿Participas en la planeación de tu empresa aportando ideas?
 38. ¿Existe algún método para medir la calidad de tu trabajo?

39. Menciona aspectos relevantes que puedes contribuir al mejoramiento de ASDOIN

4.1.5 Resultados y Conclusiones

En la aplicación de las preguntas desarrolladas en el grupo focal generado el 6 de septiembre a las 13:00 hrs, se contó con participación de 5 personas de las cuales son 2 fundadores, 2 docentes investigadores y 1 docente cofundador lo que abarca un 45% al no obtener una participación completa se genera adicional la aplicación de la herramienta de encuesta la cual se contó con 5 colaboradores lo cual da un total de respuesta de 90% de respuestas.

En referencia de los resultados de aplicación, se identifican aspectos relevantes en sobre la Fundación de Docentes Investigadores "ASDOIN," así como en la calidad del servicio y el potencial que posee, se identifican las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Es evidente que ASDOIN se destaca por la calidad de los servicios educativos que ofrece, esta es una fortaleza importante que debe ser mantenida y promocionada la cual tiene potencial de crecimiento a nivel local y nacional. De igual forma se demuestra un fuerte compromiso con la excelencia operativa y la calidad del servicio el cual debe mantenerse y fortalecerse para que a futuro sea una de sus ventajas competitivas, otra de ellas son los recursos humanos altamente cualificados lo que es un activo valioso.

Frente a los aspectos relacionados con la gerencia y gestión se identifica una falta de Visión estratégica clara lo que representa una debilidad significativa que debe abordarse con inmediatez por medio de una planificación estratégica a largo plazo al no contar con esto se encuentra limitado el crecimiento y la sostenibilidad de la organización.

4.2 Análisis Interno y Externo

Para este proceso se tomaron como herramientas las siguientes matrices:

4.2.1 Matriz de Perfil Competitivo

El resultado de la Matriz de presentada a continuación genera en comparación con otra en función de factores clave de éxito en su entorno competitivo.

Tabla 3 Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ INDUSTRIAL O DE PERFIL COMPETITIVO FUNDACIÓN DE DOCENTES INVESTIGADORES "ASDOIN"					
Factores clave de éxito (1)	Peso (2)	Politécnico de Colombia (Emp A)	Calificación ponderada de la empresa A (4)	Calificación de ASDOIN (Emp B) (5)	Calificación ponderada de la empresa B (6)
1. Talento humano	0,09	3	0,27	5	0,45
2. Oportunidades de Expansión, por mercado en crecimiento	0,08	4	0,32	4	0,32
3. Direccionamiento estratégico	0,12	3	0,36	1	0,12
4. Precio	0,09	5	0,45	4	0,36
5. Servicio posventa	0,1	2	0,2	5	0,5
6. Servicio con altos estándares de calidad	0,2	2	0,4	4	0,8
7. Aliando estratégicos Nacionales e Internacionales	0,06	3	0,18	4	0,24
8. Reinversión sin impuestos al ser Fundación	0,06	4	0,24	2	0,12
9. Portafolio de productos	0,1	5	0,5	2	0,2
10. Liquidez y Financiación	0,1	5	0,5	2	0,2
TOTAL	1		3,42		3,31

Fuente: Elaboración Propia

Tomamos como medición una de las entidades más reconocidas en la actualidad referente a cursos no formales o educación para el trabajo "Politécnico de Colombia" tiene un resultado de 3,42 y la Fundación Asdoin tiene un resultado de 3,31 de lo anterior se puede identificar que ambas empresas tienen resultados que sugieren una posición relativamente fuerte en el entorno competitivo lo que indica que ambas empresas están bien posicionadas y a pesar de que las diferencias son relativamente pequeñas (0,11), lo que indica que Politécnico de Colombia tiene una posición ligeramente más fuerte en el entorno competitivo en comparación con Asdoin.

4.2.2 Matriz EFAS (Síntesis de Factores Externos de Análisis)

La Matriz EFAS, es una herramienta que permite analizar los factores externos que pueden afectar a una empresa. En el caso de la Fundación al ser una prestadora de servicios es ideal teniendo en cuenta que proporciona una evaluación estructurada y sistemática de los factores externos que pueden afectar su desempeño y competitividad y al identificar estas amenazas u oportunidades de mejora, facilitará la toma de decisiones estratégicas, la planificación y la adaptación a los cambios del entorno, lo cual es esencial para el éxito y la supervivencia de la empresa a largo plazo.

De acuerdo con lo identificado en el Factor externo se representa la ponderación del siguiente modo:

Tabla 4 Matriz EFAS

MATRIZ EFAS - SÍNTESIS DE FACTORES EXTERNOS DE ANÁLISIS (EXTERNAL FACTORS ANALYSIS SUMMARY)				
FUNDACIÓN DE DOCENTES INVESTIGADORES "ASDOIN"				
Factores externos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Oportunidades				
1.Mercado en crecimiento	0,12	4,0	0,48	Tendencias educativas, como el creciente interés en el aprendizaje personalizado, la educación a distancia, la educación continua y las habilidades digitales
2. Participación en proyectos Financiados por entidades públicas y asociaciones privadas	0,10	3,0	0,30	La Fundación cuenta con Aliados estratégicos como Entidades de educación superior y redes académicas líderes en Latinoamérica
3.Cambios Tecnológicos en la Educación	0,07	3,0	0,21	Un aspecto notable de la educación virtual es que favorece la actualización y mejora del conocimiento a lo largo de la vida
4.Portafolio especializado	0,09	5,0	0,45	A diferencia de la competencia la fundación está inmersa en temas netamente educativos
5.Facilidad de acceso al servicio	0,10	4,0	0,40	El acceso a la capacitación virtual y a distancia facilita ingreso a las zonas rurales que no pueden adquirir estos servicios fácilmente.
Suma parciales oportunidades	0,48		1,84	
Factores externos (1)				Comentarios (5)

Amenazas	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	
1. Políticas y Regulaciones de entidades sin ánimo de Lucro	0,10	1,0	0,10	En Colombia, existen requisitos legales para la educación en el hogar que los padres deben cumplir tales como planes de estudios, evaluación periódica del progreso académico de los estudiantes y la aprobación de la Secretaría de Educación
2. Nuevos competidores en canales digitales	0,10	2,0	0,20	Para 2022, SNIES evidencia un aumento significativo en la matrícula total en el sector educativo con la Tasa de Cobertura Bruta la cual ha aumentado del 39,38 % en 2010 al 54,92 % en 2022
3. Inflación y recesión que dificultan el consumo de este servicio	0,09	2,0	0,18	Estos aspectos en el momento se encuentran en 2 cifras lo cual hace que se mitigue el gasto de las personas y esto puede afectar la educación
4. Competencia directa muy fuerte	0,14	1,0	0,14	Para 2022 se identifican 235 instituciones no oficiales y/o de régimen especial, sector donde se encontraría la Fundación
5. La tasa de desempleo que afecta el consumo en estos servicios	0,09	2,0	0,18	Estos aspectos en el momento se encuentran en 2 cifras lo cual hace que se mitigue el gasto de las personas y esto puede afectar la educación, además de las políticas actuales referentes a los temas laborales cambios en contratos e impuestos en las empresas.
Suma parcial, amenazas	0,52		0,80	
Calificaciones totales	1,00		2,64	

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la ponderación se emite la puntuación de 2,64 obtenida mediante la asignación de ponderaciones y calificaciones a los factores externos que se consideran relevantes para la organización.

Las puntuaciones asignadas entre 1 y 5, donde de 3 a 5 para las oportunidades y 1 al 2 a las amenazas sientan 2 una amenaza menor y uno una amenaza mayor.

La puntuación de 2,64 indica que ASDOIN tiene una posición positiva en términos de oportunidades, lo que sugiere un entorno propicio para el crecimiento y la innovación. Sin embargo, las amenazas también son significativas y requieren atención estratégica. Se debe prestar especial atención a la competencia, los cambios regulatorios y las condiciones económicas. Desarrollar estrategias para capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas será esencial para el éxito continuo de ASDOIN en su entorno competitivo.

Para esto se destacan algunos aspectos relevantes a trabajar:

- Implementar un plan de desarrollo o estratégico, que contemplen acciones o para afrontar temas regulatorios del Ministerio y la DIAN, inflación y políticas gubernamentales que pueden afectar el sector.

- Continuar potenciando aspectos de reconocimiento de marca, por medio de alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación y posibles clientes institucionales del sector de educativo público y privado.
- Implementación de tecnología y herramientas que permitan la expansión en el mercado.
- Iniciar estudios de viabilidad para la apertura de nuevos servicios de acuerdo con las necesidades del mercado.
- Desarrollar un benchmarking con referentes fuertes nacionales para identificar oportunidades de mejora y fortalecimiento de la ventaja competitiva.

4.2.3 Matriz de Síntesis de Factores Internos (IFAS)

La Matriz IFAS, es una herramienta que permite analizar los factores internos de una empresa, en este caso se genera este análisis y ponderación con la Fundación dentro de la cual se pueden identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, autoconocimiento y autocritica que aportará a la mejora de decisiones basadas en los recursos internos y el desarrollo de estrategias internas que permitan la capitalización de sus fortalezas y disminución de sus debilidades que puedan brindar una ventaja competitiva.

A continuación, se evidencia la ponderación del estado actual de la empresa y las acciones sugeridas para su crecimiento.

Tabla 5 MEFI

MATRIZ IFAS - SÍNTESIS DE FACTORES INTERNOS DE ANÁLISIS (INTERNAL FACTORS ANALYSIS SUMMARY) FUNDACIÓN DE DOCENTES INVESTIGADORES "ASDOIN"				
Factores internos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Fortalezas				
1.Oportunidades de expansión	0,07	3,0	0,21	Posibilidad de participación en el mercado si se cumplen con los requisitos
2. Alianzas estratégicas nacionales e internacionales	0,07	3,0	0,21	Contactos Nacionales e Internacionales expertos en el manejo educativo e investigativo disponibles para la generación de alianzas
3. Servicio Posventa	0,05	4,0	0,20	Excelente servicio y seguimiento posventa
4.Servicio con estándares de calidad e innovación	0,10	5,0	0,50	Alta calidad en colaboradores y socios
5. Canales	0,07	4,0	0,28	Canal directo para todo el manejo de la Fundación
Suma parcial, fortalezas	0,36		1,40	
Factores internos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Debilidades				

1. Direccionamiento Estratégico y herramientas financieras y prospectivas	0,12	1,0	0,12	Falta orientación empresarial, desconocimiento estratégico y de manejo de mercadeo, th, acciones comerciales y administrativas.
2. Negociación con proveedores	0,09	2,0	0,18	Malas experiencias con proveedores que generan reprocesos en la gestión misional de la fundación
3. Ausentismo y desmotivación laboral	0,10	2,0	0,20	Falta de motivación e incentivos (Salarial) y ausentismo por parte de los Socios gestores de diferentes proyectos
4. Recursos tecnológicos poco innovadores	0,15	2,0	0,30	Recursos tecnológicos tradicionales por baja inversión para la implementación de nuevas herramientas
5. Liquidez y Financiación	0,18	1,0	0,18	Desorganización Financiera que no permite mantener liquidez
Suma parcial, debilidades	0,64		0,98	
Calificaciones totales	1,00		2,38	

Fuente: Elaboración propia

La puntuación de 2,38 en la IFAS (Internal Factors Analysis Summary) indica una evaluación moderada del panorama interno de la Fundación ASDOIN, considerando factores internos se denota que en general, la organización tiene una evaluación interna que se inclina hacia una posición más débil es importante y urgente que se trabajen las áreas de mejora interna para fortalecer su posición y competitividad como:

- Búsqueda de fuentes de financiación, como inversionistas, subvenciones, préstamos, capital de riesgo o alianzas estratégicas con organizaciones afines.
- Revisión exhaustiva de los costos operativos y buscar eficiencias para maximizar el uso de los recursos financieros disponibles.
- Inversión en herramientas tecnológicas que puedan mejorar la eficiencia operativa, desarrollo de actividades en línea, la atención al cliente, como sistemas de gestión empresarial (ERP) y herramientas de comercio electrónico.
- Desarrollar una sólida estrategia a largo plazo que aborde las debilidades identificadas y establezca metas claras para el crecimiento y la mejora organizativa.
- Establecer un proceso de seguimiento y revisión periódica para garantizar que las estrategias se estén implementando de manera efectiva.

4.2.4 Análisis DAFO

El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna). DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes

unidades de análisis, tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica.

Tabla 6 DOFA

MATRIZ FODA - (SOWT - STRENGTHS, OPPORTUNITIES, WEAKNESSES, THREATS)		
FUNDACIÓN DE DOCENTES INVESTIGADORES "ASDOIN"		
	Factores positivos internos y externos	
	Fortalezas	Oportunidades
	1.Oportunidades de expansión	1.Mercado en crecimiento
	2. Alianzas estratégicas nacionales e internacionales	2. Participación en proyectos Financiados por entidades públicas y asociaciones privadas
	3. Servicio Posventa	3.Cambios Tecnológicos en la Educación
Factores negativos internos y externos Debilidades	4.Servicio con estándares de calidad e innovación	4.Portafolio especializado
	5. Canales	5.Facilidad de acceso al servicio
	Estrategias FD (Fortalezas / debilidades)	Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)
	1. Programar capacitaciones de manejo gerencial, tomas de decisiones, mercadeo, finanzas y ventas para los socios principales con el fin de generar más oportunidad en el mercado.	1. Invertir en proveedores que manejen herramientas de alta calidad, para visibilizar los servicios ofrecidos por la fundación.
	2. Implementar herramientas de IA que potencie el servicio posventa y sea llamativo para los clientes potenciales.	2. Identificar oportunidades de financiación con el fin de contar con las herramientas necesarias para la participación de licitaciones investigativas y asesorías del sector público y privado.
Amenazas	3. Generar estrategias de marketing que aporte al incremento de alianzas y participaciones en convocatorias del sector público que genere más ingresos.	3. Incluir el manejo de herramientas de IA para facilitar labores de marketing y servicio para reducir actividades adicionales a los colaboradores.
	Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)	Estrategias OA (Oportunidades / Amenazas)
	1. Gestionar procesos legales para la oferta de cursos 3011 para la certificación de cursos para el trabajo y desarrollo humano, con el fin de incrementar segmento de clientes.	1. Trazar un plan de mercadeo donde garantice un buen desempeño dentro del mercado y así tener oportunamente una administración que garantice a los clientes calidad.
	2.Administrar de manera efectiva el marketing mix con la experiencia del cliente y así garantizar que la fundación no	2.Diseñar un sistema que incremente de manera eficaz la estabilidad laboral permitiendo una apropiación más fuerte de los colaboradores para
	3.Inflación y recesión que dificultan el consumo de este servicio	

4. Competencia directa muy fuerte	se ve afectada por todos los cambios que se presenten en el macroentorno.	que cualquier cambio que se presente en el entorno no genere inestabilidad a la empresa y esta pueda presentar cambios.
	3. Implementar actividades y servicios con gran necesidad en el mercado con ofertas y descuentos para que la fundación no se encuentre afectada fuertemente por la inflación y a los cambios financieros.	3. Adquirir planes de orientación empresarial que el gobierno brinda de manera gratuita y así brindar seguridad a la población financieramente e inversión en herramientas y recursos que permitan fortalecer los servicios de la Fundación.
5. La tasa de desempleo que afecta el consumo en estos servicios		

4.2.5 Matriz PEYEA

La matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción) es una herramienta valiosa para comprender la posición estratégica de una organización.

A continuación, se hace una calificación de 1 a 6 donde uno es peor y seis el mejor asignador positivamente para Fuerza Financiera y Fuerza de Industria y -1 y -6 donde -1 el mejor y -6 el peor asignado para Estabilidad Ambiental y Ventaja Competitiva

MATRIZ PEYEA (MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN) FUNDACIÓN DE DOCENTES INVESTIGADORES "ASDOIN"			
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza Financiera (FF): 1:6		Estabilidad del ambiente (EA): -6 a -1	
apalancamiento	1	Cambios tecnológicos	-3
liquidez	1	Precios de los competidores	-2
flujos de efectivo	2	barreras de entrada al negocio	-4
facilidad para salir del mercado	3	presión competitiva	-3
riegos implícitos del negocio	2	elasticidad de la demanda	-1
Promedio FF	1,8	Promedio EA	-2,6
Ventaja competitiva (VC)-6 a -1		Fuerza de la industria (FI) 1 a 6	
participación en el mercado	-5	potencial de crecimiento	2
calidad del servicio	-1	potencial de utilidades	2
Servicio posventa	-2	estabilidad financiera	1
lealtad de los clientes	-1	conocimientos tecnológicos	2
utilización de la capacidad de la competencia	-5	aprovechamiento de recursos	2
conocimientos tecnológicos	-3	intensidad de capital	1
control de proveedores	-6	productividad	1
Promedio VC	-3,3	promedio FI	1,57143
EJE X = Vc + FI		-1,7	EJE Y = EA + FF
			-0,8

4.2.6 Posición Estratégica Interna

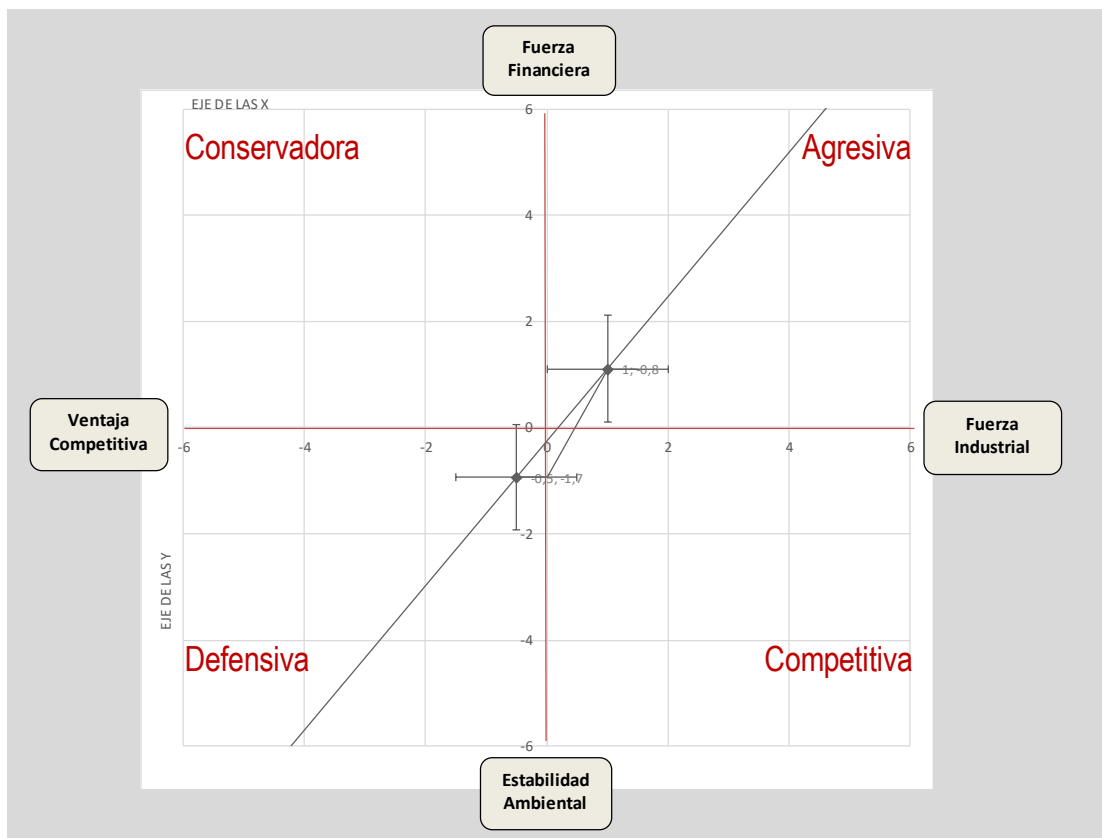
(Fuerza Financiera - FF): En promedio FF (1.8) indica que la fundación tiene una posición financiera relativamente débil y la baja puntuación en liquidez y facilidad para salir del mercado sugiere limitaciones en recursos y capacidad para enfrentar situaciones adversas.

Ventaja Competitiva (VC): Tiene un promedio VC (-3.3) la puntuación sugiere una desventaja competitiva, con debilidades en participación en el mercado, calidad del producto, ciclo de vida del producto, lealtad de los clientes, utilización de la capacidad de la competencia, y control de proveedores, es crucial abordar estas áreas para mejorar la posición competitiva.

4.2.7 Posición Estratégica Externa

(Estabilidad del Ambiente - EA): Se obtiene un promedio EA (-2.6) lo que refleja cierta inestabilidad en el entorno externo, con desafíos en cambios tecnológicos, precios de los competidores, barreras de entrada al negocio, presión competitiva y elasticidad de la demanda.

Fuerza de la Industria (FI): Se obtiene un promedio FI (1.57) lo que indica una fuerza de la industria moderada, con un potencial de crecimiento y utilidades razonable, pero estabilidad financiera y productividad en el extremo inferior.



En general la fundación enfrenta desafíos significativos tanto interna como externamente y la baja posición financiera y la falta de ventaja competitiva son áreas críticas que necesitan atención inmediata. La inestabilidad en el entorno externo agrega complejidad a la situación, y la fundación debe estar preparada para adaptarse a cambios tecnológicos y a la presión competitiva.

Dentro de las acciones a trabajar inicialmente esta la implementación de estrategias para mejorar la liquidez y gestionar mejor los flujos de efectivo al igual que explorar opciones para reducir riesgos implícitos del negocio, otro aspecto es el fortalecimiento de la Ventaja Competitiva en el cual se debe mejorar la participación en el mercado, por medio de alianzas estratégicas y sobre todo el poder de negociación con proveedores para mejorar el control. Por otra parte, se deben desarrollar capacidades para adaptarse a cambios tecnológicos y entender la elasticidad de la demanda y optimizar recursos para mejorar la estabilidad financiera y la productividad para fortalecer la posición en la industria

Basado en lo identificado es necesario aplicar Estrategias de reorientación las cuales se producen teniendo en cuenta que la Fundación es débil financieramente en un entorno con oportunidades.

4.3 Estrategias de Reorientación para ASDOIN

Para la fundación es imperativo iniciar actividades como:

4.3.1 Fortalecimiento del Direccionamiento Estratégico

Desarrollar un plan estratégico integral que aborde las debilidades identificadas en el direccionamiento estratégico. Esto incluye definir claramente la visión y misión, así como establecer herramientas financieras y prospectivas para una gestión más efectiva.

4.3.2 Mejora en la Negociación con Proveedores

Establecer relaciones estratégicas con proveedores clave para garantizar condiciones favorables y mejor negociación de precios. Explorar opciones de compra a largo plazo para garantizar la estabilidad financiera.

4.3.3 Gestión del Ausentismo y Desmotivación Laboral

Implementar programas de motivación y bienestar para el personal administrativo ofreciendo capacitación continua y oportunidades de desarrollo profesional. Realizar evaluaciones periódicas para abordar problemas de ausentismo y desmotivación.

4.3.4 Actualización de Recursos Tecnológicos

Invertir en tecnologías y herramientas educativas innovadoras para mejorar la calidad de los programas que favorezcan la participación y la interacción además de generar una amplia satisfacción al cliente.

4.3.5 Mejora en la Liquidez y Financiación

Buscar fuentes adicionales de financiamiento, como subvenciones, donaciones o programas de responsabilidad social corporativa que aporten al mejoramiento de la educación rural. Por otra parte, es necesario implementar medidas para mejorar la liquidez, como la optimización de procesos financieros, incremento de clientes y la gestión eficiente de recursos.

4.4 Estrategias para Abordar Amenazas

4.4.1 Adaptación a Políticas y Regulaciones

Mantener actualizadas las actividades educativas y financieras basadas en las políticas y regulaciones para entidades sin ánimo de lucro. Establecer un equipo dedicado para la gestión y cumplimiento de requisitos legales.

4.4.2 Diferenciación ante Nuevos Competidores Digitales

Enfocarse en la calidad y la experiencia del usuario para diferenciarse de nuevos competidores en canales digitales con oferta de programas exclusivos y adaptados a las necesidades cambiantes del mercado.

4.4.3 Estrategias Ante Condiciones Económicas Desfavorables:

Desarrollar planes de contingencia financiera para hacer frente a períodos de inflación y recesión. Ofrecer programas con precios competitivos y opciones de financiamiento flexibles.

4.4.4 Consolidación de Posicionamiento ante Competencia Fuerte

Hay que destacar la calidad, innovación y experiencia de ASDOIN como ventajas competitivas. Fortalecer la oferta educativa y la reputación de la fundación en el mercado.

4.4.5 Adaptación a la Tasa de Desempleo

Diseñar programas educativos específicos para abordar las necesidades de reentrenamiento y actualización de habilidades en momentos de alta tasa de desempleo buscando alianzas con empresas y organismos gubernamentales para brindar oportunidades de capacitación.

4.5 Estrategias para Capitalizar Fortalezas y Oportunidades

En el ámbito competitivo, se propone una estrategia de diferenciación. ASDOIN puede destacarse mediante la oferta de programas educativos innovadores y de alta calidad que se diferencian claramente de otras ofertas en el mercado. Esto puede incluir la incorporación de tecnologías emergentes, métodos pedagógicos avanzados y enfoques prácticos que resuelvan las necesidades específicas del cuerpo docente y de los estudiantes.

4.5.1 Fortalecimiento del Servicio Posventa

Implementar un servicio posventa robusto que incluye seguimiento a graduados, asesoramiento profesional y actualización de contenidos. Esto fortalecerá la reputación y fidelidad de los estudiantes.

4.5.2 Innovación en el Portafolio Especializado

Desarrollar programas educativos especializados que se alineen con los cambios tecnológicos y las demandas del mercado laboral. Mantener un portafolio dinámico y relevante.

Fortalecer la investigadora realizada por los socios estratégicos para dar a conocer la Fundación a nivel nacional y Latinoamérica.

4.5.3 Aprovechamiento de Proyectos Financiados

Participar activamente en proyectos financiados por entidades públicas y asociaciones privadas. Buscar financiamiento para iniciativas de investigación y desarrollo.

Estas estrategias abarcan diferentes niveles de la organización y están diseñadas para trabajar de manera sinérgica para lograr los objetivos establecidos en el plan de acción. Como consultor estratégico, la identificación y priorización de estas estrategias dependerá de la situación específica de la organización y sus metas estratégicas a largo plazo.

4.6 Sensibilización y Aceptación del Cambio

De acuerdo con lo identificado se deben abarcar una serie de elementos que permitan establecer un plan de sensibilización, importancia y aceptación del Cambio, centrado en las debilidades identificadas y a su vez la promoción de una cultura de cambio positivo entre los miembros de la fundación de la siguiente manera:

Título de la Propuesta: "Transformación para el Futuro: Promoviendo la Innovación y la Excelencia en ASDOIN"

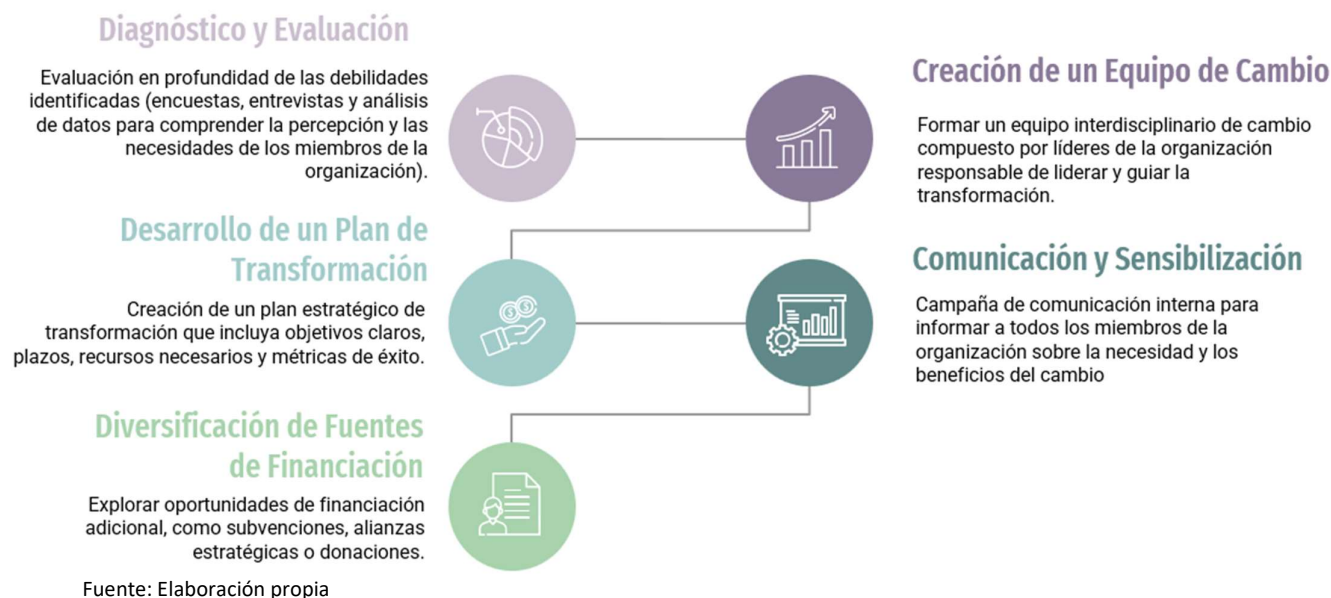
Objetivo: Fomentar la sensibilización y la aceptación del cambio de la implementación de dirección estratégica de la Fundación de Docentes Investigadores ASDOIN para abordar las debilidades identificadas con el fin de mejorar la eficiencia operativa y la competitividad.

Estrategias y actividades: Por medio de 5 fases se inicia la sensibilización con la Dirección y colaboradores para enunciar el estado actual de ASDOIN, la necesidad del cambio y cómo este contribuirá al crecimiento y la sostenibilidad de la organización, fomentando una actitud positiva hacia el cambio y la adaptación a nuevas tecnologías y procesos desarrollado.

De igual forma fortalecer la comprensión de los desafíos financieros y la importancia de diversificar las fuentes de financiación.

A continuación, se identifican las fases y actividades:

Ilustración 6 Propuesta de sensibilización



5 Propuesta de Solución

La fundación ASDOIN tiene una base sólida en términos de calidad de servicio y recursos humanos calificados, pero necesita desarrollar una visión estratégica para garantizar su crecimiento sostenible y su impacto a largo plazo en el campo de la educación no formal y los cursos virtuales, la planificación estratégica y la adaptabilidad son esenciales en un entorno educativo en constante cambio.

5.1 Referentes Teóricos

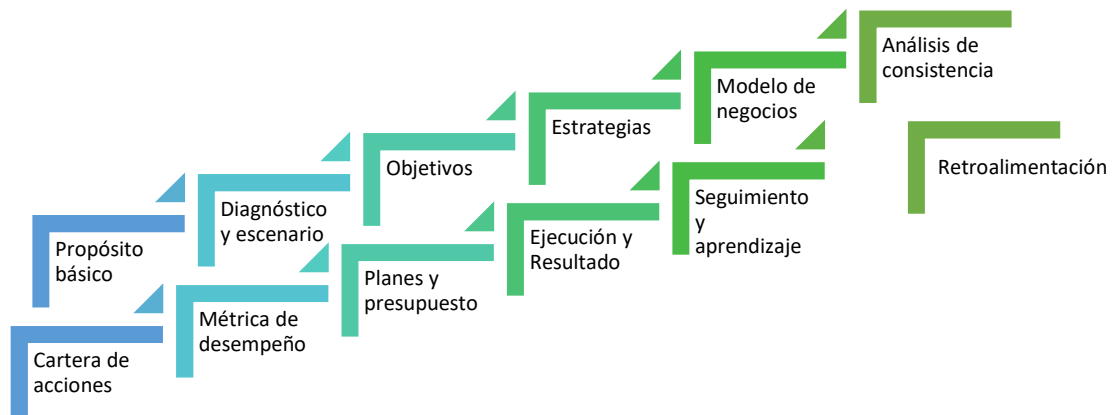
Introducción a la planeación estratégica: La planeación estratégica es un proceso vital que guía a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos y metas a largo plazo. Es un enfoque sistemático para esbozar el camino a seguir, estableciendo claramente la dirección y los medios para alcanzar los objetivos deseados. En el contexto de la fundación de docentes investigadores ASDOIN, la planeación estratégica es especialmente crucial. Esta fundación, al igual que cualquier otra organización, necesita una visión clara y una misión bien definida. La planeación estratégica proporciona el marco necesario para definir esta visión y misión, y para identificar las estrategias y tácticas necesarias para alcanzarlas. Además, la planeación estratégica permite a la fundación anticiparse y adaptarse a los cambios en el entorno educativo y de investigación. Esto es particularmente importante en un mundo que está en constante cambio, donde las nuevas

tecnologías, metodologías y enfoques están transformando la forma en que se realiza la investigación y la educación.

Por lo tanto, la actualización de la planeación estratégica es un paso esencial para asegurar que la fundación de docentes investigadores pueda continuar cumpliendo su misión y alcanzando sus objetivos en el futuro.

Teorías de la planeación estratégica:

El modelo de planeación estratégica de Colón y Rodríguez proporciona una visión concreta del proceso de planeación estratégica. Este modelo es apreciado por su facilidad de comprensión y aplicación, además de su adaptabilidad a todo tipo de organizaciones. Se inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que con el análisis diagnóstico. Esto parece adecuado ya que al analizar qué es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores. Lo que denominan modelo del negocio, no es otra cosa que la construcción del escenario al que se le añadirán las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto medular. El modelo estructura los siguientes elementos:



La teoría de la Planificación Estratégica sostiene que la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Según esta teoría, la planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

El modelo Racional para Tomar Decisiones es muy útil para tomar decisiones no programadas. Según este modelo, el proceso de toma de decisiones se divide en varias etapas: investigar la situación, desarrollar alternativas, evaluar las alternativas y elegir la mejor entre las disponibles, e implantar la decisión y monitorearla.

La teoría de tipo de Planificación indica que las empresas se administran de acuerdo con dos tipos de planes: Planificación Estratégica y Planificación Operativa. La Planificación Estratégica

son diseñados por los gerentes de los niveles altos y definen las metas generales de la empresa, generalmente son a largo plazo. La Planificación Operativa contiene los detalles para poner en práctica, o implantar, los planes estratégicos en las actividades diarias son a corto plazo.

En la esfera de la gestión empresarial, Peter Drucker postula una distinción fundamental entre dos dimensiones críticas del desempeño gerencial basados en la eficacia y la eficiencia en la cual argumenta que la evaluación de un gerente debe realizarse bajo el doble criterio de la eficacia, que se refiere a la capacidad de realizar las acciones correctas, y la eficiencia, que alude a la destreza para llevar a cabo esas acciones en lo cual sugiere la prioridad de la efectividad sobre la eficiencia en el juicio del rendimiento gerencial.

Planeación estratégica en el contexto educativo: es un proceso que permite a una institución educativa definir su visión y misión a través del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Este proceso es participativo y considera una reflexión efectiva y colaborativa de relevancia importante para abordar las acciones futuras de la organización. Algunos puntos clave sobre la planeación estratégica en el contexto educativo:

- **Enfoque Participativo:** La planeación estratégica es participativa cuando en la escuela se involucra a los alumnos, padres de familia, maestros, director y como apoyos externos, al supervisor, jefe de sector o de enseñanza.
- **Mejora Continua de la Gestión:** La planeación estratégica es el proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión, derivado de la autoevaluación y basado en consensos, que direcciona las acciones del colectivo escolar hacia escenarios deseados a mediano plazo.
- **Calidad Educativa:** La planificación estratégica educativa tiene una relación directa con la gestión institucional, pues su diseño e implementación contempla la programación de las acciones que garantizan la calidad de los servicios educativos y el cumplimiento de la misión institucional.
- **Autonomía de Gestión:** La planificación estratégica requiere de notables esfuerzos por parte de la comunidad educativa, con mayores niveles de autonomía en la gestión.

La actualización de la planeación estratégica: es un proceso esencial que permite a una organización adaptarse a los cambios en su entorno y seguir siendo relevante y efectiva. Algunos pasos para actualizar la planeación estratégica de la fundación de docentes investigadores ASDOIN:

1. Evaluación de la Situación Actual: El primer paso en la actualización de la planeación estratégica es evaluar la situación actual de la organización. Esto incluye un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de la organización.
2. Revisión de la Visión y Misión: La visión y misión de la organización deben ser revisadas y actualizadas si es necesario. Estos elementos proporcionan la dirección general de la organización y deben reflejar los cambios en el entorno de la organización.
3. Establecimiento de Nuevos Objetivos: Basándose en la evaluación de la situación actual y la revisión de la visión y misión, se deben establecer nuevos objetivos para la organización. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART).
4. Desarrollo de Nuevas Estrategias: Para alcanzar los nuevos objetivos, se deben desarrollar nuevas estrategias. Estas estrategias deben ser efectivas para superar las debilidades y amenazas identificadas, y para aprovechar las fortalezas y oportunidades.
5. Implementación y Seguimiento: Una vez que se han desarrollado las nuevas estrategias, deben ser implementadas. Esto implica asignar recursos, establecer responsabilidades y desarrollar un cronograma para la implementación. Además, se debe establecer un sistema de seguimiento para monitorear el progreso hacia los nuevos objetivos.

La planeación estratégica es un proceso fundamental para el éxito de cualquier entidad educativa, esta consiste en establecer metas y objetivos claros, así como en diseñar estrategias y acciones para alcanzarlos de manera efectiva. En el contexto de las entidades educativas, la planificación estratégica se enfoca en mejorar la calidad de la educación, fortalecer la gestión institucional y promover el crecimiento y desarrollo sostenible.

En este contexto, la aplicación práctica de los conceptos de eficacia y eficiencia se entrelaza de manera intrínseca con el proceso de planificación donde se aboga por la importancia de establecer metas correctas y posteriormente, elegir los medios correctos para alcanzar dichas metas, el cual implica un énfasis en la relevancia y pertinencia de los objetivos, reconociendo que la efectividad reside en la consecución de metas alineadas con la misión y visión organizacionales que en sinergia con el proceso administrativo con enfoque clásico, que se compone de cuatro funciones básicas denominadas PHVA (planificación, organización, dirección y control) conforman la planeación estratégica y se enfoca en establecer los objetivos a largo plazo y las acciones necesarias

para lograrlos y que según los estudios realizados por Taylor, es posible identificar ciertas similitudes con la situación actual.

Sin embargo, también se observa que varias de sus propuestas no se aplican plenamente en la actualidad, esto se debe a que las tipologías establecidas por Taylor se centran más en la maquinaria y la producción que en el bienestar y la participación de los empleados y que en este sentido, se aplicarán en modo filosófico la planeación estratégica basados en la literatura generada por Humberto Serna enfocada en el principio de planeación que al ser aplicado en la Fundación se identifican dificultades en su cumplimiento, teniendo en cuenta que los colaboradores de la Fundación no cuentan con plazos establecidos para llevar a cabo sus tareas asignadas, lo que dificulta el cumplimiento y eficiencia de los colaboradores para el desarrollo de sus funciones y actividades.

Seguidamente el principio de preparación donde se observa que la fundación no proporciona capacitación y asigna tareas de acuerdo a las habilidades de cada colaborador adicionalmente, no se lleva a cabo una evaluación previa del desarrollo de actividades, pero cuenta con un equipo de trabajo altamente calificado en referencia al servicio que ofrece y que para esto es fundamental aplicar el principio de control debido a que la Fundación cuenta con una persona encargada debe asumir el rol de seguimiento para verificar la efectividad en los procesos y que el implementar esta supervisión aporta a la verificación del cumplimiento de las actividades asignadas misionales para poder orientar y medir los colaboradores a su vez el cumplimiento de las normas educativas y orden establecidas, este principio tiene fallas a nivel administrativo. Por último, el principio de Ejecución que, para el caso de la Fundación, no se identifican funciones administrativas asignadas a cada colaborador, lo que ocasiona reprocesos que no permiten surgir la fundación. Es importante destacar que se fomenta el trabajo en equipo, lo que indica que este principio tiene oportunidades de mejora para la fundación.

Por otra parte, es imperativo socializar las diferentes herramientas diagnóstico para desarrollar una herramienta de gestión que aporte al establecimiento de una visión estratégica sólida que defina su dirección a largo plazo por medio de una implementación de Planificación Estratégica que involucre a todas las partes interesadas para garantizar que todos estén alineados con la visión y los objetivos estratégicos. De igual forma la generación de un monitoreo del entorno continuo del entorno para adaptarse a las tendencias y cambios en el campo de la educación, así como el fomento de una cultura organizacional que valore las estrategias planteadas y la mejora en comunicación efectiva pues se debe comunicar claramente su visión, valores y objetivos tanto

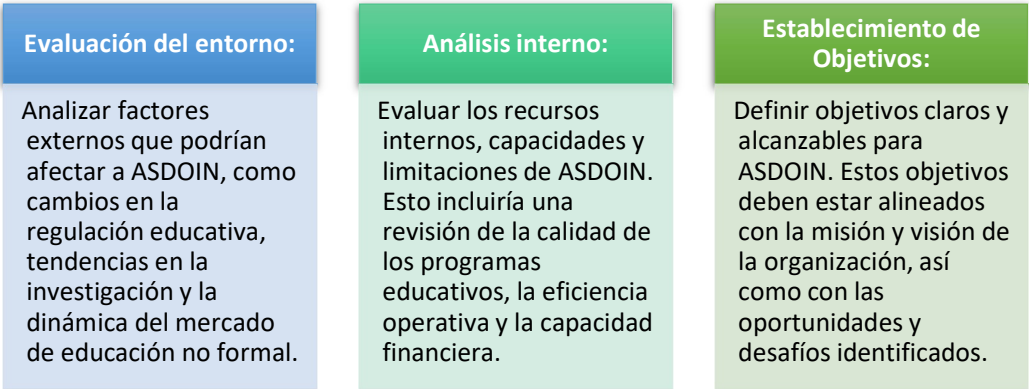
interna como externamente, para aprovechar el potencial en el desarrollo innovadora se debe ejercer una búsqueda constante en los servicios educativos y la tecnología educativa.

Es fundamental brindar capacitación en liderazgo estratégico a los miembros de la organización para garantizar una implementación efectiva de las herramientas y estrategias y la inclusión de control por medio de una cultura de evaluación continua de la Calidad que permita mantener y mejorar la calidad de los servicios debe seguir siendo una prioridad.

5.2 Modelo de toma de decisiones

Basados en la literatura teórica conceptual del tema, consolidada por en parte por Herbert Simon el padre fundador de la escuela o teoría de las decisiones, han desarrollado un conjunto de investigaciones y aportes desde diversas áreas de conocimiento. Es así como, desde la implementación de un modelo de efectivo podría ser el modelo de toma de decisiones estratégicas basadas en etapas tales como:

Ilustración 7 Modelo de implementación de estrategias



Identificación de Estrategias Alternativas	Selección de Estrategias	Implementación	Evaluación y Control
Generar y evaluar diversas estrategias que podrían ayudar a ASDOIN a alcanzar sus objetivos. Esto podría incluir la expansión de programas, el fortalecimiento de alianzas estratégicas y la adopción de tecnologías educativas innovadoras.	Seleccione las estrategias más viables y alineadas con los objetivos de ASDOIN. Esto podría requerir un análisis más detallado, teniendo en cuenta factores como el impacto potencial, la viabilidad financiera y la aceptación del mercado.	Desarrollar planes detallados para implementar las estrategias seleccionadas. Esto implica asignar recursos, establecer responsabilidades y definir un cronograma de ejecución.	1. Establecer sistemas de monitoreo y evaluación para rastrear el progreso hacia los objetivos. Ajustar las estrategias según sea necesario y aprender de las experiencias para mejorar la toma de decisiones futuras.

De igual forma es necesaria la identificación de las variables y áreas a intervenir de la fundación por lo tanto se puede identificar que encontramos dentro de los departamentos la siguiente información:

Propósito: Objetivos y metas empresariales, Responsabilidad Social adecuada, Flexibilidad de la estructura organizacional, Comunicación y control gerencial, Sistemas de toma de decisiones.

Estructura Organizacional: Experiencia técnica, Rotación de personal, Estabilidad del personal, Sentido de pertenencia del personal hacia la empresa, Baja Motivación, Nivel de remuneración, Tipo de Contratación, Capacitación, Auditoria de Tiempos y Movimientos.

Recursos y Tecnología: Facilidad de acceso a la tecnología, Adaptación a cambios tecnológicos, utilización de recursos tecnológicos.

5.3 Descripción de la Solución

De acuerdo con lo identificado por las diferentes herramientas diagnóstico se puede desarrollar una herramienta de gestión que aporte al establecimiento de una visión estratégica sólida que defina su dirección a largo plazo por medio de una implementación de Planificación Estratégica que involucre a todas las partes interesadas para garantizar que todos estén alineados con la visión y los objetivos estratégicos.

De igual forma la generación de un monitoreo del entorno continuo del entorno para adaptarse a las tendencias y cambios en el campo de la educación, así como el fomento de una

cultura organizacional que valore las estrategias planteadas y la mejora en comunicación efectiva pues se debe comunicar claramente su visión, valores y objetivos tanto interna como externamente, para aprovechar el potencial en el desarrollo innovadora se debe ejercer una búsqueda constante en los servicios educativos y la tecnología educativa.

Por otra parte, se ve imperativo brindar capacitación en liderazgo estratégico a los miembros de la organización para garantizar una implementación efectiva de las herramientas y estrategias y la inclusión de control por medio de una cultura de evaluación continua de la Calidad que permita mantener y mejorar la calidad de los servicios debe seguir siendo una prioridad.

5.4 Implementación

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica, es fundamental tener una comprensión clara de lo que implica. Varios autores la definen como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, la definición de estrategias y políticas para alcanzar esas metas, y la elaboración de planes detallados para garantizar la implementación efectiva de estas estrategias con el fin de lograr los objetivos deseados.

Además, la Planeación Estratégica implica la toma de decisiones anticipadas sobre qué tipo de esfuerzos de planificación se deben realizar, cuándo y cómo llevar a cabo estos esfuerzos, quiénes serán los responsables de su ejecución, y qué se hará con los resultados obtenidos.

Es esencial destacar que para que el proceso sea efectivo, requiere la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, ya que esto es lo que permitirá alcanzar el éxito en las empresas para esto se establece un proceso de la planeación estratégica se compone de tres etapas esenciales:

5.5 Formulación de la estrategia.

La formulación de la estrategia implica una serie de pasos fundamentales, que incluyen la definición de la misión de la empresa, la identificación de las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno externo de la organización, la evaluación de sus fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas y, finalmente, la selección de las estrategias concretas que se implementarán. (Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica, Editorial 3R editores)

Para esto se sugieren los siguientes cambios de Misión y Visión:

5.5.1 Misión Fundación ASDOIN propuesta

Contribuir con propuestas responsables y eficientes en el orden del saber educativo, con un impacto social y el valor humano de cada uno de sus integrantes. Esto, gracias al conocimiento

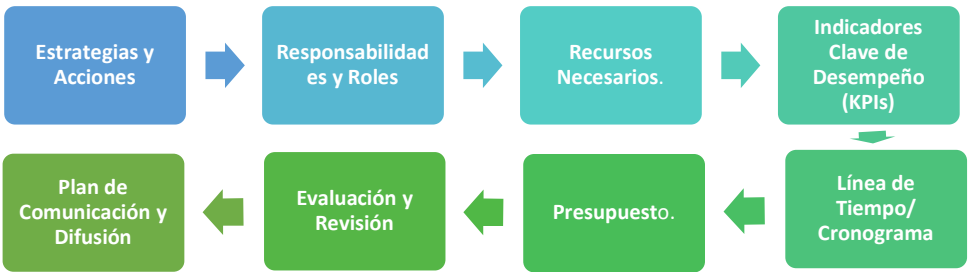
producido y las reflexiones que impulsan e impactan el entorno educativo nacional e internacional, mediante el desarrollo de investigaciones, asesorías, consultorías, capacitaciones y publicaciones. Todo ello, con el fin de proponer orientaciones sobre la pedagogía, la didáctica y la praxis educativa.

5.5.2 Visión Fundación ASDOIN propuesta

En 2028 la Fundación de Docentes Investigadores ASDOIN, será reconocida por la calidad, la eficiencia y el aporte al conocimiento de la pedagogía, didáctica y la praxis educativa colombianas, contando con alianzas de organismos reconocidos a nivel nacional e internacional (Latinoamérica). Esto será posible gracias a los procesos de capacitación, gestión educativa y la divulgación de los recursos y productos que el docente colombiano elabore y proporcione en miras a contribuir en la pedagogía, la didáctica y la praxis educativa.

5.6 Implementación de la estrategia.

Una vez que la misión de la organización se ha definido y se ha traducido en objetivos concretos, se da inicio a la siguiente etapa del proceso enfocada en identificar los objetivos actuales de la organización y evaluar su estrategia actual. (DAVID, Fred. La gerencia estratégica, Editorial Legis, 2003). Para esto debe crearse un Plan de Acción el cual cuente con:



Un plan estratégico integral como este servirá como guía para ASDOIN, permitiéndole establecer una dirección clara, abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el campo de la educación no formal y la investigación.

6 Plan de Estratégico

Basados en la visión estratégica sugerida, se pueden derivar objetivos y políticas estratégica dadas que orientarán el camino de la Fundación de Docentes Investigadores ASDOIN hacia el año 2028 los cuales se pueden identificar en el siguiente Plan Estratégico el cual busca, posicionar a la organización como líder en calidad educativa y eficiencia operativa, así como fortalecer su presencia a nivel nacional e internacional mediante alianzas estratégicas.

Tabla 7 Plan Estratégico sugerido

Plan Estratégico ASDOIN (2028)															
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADOR	MEDICIÓN	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	POSICIÓN ACTUAL	AVANCE PRIMER TRIMESTRE	AVANCE SEGUNDO TRIMESTRE	AVANCE TERCER TRIMESTRE	AVANCE CUARTO TRIMESTRE	TOTAL	RECURSOS NECESARIOS	PRESUPUESTO ANUAL
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Gestión Educativa Innovadora	Diseñar un sistema que incremente de manera eficaz la estabilidad laboral permitiendo una apropiación más fuerte de los colaboradores para que cualquier cambio que se presente en el entorno no genere inestabilidad a la empresa y esta pueda presentar cambios.	Implementar todas las capacitaciones posibles para los empleados puedan tener acceso a conocimientos básicos y didácticos dentro de la empresa. Crear planes de acción en donde los empleados puedan garantizar un desempeño prudente y eficaz ante cualquier conflicto el cual se pueda presentar.	Capacitaciones	% de personal capacitado	Trimestral	Representante Legal y equipo administrativo	20%	0%	10%	10%	0%	40%	Humano Tecnológico	\$10.000.000,00
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Eficiencia Financiera	Desarrollar alternativas de capacidad financiera y así de manera efectiva garantizar insumos de alta calidad para la prestación de los diferentes servicios	Crear alianzas con entidades bancarias que permitan mantener posibilidades de crédito para futuras inversiones.	Incremento de ventas	% de incremento # de alianzas con bancos nuevos/# de alianzas actuales	Semestral	Representante Legal y equipo administrativo	8%	5%	3%	0%	0%	16%	Humano (Viáticos)	\$1.750.000,00

Plan Estratégico ASDOIN (2028)															
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADOR	MEDICIÓN	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	POSICIÓN ACTUAL	AVANCE PRIMER TRIMESTRE	AVANCE SEGUNDO TRIMESTRE	AVANCE TERCER TRIMESTRE	AVANCE CUARTO TRIMESTRE	TOTAL	RECURSOS NECESARIOS	PRESUPUESTO ANUAL
		educativos e investigativos													
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Eficiencia Financiera	Desarrollar alternativas de capacidad financiera y así de manera efectiva garantizar insumos de alta calidad para la prestación de los diferentes servicios educativos e investigativos	Programar capacitaciones de manejo de conflictos internos, donde se expresen sugerencias e ideas de acuerdo con los temas a tratar.	Capacitaciones	Estabilidad financiera / créditos rentables	Semestral	Representante Legal y equipo administrativo	12%	23%	13%	0%	0%	48%	Humano Tecnológico Técnico	\$-
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Procesos de Capacitación de Alta Calidad	Desarrollar programas de capacitación que aborden las necesidades actuales del cuerpo docente	Incorporar retroalimentación constante de los participantes para mejorar los programas. Medir el nivel de participación en programas de capacitación. Generar evaluación de programas por parte de los participantes.	Calidad y Experiencia	Comparativo de resultados de evaluación de programas	Semanal	Representante Legal y equipo administrativo	21%	0%	9%	12%	0%	42%	Humano Tecnológico Técnico	\$300.000,00

Plan Estratégico ASDOIN (2028)															
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADOR	MEDICIÓN	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	POSICIÓN ACTUAL	AVANCE PRIMER TRIMESTRE	AVANCE SEGUNDO TRIMESTRE	AVANCE TERCER TRIMESTRE	AVANCE CUARTO TRIMESTRE	TOTAL	RECURSOS NECESARIOS	PRESUPUESTO ANUAL
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Procesos de Capacitación de Alta Calidad	Identificar las fortalezas de la fundación en cuanto al mercado y permitir capacitaciones para adquirir conocimientos con herramientas de IA.	Desarrollar actividades de conocimiento organizacional y didácticas en las cuales lo empleados puedan aportar de manera efectiva.	Trabajo en equipo		Semestral	Representante Legal y equipo administrativo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	Humano Tecnológico Técnico	\$250.000,00
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Procesos de Capacitación de Alta Calidad	Identificar las fortalezas de la fundación en cuanto al mercado y permitir capacitaciones para adquirir conocimientos con herramientas de IA.	Implementar capacitaciones para el desarrollo continuo de la persona encargada de dirigir la empresa.	Calidad y Experiencia	Porcentaje de empleados capacitados / Evaluación de conocimientos adquiridos.	Semestral	Representante Legal y equipo administrativo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	Humano Técnico	\$2.400.000,00

Plan Estratégico ASDOIN (2028)															
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADOR	MEDICIÓN	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	POSICIÓN ACTUAL	AVANCE PRIMER TRIMESTRE	AVANCE SEGUNDO TRIMESTRE	AVANCE TERCER TRIMESTRE	AVANCE CUARTO TRIMESTRE	TOTAL	RECURSOS NECESARIOS	PRESUPUESTO ANUAL
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Procesos de Capacitación de Alta Calidad	Crear Sinergias en la organización	Orientar y dar a conocer todos los objetivos y estrategias en los cuales la empresa quiere llegar a cumplir en un futuro. Dar a conocer la empresa como organización generadora de empleo y prestando servicios de alta calidad en cuanto productos y atención al cliente.	Calidad y Experiencia	Número de capacitaciones brindadas/empleados capacitados x 100	Trimestral	Representante Legal y equipo administrativo	35%	25%	10%	0%	0%	70%	Humano Técnico	\$115.500,00
CLIENTE	Divulgación Efectiva de Recursos y Productos	Trazar un plan de mercadeo con participación de todos los colaboradores para cumplir con los objetivos planteados.	* Presentar servicios con precios competitivos en el mercado. * Generar estrategias que brinden reconocimiento a los clientes potenciales y fidelización a los reales. * Innovación de productos en alta calidad y servicios para garantizar unos clientes felices	Incremento de ventas	Número de programas desarrollados Nivel de satisfacción de los participantes	Semestral	Equipo de marketing	35%	10%	0%	25%	0%	70%	Humano Tecnológico Técnico	\$12.000.000,00
CLIENTE	Divulgación Efectiva de Recursos y Productos	Implementar estándares de calidad en todos los programas y productos que logren un incremento en ventas	Nivel de satisfacción de los participantes en programas de capacitación.	Incremento de ventas	Número de programas desarrollados Nivel de satisfacción de los participantes	Semestral	Equipo de marketing	0%	0%	0%	0%	0%	0%	Humano Tecnológico Técnico	\$-

Plan Estratégico ASDOIN (2028)															
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADOR	MEDICIÓN	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	POSICIÓN ACTUAL	AVANCE PRIMER TRIMESTRE	AVANCE SEGUNDO TRIMESTRE	AVANCE TERCER TRIMESTRE	AVANCE CUARTO TRIMESTRE	TOTAL	RECURSOS NECESARIOS	PRESUPUESTO ANUAL
CLIENTE	Divulgación Efectiva de Recursos y Productos	Fortalecimiento con el sector externo que permite realizar alianzas nacionales e internacionales	Identificar y seleccionar socios estratégicos que compartan la visión de ASDOIN	Captación de nuevos clientes en un periodo determinado	Número de nuevas alianzas establecidas. Evaluación de la calidad de las alianzas mediante encuestas a socios.	Trimestral	Equipo de marketing	10%	10%	0%	0%	0%	20%	Humano	\$1.000.000,00
FINANCIERA	Eficiencia Financiera	Diseñar plan de acción financiero que ayude a gestionar de manera efectiva su estabilidad financiera.	* Adquirir planes de orientación empresarial que el gobierno brinda de manera gratuita y así garantizar estabilidad financiera a la fundación. * Mantener el manejo adecuado y llevar un control oportuno de las finanzas de la fundación.	Margen de utilidad bruta	Rentabilidad financiera/ manejo de finanzas	Trimestral	Representante Legal Contador	5%	0%	5%	0%	0%	10%	Humano Técnico	\$8.000.000,00
FINANCIERA	Eficiencia Financiera	Garantizar la gestión organizacional y administrativa para que la empresa presente resultados positivos en su gestión y que de esta manera permita	Analizar portafolio de servicios y optimizar los costos operativos para garantizar la eficiencia financiera.	Retorno de la inversión (ROI)	Margen de utilidad por producto	Semestral	Representante Legal Contador	30%	5%	10%	15%	0%	60%	Humano Técnico	\$10.500.000,00

Plan Estratégico ASDOIN (2028)															
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADOR	MEDICIÓN	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	POSICIÓN ACTUAL	AVANCE PRIMER TRIMESTRE	AVANCE SEGUNDO TRIMESTRE	AVANCE TERCER TRIMESTRE	AVANCE CUARTO TRIMESTRE	TOTAL	RECURSOS NECESARIOS	PRESUPUESTO ANUAL
		incrementar su patrimonio.													
FINANCIERA	Eficiencia Financiera	Mantener actualizado el portafolio de la fundación, para cubrir cualquier eventualidad	* Implementar portafolio de servicios con estrategias de optimización de costos garantizando la calidad a los clientes. * Creación de convenios con entidades educativas o asesorías organizacionales. * Mantener un portafolio de servicios con tendencias del mercado.	Productividad	Producción actualizada/ lanzamiento de servicios. Número de nuevas alianzas	Trimestral	Administrador	15%	0%	0%	15%	0%	30%	Humano Tecnológico	\$-
FINANCIERA	Eficiencia Financiera	Implementar un nivel de ahorro programado, para prevenir cambios financieros.	* Analizar y optimizar los costos operativos para garantizar la eficiencia financiera. * Diseñar planes de ahorro y/o cooperativa financiera dentro de la fundación.	Rendimiento sobre el capital empleado	Ingresos ahorrados/capital estable.	Mensual	Administrador	12%	0%	0%	12%	0%	24%	Humano	\$-

Plan Estratégico ASDOIN (2028)															
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADOR	MEDICIÓN	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	POSICIÓN ACTUAL	AVANCE PRIMER TRIMESTRE	AVANCE SEGUNDO TRIMESTRE	AVANCE TERCER TRIMESTRE	AVANCE CUARTO TRIMESTRE	TOTAL	RECURSOS NECESARIOS	PRESUPUESTO ANUAL
FINANCIERA	Eficiencia Financiera	Implementar de manera innovadora alianzas estratégicas con entidades que le brinden a la empresa reconocimiento y ganancias a la empresa.	Crear alianzas con entidades bancarias que permitan mantener posibilidades de crédito y modalidades de pago para futuras inversiones. Explorar oportunidades de ingresos, por medio de convenios y licitaciones.	Conversión de efectivo	% de incremento # de alianzas nuevas/# de alianzas actuales	Anual	Representante Legal Contador	10%	10%	0%	0%	0%	20%	Humano Tecnológico Técnico	\$-
FINANCIERA	Gestión Educativa Innovadora	Desarrollar proyectos de Impacto Social y con generación de Valor en áreas de educación	Garantizar el bien a la comunidad urbana y rural por medio de capacitaciones y actividades de formación en innovación educativa, de acuerdo con la normatividad establecida para el no pago de impuestos.	Rentabilidad Neta	Número de actividades participantes beneficiados	Semestral	Equipo docente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	Humano Tecnológico Técnico	\$1.600.000,00

Plan Estratégico ASDOIN (2028)															
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADOR	MEDICIÓN	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	POSICIÓN ACTUAL	AVANCE PRIMER TRIMESTRE	AVANCE SEGUNDO TRIMESTRE	AVANCE TERCER TRIMESTRE	AVANCE CUARTO TRIMESTRE	TOTAL	RECURSOS NECESARIOS	PRESUPUESTO ANUAL
FINANCIERA	Divulgación Efectiva de Recursos y Productos	Generar publicidad masiva sobre nuevas vinculaciones con fundación ya reconocidas.	Establecer alianzas estratégicas para aportar de manera efectiva a la fundación un crecimiento económico. Diseñar estrategias en ventas diarias y mensuales, con ofertas, concursos y diferentes convenios los cual les puede garantizar un crecimiento económico.	Tasa de conversión MQL a SQL	publicidad masiva/ nuevos clientes.	Mensual	Equipo de marketing	0%	0%	0%	0%	0%	0%	Humano Tecnológico Técnico	\$-
PROCESOS INTERNOS	Reconocimiento por Calidad y Eficiencia	Programar capacitaciones de manejo gerencial y tomas de decisiones para los socios principales.	Evaluar y mejorar continuamente los procesos internos para aumentar la eficiencia.	Capacitaciones	Número de herramientas actuales/ Número de herramientas totales	Semestral	Equipo de Tecnología Educativa	0%	0%	0%	0%	0%	0%	Humano Tecnológico	\$-
PROCESOS INTERNOS	Reconocimiento por Calidad y Eficiencia	Adoptar tecnologías emergentes para mejorar la administración y el seguimiento del rendimiento	Incluir el manejo de herramientas de IA para facilitar labores de marketing y servicio para reducir actividades adicionales a los colaboradores.	Rendimiento	Posicionamiento de marca/ clientes atraídos	Semestral	Equipo de Tecnología Educativa	0%	0%	0%	0%	0%	0%	Humano Tecnológico Técnico	\$640.000,00

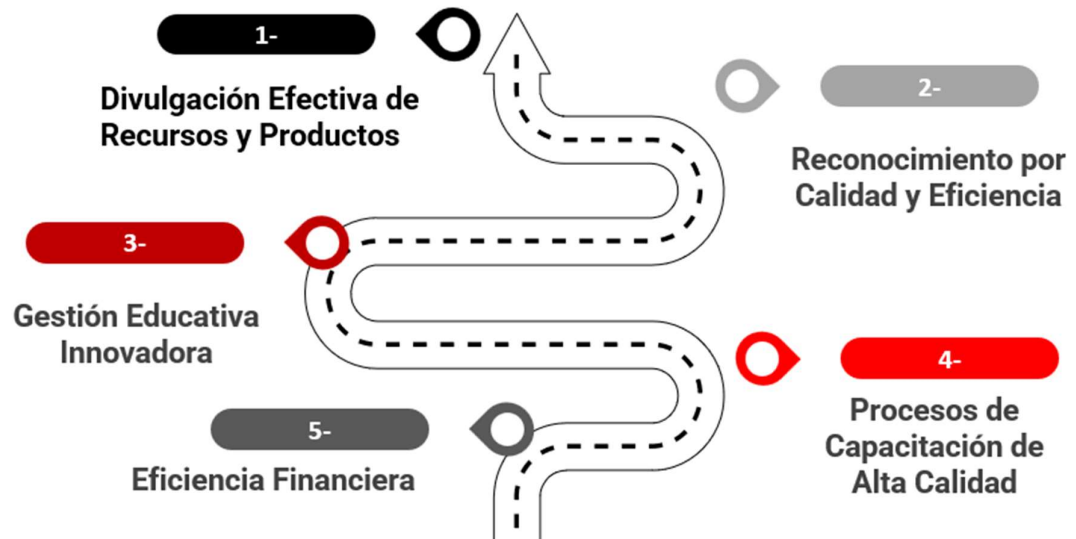
Plan Estratégico ASDOIN (2028)															
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADOR	MEDICIÓN	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	POSICIÓN ACTUAL	AVANCE PRIMER TRIMESTRE	AVANCE SEGUNDO TRIMESTRE	AVANCE TERCER TRIMESTRE	AVANCE CUARTO TRIMESTRE	TOTAL	RECURSOS NECESARIOS	PRESUPUESTO ANUAL
PROCESOS INTERNOS	Gestión Educativa Innovadora	Crear un área de RRHH dentro de la fundación, nombrando a la persona idónea que se encargue de velar por los intereses y seguridad de todos los miembros.	Implementar herramientas de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral y el reconocimiento de los empleados dentro de la organización.	Rendimiento	Seguridad laboral/ disminución de índices de desempleo	Mensual	Administrador	0%	0%	0%	0%	0%	0%	Humano Tecnológico Técnico	\$-
PROCESOS INTERNOS	Procesos de Capacitación de Alta Calidad	Buscar la asesoría que permita la creación de un contrato formal para todos los empleados de la fundación.	Realizar investigaciones que le permitan a la fundación rentabilidad y así garantizar una contratación formal para los empleados.	Índices de rotación controlados.	Empleados fijos/ contratación segura	Semestral	Representante Legal y equipo administrativo	5%	0%	0%	5%	0%	10%	Humano Tecnológico Técnico	\$-
PROCESOS INTERNOS	Reconocimiento por Calidad y Eficiencia	Crear e Implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI)	Implementar el PHVA del CMI y generar actualización a medida de las necesidades del entorno	Porcentaje de objetivos estratégicos cubiertos por el CMI. - Número de indicadores clave definidos.	Porcentaje de cumplimiento Semestral, Trimestral y Mensual	Trimestral	Direcciones	10%	15%	25%	24%	26%	100%	Humano Tecnológico Técnico	\$1.000.000,00

Fuente: Elaboración propia

Orientado por objetivos específicos en capacitación, gestión educativa, divulgación y procesos innovadores, el plan integra mejoras en marketing para destacar la excelencia de los programas financieramente optimizar costos, explorar fuentes de ingresos y asegurar la sostenibilidad financiera aterrizados en los siguientes 5 ejes estratégicos.

Ilustración 8 Ejes estratégicos ASDOIN

5 Ejes estratégicos de la Fundación.



Fuente: Elaboración Propia

Para ser efectivo todo este proceso se debe realizar un monitoreo del entorno continuo del entorno para adaptarse a las tendencias y cambios en el campo de la educación, así como el fomento de una cultura organizacional que valore las estrategias planteadas y la mejora en comunicación efectiva pues se debe comunicar claramente su visión, valores y objetivos tanto interna como externamente, para aprovechar el potencial en el desarrollo innovadora se debe ejercer una búsqueda constante en los servicios educativos y la tecnología educativa

6.1 Balanced Score Card

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión estratégica que ayuda a traducir la visión y la estrategia de una organización en indicadores de rendimiento clave (KPIs) y acciones concretas que basados en la situación de ASDOIN se sugiere el siguiente:

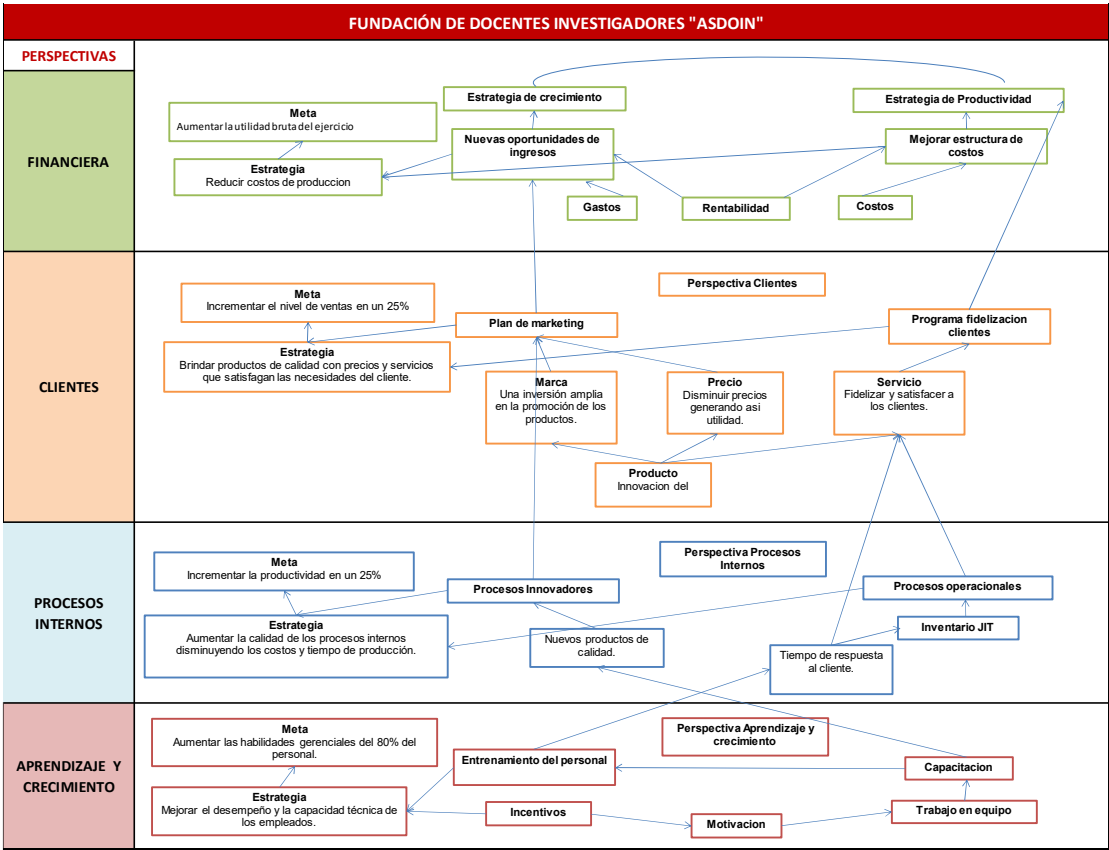
PROYECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	INDICADOR	MEDICIÓN	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Gestión Educativa Innovadora	Diseñar un sistema que incremente de manera eficaz la estabilidad laboral permitiendo una apropiación más fuerte de los colaboradores para que cualquier cambio que se presente en el entorno no genere inestabilidad a la empresa y esta pueda presentar cambios.	Implementar todas las capacitaciones posibles para los empleados puedan tener acceso a conocimientos básicos y didácticos dentro de la empresa. Crear planes de acción en donde los empleados puedan garantizar un desempeño prudente y eficaz ante cualquier conflicto al cual se pueda presentar.	Capacitaciones	% de personal capacitado	Trimestral	Administrador
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Eficiencia Financiera	Desarrollar alternativas de capacidad financiera y así de manera efectiva garantizar insumos de alta calidad para la prestación de los diferentes servicios educativos e investigativos	Crear alianzas con entidades bancarias que permitan mantener posibilidades de crédito para futuras inversiones.	Incremento de ventas	% de incremento # de alianzas con bancos nuevos/# de alianzas actuales	Semestral	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Eficiencia Financiera	Desarrollar alternativas de capacidad financiera y así de manera efectiva garantizar insumos de alta calidad para la prestación de los diferentes servicios educativos e investigativos	Programar capacitaciones de manejo de conflictos internos, donde se expresen sugerencias e ideas de acuerdo a los temas a tratar.	Capacitaciones	Estabilidad financiera / crédito rentables	Semestral	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Procesos de Capacitación de Alta Calidad	Desarrollar programas de capacitación que aborden las necesidades actuales del cuerpo docente.	Incorporar retroalimentación constante de los participantes para mejorar los programas. Medir el nivel de participación en programas de capacitación. Generar evaluación de programas por parte de los participantes.	Calidad y Experiencia	Comparativo de resultados de evaluación de programas	Semanal	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Procesos de Capacitación de Alta Calidad	Identificar las fortalezas de la fundación en cuanto al mercado y permitir capacitaciones para adquirir conocimientos con herramientas de IA.	Desarrollar actividades de conocimiento organizacional y didácticas en las cuales lo empleados puedan aportar de manera efectiva.	Trabajo en equipo		Semestral	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Procesos de Capacitación de Alta Calidad	Identificar las fortalezas de la fundación en cuanto al mercado y permitir capacitaciones para adquirir conocimientos con herramientas de IA.	Implementar capacitaciones para el desarrollo continue de la persona encargada de dirigir la empresa.	Calidad y Experiencia	Porcentaje de empleados capacitados / Evaluación de conocimientos adquiridos.	Semestral	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Procesos de Capacitación de Alta Calidad	Crear Sinergias en la organización	Orientar y dar a conocer todos los objetivos y estrategias en los cuales la empresa quiere llegar a cumplir en un futuro. Dar a conocer la empresa como organización generadora de empleo y prestación de servicios de alta calidad en cuanto productos y atención al cliente.	Calidad y Experiencia	Número de capacitaciones brindadas/empleados capacitados x 100	Trimestral	
CLIENTE	Divulgación Efectiva de Recursos y Productos	Trazar un plan de mercadeo con participación de todos los colaboradores para cumplir con los objetivos planteados.	* Presentar servicios con precios competitivos en el mercado. * Generar estrategias que brinden reconocimiento a los clientes potenciales y fidelización a los reales. * Innovación de productos en alta calidad y servicios para garantizar unos clientes felices	Incremento de ventas	Número de programas desarrollados Nivel de satisfacción de los participantes	Semestral	Equipo de marketing
CLIENTE	Divulgación Efectiva de Recursos y Productos	Implementar estándares de calidad en todos los programas y productos que logren un incremento en ventas	Nivel de satisfacción de los participantes en programas de capacitación.	Incremento de ventas	Número de programas desarrollados Nivel de satisfacción de los participantes	Semestral	Equipo de marketing
CLIENTE	Divulgación Efectiva de Recursos y Productos	Fortalecimiento con el sector externo que permite realizar alianzas nacionales e internacionales	Identificar y seleccionar socios estratégicos que compartan la visión de ASDOIN	Captación de nuevos clientes en un periodo determinado	Número de nuevas alianzas establecidas. Evaluación de la calidad de las alianzas mediante encuestas a socios.	Trimestral	Equipo de marketing
FINANCIERA	Eficiencia Financiera	Diseñar plan de acción financiero que ayude a gestionar de manera efectiva su estabilidad financiera.	* Adquirir planes de orientación empresarial que el gobierno brinda de manera gratuita y así garantizar estabilidad financiera a la fundación. * Mantener el manejo adecuado y llevar un control oportuno de las finanzas de la fundación.	Margen de utilidad bruta	Rentabilidad financiera/ manejo de finanzas	Trimestral	Representante Legal Contador
FINANCIERA	Eficiencia Financiera	Garantizar la gestión organizacional y administrativa para que la empresa presente resultados positivos en su gestión y que de esta manera pueda incrementar su patrimonio.	Analizar portafolio de servicios y optimizar los costos operativos para garantizar la eficiencia financiera.	Retorno de la inversión (ROI)	Margen de utilidad por producto	Semestral	Representante Legal Contador
FINANCIERA	Eficiencia Financiera	Fortalecer el portafolio de la fundación, para cubrir cualquier eventualidad	* Implementar portafolio de servicios con estrategias de optimización de costos * Analizar y optimizar los costos operativos para garantizar la eficiencia financiera * Diseñar planes de ahorro y/o cooperativa financiera dentro de la fundación.	Productividad	Producción actualizada/ lanzamiento de	Trimestral	Administrador
FINANCIERA	Eficiencia Financiera	Implementar un nivel de ahorro programado, para prevenir cambios financieros.	Crear alianzas con entidades bancarias que permitan mantener posibilidades de crédito y modalidades de pago para futuras inversiones. Explorar oportunidades de ingresos, por medio de convenios y licitaciones.	Rendimiento sobre el capital empleado	Ingresos ahorrados/capital estable.	Mensual	Administrador
FINANCIERA	Eficiencia Financiera	Implementar de manera innovadora alianzas estratégicas con entidades que le brinden a la empresa reconocimiento y ganancias a la empresa.		Conversión de efectivo	% de incremento # de alianzas nuevas/# de alianzas actuales	Anual	Representante Legal Contador
FINANCIERA	Gestión Educativa Innovadora	Desarrollar proyectos de Impacto Social y con generación de Valor en áreas de educación	Garantizar el bien a la comunidad urbana y rural por medio de capacitaciones y actividades de formación en innovación educativa, de acuerdo con la normatividad establecida para el no pago de impuestos.	Rentabilidad Neta	Número de actividades participantes beneficiados	Semestral	Equipo docente
FINANCIERA	Divulgación Efectiva de Recursos y Productos	Generar publicidad masiva sobre nuevas vinculaciones con fundación ya reconocidas.	Diseñar estrategias en ventas diarias y mensuales, con ofertas, concursos y diferentes convenios los cual les puede garantizar un crecimiento	Tasa de conversión MQL a SQL	publicidad masiva/ nuevos clientes	Mensual	Equipo de marketing
PROCESOS INTERNOS	Reconocimiento por Calidad y Eficiencia	Programar capacitaciones de manejo gerencial y tomas de decisiones para los socios principales.	Evaluar y mejorar continuamente los procesos internos para aumentar la eficiencia.	Capacitaciones	Número de herramientas actuales/ Número de herramientas totales	Semestral	Equipo de Tecnología
PROCESOS INTERNOS	Reconocimiento por Calidad y Eficiencia	Adoptar tecnologías emergentes para mejorar la administración y el seguimiento del rendimiento	Incluir el manejo de herramientas de IA para facilitar labores de marketing y servicio para reducir actividades adicionales a los colaboradores.	Rendimiento	Posicionamiento de marca/ clientes atraídos	Semestral	Equipo de Tecnología
PROCESOS INTERNOS	Gestión Educativa Innovadora	Crear un área de RRHH dentro de la fundación, nombrando a la persona idónea que se encargue de velar por los intereses y seguridad de todos los miembros.	Implementar herramientas de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral y el reconocimiento de los empleados dentro de la organización.	Rendimiento	Seguridad laboral/ disminución de índices de desempleo	Mensual	Administrador
PROCESOS INTERNOS	Procesos de Capacitación de Alta Calidad	Buscar la asesoría que permita la creación de un contrato formal para todos los empleados de la fundación.	Realizar investigaciones que le permitan a la fundación rentabilidad y así garantizar una contratación formal para los empleados.	Índices de rotación controlados.	Empleados fijos/ contratación segura	Semestral	
PROCESOS INTERNOS	Reconocimiento por Calidad y Eficiencia	Crear e Implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI)	Implementar el PHVA del CMI y generar actualización a medida de las necesidades del entorno	Porcentaje de objetivos estratégicos cubiertos por el CMI. - Número de indicadores clave definidos.	Porcentaje de cumplimiento Semestral, Trimestral y Mensual	Trimestral	Direcciones

Fuente: Elaboración Propia

6.2 Mapa Estratégico

El mapa estratégico de ASDOIN se configura como un vínculo visual esencial que traduce los objetivos estratégicos en acciones concretas, proporcionando una guía clara para el logro de metas a corto y largo plazo. En el área financiera, se enfoca en la optimización de costos y la exploración de fuentes de ingresos para garantizar la estabilidad económica (ALEXIS, G. F, 2021). En paralelo, en el ámbito del cliente y del aprendizaje, la organización se centra en el desarrollo de programas educativos de alta calidad y en la maximización de su impacto, destacando la innovación y la relevancia. La perspectiva interna del proceso se concentra en la mejora continua de la eficiencia operativa y en la adopción de tecnologías emergentes para respaldar la gestión educativa innovadora que, por último, en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, ASDOIN se esfuerza por fortalecer alianzas estratégicas y expandir su presencia tanto a nivel nacional como internacional.

Ilustración 9 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Este mapa estratégico proporciona un marco integral que visualiza la interconexión de las diversas áreas para lograr la visión a largo plazo de la fundación.

Para que esta información sea asertiva y funcional en ASDOIN es importante llevar a cabalidad las herramientas y sugerencias descritas y hacer conciencia de la importancia de la implementación en cuanto a la implementación de las estrategias para dejar de ser un plan en papel a una acción real que contiene ideas y objetivos en acciones tangibles y ejecutables, con la respectiva asignación de recursos financieros, humanos y tecnológicos en sinergia y alineación y a su vez un Control en la operación para potenciar la mejora continua.

6.3 Cronograma

De acuerdo con la siguiente gráfica se puede identificar, el avance en el tiempo que se va a emitir la investigación con fechas y por actividades, los colores grises denotan el avance realizado por actividad, de igual forma la cantidad de semanas que se va a utilizar por días, esto en cuanto a la fase de análisis dentro del cual podemos encontrar la situación actual de la Fundación e inicio de la investigación identificando situaciones administrativas y posibles soluciones, las cuales serán profundizadas con el avance del proyecto.

Ilustración 10 Plan de Trabajo

[illegible]

[illegible]

6.4 Costos

6.4.1 Análisis financiero

El análisis financiero es un proceso que se utiliza para evaluar la salud financiera y la viabilidad de una empresa. Este análisis se realiza mediante la revisión de los estados financieros de la empresa, como el balance general, el estado de resultados y el estado de flujos de efectivo.

El objetivo principal del análisis financiero es proporcionar una comprensión clara de la rentabilidad, la liquidez y la solvencia de una empresa. Esto se logra a través de una variedad de métodos y técnicas, incluyendo el cálculo de ratios financieros, el análisis de tendencias y la comparación con empresas similares en la industria.

6.4.2 Análisis horizontal

El Análisis Horizontal, también conocido como análisis de tendencias, observa las tendencias a lo largo del tiempo en varios elementos de los estados financieros. Una empresa observará un período (generalmente un año) y lo comparará con otro período. El año que se utiliza como año base es generalmente el año más temprano.

Balance general

- Los pasivos corrientes muestran una variación absoluta en aumento del 10% de un periodo a otro, puede indicar que ha adquirido más deudas a corto plazo o tiene más obligaciones financieras que deben pagarse dentro del próximo año. Esto podría ser el resultado de la toma de más préstamos a corto plazo, un aumento en las cuentas por pagar, o una combinación de ambos. Si bien un aumento en los pasivos corrientes puede proporcionar los recursos necesarios para financiar operaciones o inversiones a corto plazo, también puede indicar un riesgo financiero si no se tienen los recursos para cumplir con estas obligaciones a medida que vencen.
- El patrimonio muestra una variación absoluta positiva del 10% de un periodo a otro, puede ser una señal positiva, ya que indica que la fundación ha sido capaz de generar más valor para los propietarios de esta. Esto podría ser el resultado de un aumento en las ganancias retenidas (es decir, las ganancias que la empresa ha decidido reinvertir en lugar de distribuir como dividendos) o de una emisión exitosa de nuevas acciones.

- Los activos totales muestran una variación absoluta aumentando el 10% de un periodo a otro, puede ser una señal positiva, ya que indica que el valor total de lo que posee la fundación ha aumentado. Esto podría ser el resultado de adquisiciones de activos, como la compra de equipo o propiedad, o un aumento en otros tipos de activos, como efectivo o cuentas por cobrar.

Estado de resultados

- Los ingresos netos por ventas muestran una variación absoluta del 10% positivamente de un periodo a otro, esto podría indicar que se está vendiendo más productos o servicios, o que está cobrando precios más altos. Este aumento en los ingresos podría ser el resultado de una estrategia de marketing exitosa, la introducción de nuevos productos, o un aumento en la demanda del mercado.
- Las ganancias antes de impuestos muestran una variación absoluta del 2.3% positivamente de un periodo a otro, puede ser una señal positiva, ya que indica que está generando más ganancias antes de tener en cuenta los impuestos. Esto podría ser el resultado de un aumento en los ingresos, una disminución en los costos, o una combinación de ambos.
- La utilidad bruta muestra un aumento en la una variación absoluta del 8.7% de un periodo a otro, lo que puede ser una señal positiva, ya que indica que está generando más ganancias después de considerar el costo de los bienes vendidos. Esto podría ser el resultado de un aumento en los ingresos, una disminución en los costos de los bienes vendidos, o una combinación de ambos.

6.4.3 Análisis vertical

El Análisis Vertical, también conocido como análisis de tamaño común, es un método de análisis de estados financieros en el que cada entrada para cada una de las tres categorías principales de cuentas (activos, pasivos y patrimonios) en un balance se representa como una proporción de la cuenta total. También facilita ver las proporciones relativas de los saldos de las cuentas.

Balance general

ANALISIS VERTICAL		
ACTIVO	2021	2020
ACTIVO CORRIENTE	85,19%	85,19%
ACTIVO NO CORRIENTE	14,81%	14,81%
TOTAL	100,00%	100,00%

- El Activo Corriente representa el 85.19% del total de activos. El Activo No Corriente representa el 14.81% del total de activos. Esto significa que la mayoría de los activos de la fundación son corrientes, es decir, se espera que se conviertan en efectivo en el corto plazo (generalmente dentro de un año). Por otro lado, una menor proporción de los activos de la fundación son no corrientes, lo que significa que se espera que proporcionen beneficios económicos a largo plazo.

ANALISIS VERTICAL		
PASIVO	2021	2020
PASIVO CORRIENTE	41,18%	41,18%
PASIVO NO CORRIENTE	58,82%	58,82%
TOTAL	100,00%	100,00%

- El Pasivo Corriente representa el 41.18% del total de pasivos. El Pasivo No Corriente representa el 58.82% del total de pasivos. Esto significa que una parte significativa de los pasivos de la fundación son no corrientes, es decir, las obligaciones que se espera que la empresa pague en el largo plazo (generalmente más de un año). Por otro lado, una menor proporción de los pasivos de la fundación son corrientes, lo que significa que se espera que se paguen en el corto plazo.
- El efectivo para los años 2020 y 2021 muestra que representa el 59.3% de los activos totales en ambos años. Esto significa que más de la mitad de los activos están en forma de efectivo. Si este porcentaje se mantiene constante a lo largo del tiempo, podría indicar que tiene una buena liquidez, lo que puede ser beneficioso para manejar gastos inesperados o aprovechar oportunidades de inversión. Sin embargo, tener una gran cantidad de efectivo también puede indicar que no se está utilizando eficientemente sus recursos para generar ganancias.
- Las cuentas comerciales por cobrar para los años 2020 y 2021 muestra que representan el 18.5% de los activos totales en ambos años. Esto significa que casi

una quinta parte de los activos están en forma de cuentas por cobrar, si este porcentaje se mantiene constante a lo largo del tiempo, podría indicar que tiene un nivel estable de crédito extendido a los clientes. Sin embargo, un alto porcentaje de cuentas por cobrar en relación con otros activos puede indicar un riesgo de liquidez si los clientes no pagan a tiempo.

Estado de resultados

- Para la utilidad bruta se evidencian valores positivos, los cuales corresponden a 87.7% del 2021 y 88.7% del 2020, es decir, que la ganancia bruta disminuyó entre ambos periodos, esto significa que, en 2020, el 88.7% de los ingresos totales de la empresa se quedaron después de deducir el costo de los bienes vendidos. En 2021, este porcentaje disminuyó ligeramente al 87.7%. La disminución en el porcentaje de utilidad bruta de 2020 a 2021 podría indicar que los costos de producción de la empresa han aumentado o que los precios de venta han disminuido. Esto podría ser motivo de preocupación ya que sugiere que la empresa podría estar obteniendo menos beneficio por cada venta.
- Para el caso del EBITDA, en 2020, el 14.6% de los ingresos totales de la empresa se quedaron después de deducir los costos operativos (excluyendo intereses, impuestos, depreciación y amortización). En 2021, este porcentaje disminuyó ligeramente al 13.6%. La disminución en el porcentaje de EBITDA de 2020 a 2021 podría indicar que los costos operativos de la empresa han aumentado o que los ingresos han disminuido.
- Y para el caso de los gastos administrativos, para los años 2020 y 2021 muestra que representan el 60.6% de los gastos totales en ambos años. Esto significa que más de la mitad de los gastos de la fundación se destinan a la administración. Si este porcentaje se mantiene constante a lo largo del tiempo, podría indicar que los gastos administrativos de la fundación son estables en relación con los gastos totales. Sin embargo, si la fundación está buscando crecer o expandirse, es posible que se deba considerar formas de reducir estos gastos para liberar recursos para otras áreas.

Estos resultados podrían ser motivo de preocupación ya que sugieren que la fundación podría estar obteniendo menos beneficio de sus operaciones. Sin embargo, una pequeña disminución no es necesariamente alarmante y podría ser el resultado de fluctuaciones normales en el negocio.

6.5 Indicadores

6.5.1 Indicadores financieros

Los indicadores financieros son métricas que las organizaciones utilizan para rastrear, medir y analizar la salud financiera de la empresa. Estos indicadores financieros se dividen en varias categorías, incluyendo rentabilidad, liquidez, solvencia, eficiencia y valoración.

Un indicador clave de rendimiento se refiere a una medición cuantificable utilizada para medir el éxito de una empresa frente a un objetivo o meta específica. Los indicadores comúnmente utilizados de la rentabilidad de una empresa incluyen el margen bruto, el margen operativo, el margen neto y el retorno sobre el patrimonio (ROE).

Los indicadores financieros son herramientas esenciales para entender la salud financiera de una empresa y para tomar decisiones informadas. Cada indicador ofrece una perspectiva única y valiosa sobre el rendimiento financiero de la empresa.

- Situación financiera a corto plazo
 - El indicador de liquidez corriente, también conocido como razón corriente, es una medida de la capacidad de una organización para pagar sus obligaciones a corto plazo. Se calcula dividiendo los activos corrientes entre los pasivos corrientes. Un valor de 2.74 significa que la fundación tiene 2.74 veces más activos corrientes que pasivos corrientes. Esto indica que la fundación tiene una buena posición de liquidez, ya que tiene más que suficientes activos corrientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Situación financiera a corto plazo	2021		2020	
Liquidez corriente	12.650.000	2,74	11.500.000	2,74
(Activo corriente)/(Pasivo corriente)	4.620.000		4.200.000	

- El indicador de prueba ácida, también conocido como razón rápida, es una medida de la capacidad de una organización para pagar sus obligaciones a corto plazo sin tener que vender o liquidar su inventario. Se calcula restando el inventario de los activos corrientes y luego dividiendo el resultado entre los pasivos corrientes. Un valor de 2.5 significa que, incluso después de excluir el inventario, la fundación tiene 2.5 veces más activos corrientes que pasivos corrientes. Esto indica que la fundación tiene una excelente posición de liquidez y puede cubrir sus obligaciones a corto plazo sin tener que depender de la venta de su inventario.

Situación financiera a corto plazo	2021		2020	
Prueba ácida	12.650.000 - 1.100.000	2,50	11.500.000 - 1.000.000	2,50
((Activo corriente-Activo corriente líquido)/(Pasivo corriente))	4.620.000		4.200.000	

- | Situación financiera a corto plazo | 2021 | 2020 |
|---|-----------|-----------|
| Efectivo y equivalentes de efectivo como capital de trabajo | 8.800.000 | 8.000.000 |
| ((Efectivo+Equivalentes))/((Capital de trabajo) | 4.620.000 | 4.200.000 |
| | 1,90 | 1,90 |

- | Eficiencia en la utilización de recursos | 2021 | | 2020 | |
|--|------------|-------|------------|-------|
| Rotación de cartera | 2.750.000 | 365 | 2.500.000 | 365 |
| ((Cuentas por cobrar * 365)/(Ventas) | 48.840.000 | 20,55 | 44.400.000 | 20,55 |

Eficiencia en la utilización de recursos	2021		2020	
Rotación de inventario	1.100.000	365	1.000.000	365
((Inventario * 365)/(Costo de Ventas)	6.000.000	66,92	5.000.000	73,00

- El indicador de rotación de pago a proveedores es una medida de cuántas veces una organización ha pagado a sus proveedores durante un período de tiempo determinado. Se calcula dividiendo las compras totales del período por el valor promedio de las cuentas por pagar durante ese período. Los valores indican que la fundación ha pagado a sus proveedores 167.29 veces en 2021 y 182.5 veces en 2020. Sin embargo, se observa una disminución en la rotación de pago a proveedores de 182.5 en 2020 a 167.29 en 2021. Esto podría indicar que la fundación está pagando a sus proveedores a un ritmo más lento en 2021 en comparación con 2020.

Eficiencia en la utilización de recursos	2021		2020	
Rotación pago de proveedores	2.750.000	365	2.500.000	365
((Cuentas por cobrar * 365)/(Costo de Ventas)	6.000.000	167,29	5.000.000	182,50

- Análisis del excedente económico
 - El margen bruto es un indicador que mide la rentabilidad de las ventas de una organización antes de tener en cuenta los gastos operativos. Se calcula restando el costo de los bienes vendidos de las ventas totales y luego dividiendo el resultado por las ventas totales. Los valores indican que la fundación ha mantenido un margen bruto alto en ambos años, lo que sugiere que ha sido eficaz en la gestión de sus costos de producción o servicio. Sin embargo, se observa una ligera disminución en el margen bruto del 89% en 2020 al 88% en 2021. Esto podría indicar un aumento en los costos de producción o servicio, una disminución en los precios de venta, o una combinación de ambos.

Análisis del excedente económico	2021		2020	
Margen Bruto	42.840.000	88%	39.400.000	89%
(Utilidad bruta)/(Ventas netas)	48.840.000		44.400.000	

- El margen operacional EBITDA es un indicador que mide la rentabilidad operativa de una organización antes de tener en cuenta los intereses, impuestos, depreciación y amortización. Se calcula dividiendo el EBITDA (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) por los ingresos totales. Los valores indican que la fundación ha mantenido un margen operacional EBITDA relativamente alto en ambos años, lo que sugiere que ha sido eficaz en la gestión de sus operaciones. Sin embargo, se observa una disminución en el margen operacional EBITDA del 48%

en 2020 al 45% en 2021. Esto podría indicar un aumento en los costos operativos, una disminución en los ingresos operativos, o una combinación de ambos.

Análisis del excedente económico	2021			2020		
Margen operacional EBITDA	13.250.000	+ -6.600.000	45%	12.500.000	+ -6.000.000,000	48%
((UO+depreciaciones+amortizaciones))/(Ventas netas)	14.850.000		6.650.000	13.500.000		6.500.000

- Situación financiera a largo plazo
 - Apalancamiento normal: El indicador de apalancamiento normal, también conocido como ratio de deuda total, es una medida de la cantidad de deuda que una organización está utilizando para financiar sus activos en comparación con su propio patrimonio. Se calcula dividiendo la deuda total de la organización por su patrimonio total. Un valor de 232% significa que la fundación tiene 2.32 veces más deuda que patrimonio. Esto indica que la fundación está altamente apalancada, lo que significa que está utilizando una gran cantidad de deuda para financiar sus operaciones. El apalancamiento puede ser beneficioso ya que permite a la organización aprovechar las oportunidades de crecimiento sin tener que utilizar su propio capital. Sin embargo, también puede ser riesgoso ya que la organización debe ser capaz de generar suficientes ingresos para cubrir los costos de su deuda. Un alto nivel de apalancamiento puede indicar un mayor riesgo financiero.

Situación financiera a largo plazo	2021		2020	
Apalancamiento normal	26.070.000	232%	23.700.000	232%
(Pasivo total)/Patrimonio	11.220.000		10.200.000	

- El indicador de concentración de deudas a corto plazo es una medida de la proporción de la deuda total de una organización que vence en el corto plazo (generalmente dentro de un año). Se calcula dividiendo la deuda a corto plazo de la organización por su deuda total. Un valor del 41% significa que el 41% de la deuda total de la fundación vence en el corto plazo. Esto indica que la fundación tiene una concentración relativamente alta de deudas a corto plazo, lo que podría indicar un mayor riesgo financiero si la fundación no tiene suficiente liquidez para cubrir estas obligaciones a medida que vencen. Sin embargo, también podría indicar que la fundación tiene una buena gestión de su flujo de caja, ya que está utilizando deuda a corto plazo para financiar operaciones que pueden generar retornos a corto plazo.

Situación financiera a largo plazo	2021		2020	
Concentración de deudas a CP	4.620.000	41%	4.200.000	41%
(pasivo corriente)/(pasivo total)	11.220.000		10.200.000	

- El indicador de cobertura de intereses, también conocido como ratio de cobertura de intereses, es una medida de la capacidad de una organización para cubrir sus obligaciones de intereses con sus ganancias operativas. Se calcula dividiendo el EBIT (ganancias antes de intereses e impuestos) por los gastos de intereses. los valores indican que la fundación ha sido capaz de cubrir sus obligaciones de intereses con sus ganancias operativas más de dos veces en ambos años. Sin embargo, se observa una ligera disminución en el indicador de cobertura de intereses de 2.08 en 2020 a 2.01 en 2021. Esto podría indicar un aumento en los gastos de intereses, una disminución en las ganancias operativas, o una combinación de ambos. Un valor bajo para este indicador puede indicar un mayor riesgo financiero, ya que la organización podría tener dificultades para cubrir sus obligaciones de intereses si sus ganancias operativas disminuyen.

Análisis de gastos financieros	2021		2020	
Cobertura de intereses I	13.250.000		12.500.000	
(Ganancia de actividades de operación)/costos financieros	-6.600.000	2,01	-6.000.000	2,08

Análisis de gastos financieros	2021		2020	
Cobertura de intereses II	6.650.000		6.500.000	
(EBITDA)/costos financieros	-6.600.000	1,01	-6.000.000	1,08

Basado en los indicadores financieros calculados, podemos indicar lo siguiente de la situación financiera de la fundación:

- Liquidez: Los indicadores de liquidez corriente (2.74), prueba ácida (2.5) y efectivo y equivalentes de efectivo como capital de trabajo (1.9) son relativamente altos, lo que indica que la fundación tiene una buena capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo.
- Rotación: Los indicadores de rotación de cartera (20.55) y de inventario (66.92 en 2021 y 73.0 en 2020) son altos, lo que sugiere que la fundación ha sido eficaz en la gestión de su cartera e inventario.
- Rentabilidad: Los márgenes brutos (88% en 2021 y 89% en 2020) y el margen operacional EBITDA (45% en 2021 y 48% en 2020) son relativamente altos, lo que indica una buena rentabilidad.

- Deuda: El indicador de apalancamiento normal (232%) es alto, lo que indica que la fundación está utilizando una gran cantidad de deuda para financiar sus operaciones. Además, el 41% de esta deuda vence a corto plazo.
- Cobertura de intereses: La fundación ha sido capaz de cubrir sus obligaciones de intereses más de dos veces en 2021 (2.01) y 2020 (2.08), lo que indica una buena capacidad para cubrir sus obligaciones de intereses.

En general, la fundación parece estar en una buena posición financiera, con una buena liquidez, rentabilidad y capacidad para cubrir sus obligaciones de intereses. Sin embargo, el alto nivel de apalancamiento y la concentración de deudas a corto plazo podrían representar un riesgo financiero.

7 Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, presentamos las conclusiones del proyecto “Diseño Propuesta de Planeación Estratégica para la Fundación de Docentes Investigadores ASDOIN” las cuales están basadas en los resultados obtenidos a lo largo del proyecto y reflejan los logros y desafíos que hemos experimentado, en esta sección no solo resume los hallazgos y logros clave del proyecto, sino que también destaca las áreas de mejora y proporciona recomendaciones para futuras iniciativas, también se propone la evaluación de la efectividad de la planeación estratégica propuesta en el logro de los objetivos estratégicos de la fundación y en la promoción de una cultura de mejora continua.

La implementación de la planeación estratégica permitiría a la fundación ASDOIN cumplir con sus objetivos estratégicos filosóficamente al establecer un marco para la mejora continua, permitiendo a la fundación evaluar y ajustar sus estrategias de manera regular al contar con la participación de los docentes en el proceso de planeación estratégica es crucial para éxito del proyecto.

Dentro del proyecto se identificaron diferentes aspectos de mejora de lo encontrado se destacan las siguientes sugerencias y recomendaciones:

- La falta de una planificación estratégica sólida ha impactado negativamente en el posicionamiento de ASDOIN con la implementación de un plan estratégico permitirá una dirección clara y acciones más efectivas
- En un entorno educativo en constante cambio, la innovación en métodos de enseñanza y tecnologías educativas es esencial para la relevancia y la competitividad de ASDOIN.

- La falta de liquidez y recursos financieros ha limitado las operaciones de la fundación y un enfoque sólido en la gestión financiera es crucial para la sostenibilidad y el crecimiento.
- La participación y motivación de los socios son factores fundamentales es importante generar una revisión de políticas internas para abordar la desmotivación y el ausentismo contribuirá al buen funcionamiento de la fundación.
- Evaluaciones periódicas de la estrategia para asegurar que se está implementando correctamente y se están alcanzando los objetivos.
- Mantener una comunicación abierta y efectiva con todos los miembros de la fundación para asegurar que todos comprenden y están comprometidos con la estrategia.
- Ofrecer capacitación continua a los docentes para asegurar que tienen las habilidades y conocimientos necesarios para dar continuidad a las estrategias y mejoramiento continuo.
- Mantener flexibilidad en el desarrollo de estrategias para poder adaptarse a cambios o circunstancias imprevistas.
- Involucrar a todos los interesados en el proceso de planeación estratégica, incluyendo a los docentes, estudiantes, y otros miembros de la comunidad educativa.

8 Lecciones aprendidas.

A lo largo del desarrollo e implementación del proyecto “Diseño Propuesta de Planeación Estratégica para la Fundación de Docentes Investigadores ‘ASDOIN’”, hemos aprendido valiosas lecciones que nos permitirán mejorar futuros esfuerzos estratégicos, estas lecciones, obtenidas a través de la experiencia directa y la reflexión cuidadosa, proporcionan una guía útil para la mejora continua y el crecimiento sostenible.

- La falta de visión limita las entidades en su desarrollo competitivo. Sin una planeación adecuada, la organización puede perderse en el camino y no alcanzar sus objetivos por lo cual ASDOIN debe invertir en el desarrollo de capacidades estratégicas, tanto a nivel de liderazgo como en el conjunto del equipo.
- El compromiso y la participación del equipo son fundamentales para la implementación exitosa de cualquier plan estratégico. Es importante asegurarse de que todos los miembros del equipo comprendan y estén comprometidos con la estrategia.

- Las circunstancias pueden cambiar rápidamente, por lo que es importante que la estrategia sea flexible y pueda adaptarse a nuevas situaciones basados en la importancia de la innovación en educación, ASDOIN debe incorporar tecnologías emergentes y métodos pedagógicos innovadores en su oferta educativa, manteniéndose al tanto de las tendencias en el sector.
- La colaboración con otras instituciones educativas, organismos gubernamentales y organizaciones internacionales puede abrir oportunidades para proyectos conjuntos, investigación y financiamiento.
- Una comunicación clara y efectiva es esencial para asegurar que todos los miembros del equipo comprendan la estrategia y su papel en su implementación.
- La gestión financiera debe ser una prioridad ASDOIN puede explorar fuentes de financiamiento alternativas, como donaciones, patrocinios y proyectos financiados por entidades públicas y privadas.
- Implementar un cambio organizacional que fomente la motivación y la participación de los socios y colaboradores. Esto puede implicar la revisión de políticas de incentivos y programas de capacitación y desarrollo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXIS, G. F. (2021). El Cuadro De Mando Integral Como Herramienta De Eficiencia en La Gestión Empresarial. Ciencias Administrativas, 18, 87–93. <https://doi-org.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/10.24215/23143738e088>

Autor Ministerio de Educación Nacional. (2003, mayo). Título: Cinco retos para maestros rurales en América Latina. URL: <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-87937.html>

Bernal Torres, C. A. (2016). Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson Educación. <https://ebooks7-24-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/?il=4326>

Brown, T. (2008). Design Thinking. Harvard Business Riview, 1-10. URL https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf

Busquets J. Blog Expansión. (2019, 01 abril) ¿Qué es hub digital? URL: <https://www.expansion.com/blogs/sociedad-empresa-digital/2019/04/04/que-es-un-hub-digital-repensando-la.html>

Cardoso, C. N., Mella, R. P., & Suárez, N. A. (2018). La educación virtual interactiva, el paradigma del futuro. Atenas, 4(44), 144-157. <https://www.redalyc.org/journal/4780/478055154009/html/>

Castellano, J., Almagro, J., & Fajardo, Á. (2021). Percepción estudiantil sobre la educación online en tiempos de COVID-19: Universidad de Almería (España). Revista Scientific, 6(19), 185-207. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.19.9.185-207>

Escudero-Nahón, A., Palacios-Díaz, R., & Redondo-García, O. (2020). Políticas de educación virtual para la educación no formal. Revista de Educación y Desarrollo, (54), 91-101. https://www.researchgate.net/publication/342656097_Políticas_de_educación_virtual_para_la_educación_no_formal

Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill. <https://ebooks7-24-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/?il=6443>

Moreno Castro, T. F. (2016). Emprendimiento y plan de negocio. RIL editores. <https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/67489>

Osorio Tinoco, F. Murillo Vargas, G. y González Campo, C. H. (2015). Emprendimiento, redes e innovación. Programa Editorial Universidad del Valle. <https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/70350>

Pizzi, C. M. (2021). Planeamiento estratégico: control de gestión sustentable: creando pymes con futuro. 1. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, SB Editorial. URL <https://elibro.net/es/ereader/usta/223264?page=1>

Prieto Herrera, J. E. (2011). Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial (3a. ed.). 3. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/usta/69160?page=254>

Revista Diners (2021, mayo) Título: Del colegio a la sala de la casa: el Homeschooling en Colombia. URL: https://revistadiners.com.co/tendencias/66245_del-colegio-a-la-sala-de-la-casa-homeschool-en-colombia/

Rodríguez M. P. (2018) Título: Inicio - ¿Quiénes somos? URL: <https://asdoin.com/index.html>

Suárez Alarcón Rocío (2021) Cuadro de mando integral -Mapa procesos
https://aulavirtual.usantotomas.edu.co/pluginfile.php/545741/mod_page/content/27/CUADRO%20DE%20MANDO%20INTEGRAL%20-MAPA%20ESTRATEGICO.pdf

Youtube. (2014, 4 octubre) Título: Modelo Canvas, Cómo aplicar el modelo Canvas en el lienzo {archivo de vídeo}. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=i1Le5GYkBT8&t=2s>