

## **Desarrollo de marca en instituciones educativas de básica y media: Una propuesta para el mejoramiento de la gestión educativa**

### **Brand development in educational institutions of primary and secondary: A proposal to improve educational management**

Juan Felipe Córdoba Cifuentes<sup>1</sup>

Recibido: 05/03/2014 - Aceptado: 20/07/2014

Cómo citar este artículo: Córdoba, J. (2015). Desarrollo de marca en instituciones educativas de básica y media: Una propuesta para el mejoramiento de la gestión educativa. *e-ikon* (2), 17-35

#### **Resumen**

La sociedad actual exige personas con enfoque, con capacidad de reconocer las oportunidades que le ofrece su entorno y explotarla en pro de su crecimiento económico y personal, afectando positivamente el contexto en el que coexiste. En este sentido, la responsabilidad de las escuelas y colegios donde se forman es inminente, por ello son estos centros formadores quienes deben reflexionar sobre la forma de gestionar la labor educativa. Convertirse en una marca es un camino acertado para las organizaciones educacionales que deseen sincronizar sus prácticas a las de un mundo globalizado que ofrece potentes herramientas desde el mercadeo y la planeación estratégica, para luego postularse a toda la sociedad como fanáticos de su marca, fanáticos de la disciplina más humana de todas: la educación.

**Palabras clave:** Construcción de marca, planeación estratégica, mercadeo, publicidad, sociedad.

#### **Abstract**

Today's society requires people with focus, with ability to recognize the opportunities offered for their environment and to use it towards economic and personal growth positively affecting the context in which he/she coexists. In this sense, the responsibility of schools and colleges are imminent, that's why these training centers must reflect on how to manage the educational work. Becoming a successful brand is a path to educational organizations wishing to synchronize their practices in a globalized world that provides powerful tools from marketing and strategic planning to apply to the whole society as their brand fans, fans of the most human discipline of all: education.

**Key words:** Brand building, strategic planning, marketing, advertising, society.

#### **Introducción**

En el mundo de hoy, las empresas necesitan valerse de herramientas cada vez más agresivas para penetrar sus mercados y convivir en un ambiente altamente competitivo; se enfrentan

---

<sup>1</sup> Publicista. Docente del Programa de Publicidad de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío - EAM. Correo electrónico: marketing@sancordoba.com

todos los días a múltiples situaciones que hacen tambalear toda su estructura organizacional y que obligan a tomar decisiones vertiginosamente en pro de la existencia continuada dentro de un entorno donde las oportunidades son cada vez más escasas y potentemente aprovechadas.

Se presenta el marketing como un camino que de ser realizado juiciosamente, entrega fructíferos resultados en el corto, mediano y largo plazo. Es una teoría que ha sido trabajada desde hace más de 60 años pensándose y repensándose en cada momento de cambio en las reglas de juego de un entorno volátil y complejo. En el proceso de marketing se destaca un ejercicio que recoge los elementos más importantes de la teoría y los organiza para consolidar el factor más clave para mantenerse vigente entre los vaivenes e incertidumbres de un mercado cada vez más globalizado: la creación y el desarrollo de marca. Al Ries es uno de los estrategias del marketing más importantes del mundo, sostiene:

El marketing se ha vuelto demasiado complejo, demasiado confuso y saturado de palabras huecas. En la mayoría de las empresas, el marketing está a cargo de varios grupos funcionales distintos: investigación de mercados, diseño de productos, desarrollo de productos, relaciones públicas, publicidad, promoción de ventas, por citar algunos [...] La coordinación es integración de estos grupos es hoy fundamental. Si se espera que el marketing cumpla la función de ser la fuerza motriz de la organización, el propio proceso debe simplificarse, debe enfocarse. [...] ¿Cuál es el objetivo más importante del marketing? ¿Cuál es la argamasa que mantiene unida su amplia gama de funciones en un bloque único? [...] En nuestra opinión es el proceso de creación y desarrollo de marca comercial. Marketing es construir una marca en la mente del consumidor potencial. (Ries, 1998: 4).

Gracias a la evolución y madurez propia de una disciplina en pleno desarrollo, se ha llegado a sobresaturar la teoría con conceptos ambiguos que confunden a quienes asumen la dirección de una compañía. La solución está entonces en centralizar todo el trabajo de marketing en la construcción de una marca con poder, que resista al tiempo, las adversidades, los cambios del entorno y del consumidor. Aunque el enfoque del trabajo de marketing se haga a través de la construcción de marca, no resulta un proceso fácil de ejecutar, debe ser sistemático y estratégico si se quiere llegar a un resultado final satisfactorio. Para desarrollar marca se debe proponer una compleja combinación de teorías de diferentes disciplinas –todas en el marco del mercadeo– que apunten a un proceso cuidadoso para penetrar en el mercado objetivo seleccionado.

En el tema marcario, muchos esfuerzos se han realizado por todas las organizaciones que quieren crecer competitivamente, se encuentran ejemplos todos los días en cada acción específica de la rutina humana, desde el inicio de la mañana se convive con una crema dental, un jabón de baño, más adelante diferentes alimentos, prendas, electrodomésticos; un compendio incalculable de marcas en sólo las primeras horas al interior de cada hogar. Estas marcas vienen respaldadas por empresas que han decidido enfocar su trabajo al posicionamiento y desarrollo de las mismas para llegar hasta los estantes, mesas y closets de cada persona.

Así como productos de consumo masivo, los servicios han sido parte de esta dinámica, se han enfrentado a competidores fuertes, necesitando de una diferenciación clara que los haga preferirse de los demás, midiendo cada uno de sus momentos de verdad para conseguir la fidelidad y lealtad de los consumidores.

Ha sido difícil el camino para este tipo de empresas, pues su naturaleza los ubica en un panorama donde cualquier decisión enmarcada en marketing puede resultar ambigua y de poco impacto con resultados catastróficos, pues estas organizaciones son las únicas que tienen contacto directo con su consumidor y en esos momentos de interacción pueden enamorar o defraudar definitivamente a su cliente.

Para ilustrar cuál debería ser el enfoque de las compañías de servicios, el Doctor Ildelfonso Grande Esteban propone:

Para desarrollar la función de marketing satisfactoriamente las empresas de servicios deben adoptar el principio de empresa orientada al consumidor, o al mercado, que significa que deben reconocer que el activo más importante que tienen son los consumidores, y todo el factor trabajo en ellas debería estar de acuerdo en que es necesario hacer los mayores esfuerzos para que los consumidores estén satisfechos, y poder seguir operando con ellos en el futuro (Grande, 2005: 76).

Como se entiende, el enfoque de mercadeo que debe tener una empresa de servicios es hacia su consumidor, y al proponerse la creación y desarrollo de marca como proceso central del ejercicio mercadotécnico, también debe responder a las exigencias del mercado. Dentro de las empresas de servicios con más letargo en procesos de desarrollo de marca, se encuentran todas aquellas relacionadas al sector educativo, donde diferenciarse en una amplia gama de oferentes resulta una tarea maratónica, desgastante y en la mayoría de los casos frustrante.

En todos niveles educativos es necesario implementar herramientas de marketing que permitan una vigencia continuada de la organización, reto que han asumido con mayor ímpetu y de manera exitosa las instituciones educativas de educación superior. Las universidades e institutos técnicos y tecnológicos entendieron que su subsistencia dependía del estatus al que llegara la marca, que para ello era necesario emprender acciones en todas las áreas de la institución con el fin de sincronizar su trabajo conjunto al objetivo de construir y desarrollar marca. No ha sido la misma suerte en instituciones de básica y media, han sido ajenas e inclusive detractoras (sobre todo en las de carácter público) al proceso de marketing al interior de su organización, perdiendo participación y afectando sus propios indicadores (exigidos por los organismos de control) de cobertura, promoción y retención.

Los establecimientos educativos de básica y media han evolucionado, han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas, preocupadas por satisfacer la comunidad con una propuesta de enseñanza potente, que les permita mantenerse vigentes en una condición de competencia tanto pública como privada e incorporar prácticas organizacionales que apunten a la calidad total; Juan Manuel Manes (2004, p. 23) sostiene que “*Durante muchos años las instituciones educativas han crecido gracias a la inercia propia de un mercado poco competitivo*”, pero hoy por hoy se enfrentan a una realidad muy diferente, requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades, articular sus procesos internos y consolidar su PEI como un poderoso factor diferenciador que les otorgue vigencia en el tiempo para competir dentro de un mundo vertiginoso y globalizado.

En ese contexto, se ha dicho que las instituciones educativas deben ser vistas como empresas, una organización que atiende múltiples públicos y debe estar al pendiente de los movimientos de su mercado y la competencia, ofreciendo un servicio diferenciado que dé valor agregado a la experiencia del saber para obtener un *producto*<sup>2</sup> altamente calificado que le aporte al desarrollo del país. Para alcanzar este objetivo las instituciones educativas deben ser vistas como marcas más allá de un pensamiento organizacional técnico. Una marca moviliza comunidades que se postulan como fanáticas para defenderle y aportarle, una marca envuelve al consumidor haciéndolo sentir parte de ella, que le escucha, interactúa y mejora para él. De esta forma empodera a su usuario para hacerlo arte y parte.

Sobre la construcción de marca mucho se ha teorizado en el medio publicitario y mercadológico, llegando a herramientas que aseguran una fuerte conexión entre el cliente y la empresa (a través de la marca), pero también es evidente que para llegar a este resultado las compañías han venido realizando un trabajo sin descanso por años que las prepara como organizaciones competentes y competitivas en un entorno exigente. Por lo anterior, el proceso de creación y desarrollo de marca debe ir más allá de lo puramente publicitario y mercadológico, la construcción de marca es una decisión gerencial que involucra a todas las aristas de la organización y les da un foco estratégico para presentarse en su mercado como la mejor opción.

En este sentido, el sector educativo, específicamente las instituciones educativas de básica y media, han venido adelantando esfuerzos (desde las directrices del Ministerio de Educación Nacional) con herramientas como el PMI (Plan de Mejoramiento Institucional – Guía 34), el Sistema de Información de la Gestión de la Calidad Educativa (SIGCE), Autoevaluación para el mejoramiento institucional (Guía 11 del MEN), el MECI (Modelo estándar de control interno) entre otros productos preparados para apostarle a la competitividad y administración eficiente de los recursos dentro de las instituciones. También se cuenta con referentes internacionales como las normas ISO y NTCGP 1000 y demás insumos que facilitan el camino a la competitividad de los centros educativos en Colombia, que no han demostrado gran avance en los indicadores de gestión de calidad, lo cual dificulta el desarrollo de marca.

Este retraso es consecuencia del NO entendimiento de estos insumos como herramientas para mejorar la productividad, más bien, las instituciones educativas las toman como requisito a cumplir que desarticula su trabajo y los lleva a realizar dobles esfuerzos en casi todas sus tareas. Para contextualizar la realidad situacional de las instituciones educativas de básica y media del país, la Ex Ministra de Educación, Cecilia María Vélez White apunta:

La Constitución Política de 1991 y la Ley General de Educación de 1994 exigen a los maestros a educar para un nuevo orden social, caracterizado por continuas transformaciones y el surgimiento constante de mayores demandas formativas. Los cambios en el conocimiento, el desarrollo vertiginoso de las tecnologías de la información y la comunicación, y la expansión en la cobertura de la educación han roto el aislamiento histórico y característico del maestro del siglo XX, a la vez que han generado modificaciones fundamentales en las formas de enseñar y aprender en

---

<sup>2</sup> Entiéndase, para el contexto, producto como estudiante egresado de una institución de educación básica y media.

el siglo XXI. Todo esto, sumado a la incertidumbre que conlleva la globalización, han instado a los formadores de formadores a deconstruir y repensar algunas de las funciones sustantivas de la profesión docente, y buscar otras formas para atender la creciente complejidad de su práctica. (Vélez, 2008: 6)

Se concluye que como en el mundo empresarial, la educación está pasando por un momento de cambio, donde necesita mirar críticamente su forma de gestión y enfocar su administración hacia un visión gerencial, que le permita ver su institución como un todo dentro de un engranaje de piezas perfectamente articuladas que trabajan por un gran fin: la construcción y el desarrollo de su propia marca. La deliberación pública y posterior construcción del plan decenal de educación 2006-2016 deja entrever que el apunte anterior por parte de la Ex Ministra fue un tema de primera línea en la agenda, proponiendo cinco estrategias de acción que se resumen en la necesidad de una mirada gerencial al interior de los establecimientos educativos:

Los nuevos escenarios globales inciden directamente en todas las organizaciones sociales y las obligan a emprender rápidas transformaciones. La educación no es ajena a este fenómeno y, por esta razón, el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI [...] Este reto fue ampliamente reconocido durante los debates realizados por las mesas de trabajo y las deliberaciones de la asamblea del Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016. De allí resultaron cinco líneas de acción en el campo de la gestión: (1) el fortalecimiento de la gestión y el liderazgo del sistema educativo; (2) el fortalecimiento de la articulación intra e intersectorial en los ámbitos nacional, departamental, municipal e institucional; (3) el fortalecimiento de la efectividad y la transparencia del sistema educativo; (4) la implementación de mecanismos adecuados de inducción, selección, formación y evaluación del desempeño de los responsables de la educación; y (5) el desarrollo de una cultura de evaluación para conocer, realizar y controlar la gestión del sector y de las instituciones educativas. En síntesis: liderazgo, gestión y transparencia, [...] (Plan Decenal de Educación, 2006-2016)

Aunque se han consolidado estrategias de intervención en estos temas, los esfuerzos resultan pobres y la confusión que se vive al interior de las instituciones se torna desesperante para los encargados del proceso formativo y la administración educativa. Se ven en la necesidad de responder a exigencias específicas sin entender el contexto ni el por qué son necesarios productos como el PMI, el PE, los planes de áreas, la administración por procesos, por mencionar algunos requisitos que en la actualidad están angustiando a los directivos y docentes de las instituciones educativas de básica y media.

Es claro entonces que la necesidad está vista desde la máxima estancia educativa en el contexto nacional (Ministerio de Educación Nacional - MEN), y que además se está trabajando por la gestión institucional al interior de las escuelas y colegios. Lo que no está claro es una metodología que los guíe paso a paso en el proceso que pretende el MEN, y más angustiante es que estos planes de intervención sobre la gestión están siendo entregados y exigidos desarticuladamente, lo que promueve el desorden institucional.

El proceso de construcción y desarrollo de marca, como centralizador de las acciones de marketing, es una herramienta valiosísima que debe ser implementada en instituciones de básica y media, por supuesto, en el marco de la realidad y el trabajo educativo, que entienda las especificidades de quienes están al frente del proceso de enseñanza-aprendizaje y capacite al equipo directivo de las instituciones en los temas pertinentes para incluir dentro de un gran proceso todas las exigencias de los organismos de control y las necesidades del entorno para obtener un *producto* de alta calidad y proponerse como una organización competitiva y con visión de futuro.

### **Desarrollo de marca en instituciones educativas de básica y media. Una propuesta para el mejoramiento de la gestión educativa**

El desarrollo de marca para instituciones de básica y media define seis elementos como fundamentales para entender a la institución educativa como un ecosistema que articula al interior y exterior actores para su construcción como marca, ellos son:

#### 1. Actores Internos:

- **Personas:** Entendidos como los funcionarios de la organización (docentes, administrativos y directivos).
- **Procesos:** Entendidos como “una sucesión de tareas, que tienen como origen unas entradas y como fin unas salidas. El objetivo del proceso es aportar valor en cada etapa.”(Herrero, 2009).
- **Infraestructura:** Espacio físico, mobiliario, terrenos, maquinaria, equipos, material didáctico, de aprendizaje y demás bienes muebles e inmuebles de la institución.

#### 2. Actores Externos

- **Beneficiarios:** Entendidos como estudiantes (reales, egresados y potenciales) y familias de los estudiantes.
- **Competencia:** Instituciones educativas dentro de su mismo mercado geográfico.
- **Sociedad:** Los habitantes y personas dentro de su campo geográfico susceptibles a intervenciones.

La discusión que se genera después de definir estos actores es amplia, pues muchos autores y estudiosos de la educación encontrarán en esta delimitación contradicciones superfluas, como es el caso de los *Beneficiarios* que incluyen a los estudiantes matriculados y a los NO matriculados (consumidores potenciales) y sus familias, ellos en la práctica hacen parte de la denominada *Comunidad Educativa*, un elemento inminentemente interno de cualquier institución. Para efectos de garantizar un proceso de creación y desarrollo de marca bien estructurado se consignan los roles de la manera anteriormente descrita para ser trabajados desde una perspectiva mercadológica que permita desarrollar programas, estrategias y planes

donde se encuentren contemplados de manera individual y colectiva, de tal suerte que dichos programas, estrategias y planes no ignoren ningún componente vital dentro del ecosistema de un centro educativo.

La creación y desarrollo de marca para instituciones educativas de básica y media expone un modelo que les permite a los establecimientos educativos aprovechar todos los insumos existentes desde un proceso juicioso de planeación estratégica para intervenir directamente los 3 actores internos que delimitamos (personas, procesos e infraestructura); preparándolos para robustecerse y estructurar planes, programas y estrategias desde la publicidad y mercadeo tendientes a atacar los 3 actores externos encontrados (beneficiarios, competencia y sociedad); con esta ruta encontrarán valores agregados para consolidarse como una organización competitiva, diferenciada, socialmente responsable y atractiva a sus consumidores como respuesta a una sociedad que necesita propuestas educativas que formen seres humanos en el SER y el HACER buscando un impacto positivo en su entorno familiar, social y económico.

### **Planeación estratégica, primer paso de intervención los actores internos de la institución**

Para iniciar una discusión sobre la necesidad del mercadeo dentro de los centros educativos, primero se debe entender que un trabajo responsable y efectivo en este campo depende necesaria y obligatoriamente de una estructuración previa en planificación, es cierto que las instituciones educativas necesitan de herramientas que los visibilicen competentes en su trabajo diario de persuasión a los públicos para mantenerse vigentes y operativos – por supuesto, apoyado de una propuesta académica y pedagógica coherente con las necesidades de su entorno – pero, precisamente, todos estos factores necesitan obedecer a un norte, una ruta clara que les indique a dónde quiere llegar la organización y sobre todo por qué quiere llegar, a qué responde su estrategia.

Es claro entonces, que el primer paso en el proceso de construcción de marca es un minucioso trabajo de planeación estratégica, una teoría de administrativos inmersa en el mercadeo debido a la necesidad de orientaciones precisas. La planeación estratégica, según relató William M. Luther (1985, p. 8) es:

[...] Es un compromiso, por parte de la dirección, de estudiar el provenir que tienen los mercados para determinar qué productos o servicios deberían promoverse en forma agresiva, cuáles conservarse y cuales abandonarse; de decidir qué negocios deberían adquirirse y cuales venderse; y de establecer prioridades en la dirección del desarrollo de nuevos productos o servicios. (Luther, 1985: 8)

Es evidente que este apunte vital para cualquier tipo de organización ha sido olvidado por años en la mayoría de instituciones educativas (en mayor medida las públicas) al momento de proponer sus PEI (Proyecto Educativo Institucional), planes académicos, planes de área, planes de asignatura, planeas de aula y otros requisitos que necesitan de una orientación precisa con objetivos delimitados que den norte a los esfuerzos realizados a diario en los establecimientos educativos.

La falta de esta planeación ha ocasionado un grave sentido de desorganización, desarticulación total entre las áreas y dependencias claves y por tanto, un producto

(estudiante-egresado) que poco atiende los estándares de calidad de un mundo laboral (y universitario) altamente competitivo y competente. Este fenómeno ha dejado en manos de los propios alumnos la posibilidad de surgir en la sociedad, pues las herramientas entregadas en las aulas de clase se vuelven insuficientes cuando al egresar se enfrentan a un mundo complejo, con agudas problemáticas para resolver y lo más grave, sin una orientación clara sobre cuál es su vocación y cuál debería ser su profesión para definir su rol en la construcción de una sociedad equitativa, justa y con pleno desarrollo humano.

La planeación estratégica pretende introducir cambios en los espacios donde se desarrolla la escuela y en su cultura interna. Se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (horizonte institucional), mediano plazo (planes estratégicos), y corto plazo (planes operativos).

La planeación estratégica es de suma importancia porque permite proyectar innovaciones y estilos nuevos para dar solución a las problemáticas propias de ambientes educativos, entregando una referencia precisa que merma la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones determinantes en el desarrollo institucional; propone un ambiente de desempeño eficaz de la institución y el recurso humano; entrega una dinámica de respuesta rápida a los cambios del contexto; permite entablar un ambiente adecuado evitando las fallas comunicacionales sobre todo a nivel interno; racionaliza la utilización de los recursos disponibles y los potenciales además de agilizar la solución de problemas. Por ello debe ser tomada como la primera función de la administración organizacional y convocar a los integrantes de la comunidad en su conjunto para trabajar en el levantamiento de un plan estratégico.

La planeación estratégica no es solo una herramienta clave para los rectores y directivos, implica necesariamente un proceso interactivo ascendente y descendente en el centro educativo. La alta dirección define las metas generales para el colegio y establece las prioridades; los diferentes niveles jerárquicos construyen planes y presupuestos para el periodo siguiente; esos planes y presupuestos son consolidados y corregidos por los directivos, que vuelven a enviarlos hacia sus colaboradores, donde son ajustados. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planeación estratégica busca la participación de todos los niveles de la institución.

La planeación estratégica es el proceso administrativo que implica desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y los recursos de la Institución Educativa con las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y **remodelar** los servicios y los productos del colegio, de manera que se combinen para producir un desarrollo y resultado satisfactorios.

En términos generales, en el desarrollo de un ejercicio de planeación estratégica, el colegio selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Una vez ejecutado el proceso de planeación estratégica, la institución educativa debe obtener tres elementos esenciales para su funcionamiento:

- Formulación de objetivos organizacionales (Horizonte Institucional).
- Análisis de fortalezas, limitaciones y entorno institucional (diagnóstico estratégico).

- Formulación de alternativas estratégicas (Plan Estratégico Institucional).

En conclusión, la planeación estratégica es el esclarecimiento del rumbo u alineación de transformación para la institución educativa en el largo plazo. Es un proceso que identifica los planos, espacios y áreas en los cuales la institución debe enfatizar para conseguir sus objetivos y diferenciarse entre las demás logrando competitividad a largo plazo.

Este proceso es el primer paso que asegura un camino fertilizado en la construcción de marca, delimita el campo de acción de la institución educativa y la pone en contexto con las necesidades de su entorno para entregar herramientas en el SABER y el HACER coherentes con las oportunidades que ofrece su región.

Que las instituciones educativas se cuestionen hacia donde van será el indicio de partida en el proceso de encontrar y posicionar su marca, allí, como se menciona anteriormente, se lograrán varios elementos de sentido vital para el funcionamiento como El Horizonte Institucional, un compendio de cinco declaraciones que definen el ADN de la institución, estos enunciados son conocidos como filosofía institucional y ha sido un ejercicio realizado durante mucho tiempo al interior de los centros educativos.

Este cuestionamiento invita a la organización a plantear su enfoque estratégico, una dirección decidida y una filosofía institucional. El resultado de este primer paso debe ser la definición de la Misión, la Visión, sus Creencias, Valores y Perfiles Institucionales. La inconsistencia encontrada en una muestra representativa de las instituciones educativas es que la filosofía institucional no responde a el ejercicio diario ejecutado dentro de las organizaciones, no es utilizado como guía para las actividades de la misma y se vuelve letra muerta en robustos marcos de pared que muchas veces están desactualizados por años.

Más alarmante es encontrar que estas declaraciones no son coherentes con las exigencias del entorno donde se encuentra el centro educativo, sugieren que han sido levantados bajo criterios ajenos a los propios de la teoría de Planeación Estratégica.

Una institución, antes de pensar su máxima declaratoria debe entender en qué lugar se encuentra ubicada, cuales son los potenciales de la región en la que coexiste y sobre cuales oportunidades puede aprovechar para entregar un producto (estudiante-egresado) útil en la transformación del mismo. Definir el ADN debe, necesariamente, estar ligado a lo que su entorno dicte y de esta manera estará trabajando por la intervención positiva de su comunidad apuntando al desarrollo económico y calidad de vida de su paisaje más próximo.

De nada sirve pretender ser “la mejor institución educativa del país” si no se tiene claro un **enfoque**, que lo enmarque en las necesidades de su propia tierra para aprovecharla y convertirla en un lugar próspero, donde los individuos se cuestionan qué hacer dentro de las posibilidades encontradas y trabajen por su crecimiento aplicando un SABER HACER heredado en las aulas.

Teniendo claro este concepto, las instituciones educativas deben empezar a formular - ahora sí de manera decidida y coherente – las cinco declaraciones que le regirán por al menos 5 años y determinarán cada decisión tomada en sus instalaciones. Según Emilio Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Periañez, la *"misión o propósito es el conjunto de*

*razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía"* (Martín, Perriáñez, & Diez, 2004: 244)

“La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar” (Amaya, 2003), es el enunciado que enmarca a la institución educativa hacia lo que quiere ser, un conjunto de ideas generales que le prepara para el futuro. Define el lugar en el que la institución educativa quiere estar en el futuro y lo más importante, los retos que desea superar para estar allí.

La redacción visión, igual que la misión, ha sido un ejercicio realizado por años al interior de cada institución de manera empírica, sin conocimientos específicos en planeación y en cambio, se diseña como un mero ejercicio para el cumplimiento de un requisito impuesto por los organismos de control. En este sentido, estas declaraciones institucionales, pilares para el proceder de los establecimientos educativos, ha sido letra muerta, no cumplen ninguna función al interior de la institución y no enfila los esfuerzos en la consecución ni cumplimiento de la ninguna de ellas.

La construcción de la filosofía institución en los establecimientos educativos ha sido una confusión constante, un trabajo autómatas sin fines definidos, un esfuerzo en vano por la falta de comprensión de estas herramientas tan potentes que formulan sin sentido. Las creencias son “[...] la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado”. (Gross, 2008); son construcciones mentales que hacen los individuos sobre el mundo en el que conviven y representan uno de los rastros más importantes e influyentes en el comportamiento humano a nivel personal, interpersonal, social y organizacional.

Por años las empresas han venido construyendo sus creencias basados en los comportamientos detectados al interior de su organización, como un mecanismo comportamental que conduce las acciones al interior en pro de la consecución de los objetivos planteados.

En algunas instituciones educativas se han formulado creencias, pero al igual que el resto de elementos de la filosofía institucional, hace parte de esa gran confusión que sienten al proponerlo como letra muerta sin una orientación clara sobre su función e importancia en la vida diaria de la institución. Los centros educativos no han utilizado el gran potencial que tienen estas herramientas por el desorden propio en la gestión directiva y la falta de capacitación en direccionamiento estratégico, parece que el organismo de control máximo no se preocupa por la razón de estos enunciados sino únicamente por su existencia –aunque en algunas guías y documentos se exprese lo contrario-.

Los valores son “[...] posiciones éticas, de calidad y de seguridad, las cuales deben acompañarnos en el día a día de nuestro trabajo, entendiendo que éstos aseguran el éxito de la Empresa según la intensidad con que se vivan.” (Tradition Colombia, 2011). Cualidades, propiedades o características atribuidas a acciones, personas u objetos, delimita la actitud definida hacia ellos. Son aspectos positivos con contenido de bien, por eso se les otorga especial importancia en su cumplimiento y transmisión.

Los valores son un elemento más que se unen a la lista del paisaje sin utilizar dentro de las instituciones educativas, siempre han estado presentes pero definidos sin un sentido concreto y sin estrategias de difusión, implantación y evaluación. Otro elemento estratégico en la búsqueda de una plataforma organizada que permita administrar y gerenciar de manera eficiente la educación es el Diagnóstico Estratégico, un ejercicio que parte del cuestionamiento sobre el ambiente interno y externo de cada institución educativa. Gerry Johnson y Kevan Scholes sostienen:

La capacidad de percibir los cambios del entorno es importante, porque los cambios percibidos en las influencias del entorno muestran una posible necesidad de cambiar la estrategia: muestran las oportunidades y alertan respecto a amenazas. Esto puede convertirse en un análisis DAFO. (Johndon & Scholes, 2001: 127)

La propuesta anterior entrega una herramienta de gran valor al momento de iniciar un proceso de diagnóstico. Es un modelo aplicado por organizaciones a nivel mundial que después de muchos años de haberse formulado sigue estando vigente y ofreciendo una visión estratégica sobre el entorno interno y externo de las empresas. Analiza las Fortalezas y Debilidades (contexto interno) y las Oportunidades y Amenazas (contexto externo), entregando información que puede ser utilizada en la toma de decisiones para el favorecimiento de las instituciones educativas.

Sobre diagnóstico bastantes ejercicios realizan los establecimientos educativos de básica y media, de hecho, anualmente deben someter su gestión institucional a una autoevaluación como parte de las exigencias de los organismos de control. Esta autoevaluación contiene interesantes componentes que dejan ver el estado de elementos claves en el proceso formativo y la administración educativa. Pero, la autoevaluación institucional, se queda corta cuando se pretende revisar la institución panorámicamente para revisar su funcionamiento y emprender acciones que propendan por el mejoramiento continuo, pues esta herramienta evalúa aspectos específicos de orden interno de acuerdo a su avance o estancamiento pero ignora las oportunidades y amenazas del entorno donde coexiste la institución.

Por ser un elemento obligatorio, los centros educativos de básica y media deben cumplir y diligenciarlo objetivamente; pero su resultado debe ser visto a la luz de posibilidades operativas y tácticas pues no ofrece un verdadero diagnóstico estratégico. Las instituciones que quieran enfilarse en la competitividad deben aplicar herramientas como la FODA<sup>3</sup> para estimular el pensamiento estratégico dentro de sus organizaciones, sobre los resultados encontrados formular estrategias de intervención que serán tenidas en cuenta en la elaboración del plan estratégico.

Como último paso en el proceso de planeación estratégica, después de definir el norte de la institución y hacer un diagnóstico sobre su situación, debe resultar un Plan Estratégico como un compendio de todos los objetivos que el establecimiento educativo desea alcanzar

---

<sup>3</sup> La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Matriz FODA (2011).

enmarcados en formatos diseñados (propios o suministrados por las secretarías de educación) para facilitar su ejecución. José María Saínz señala:

[...] al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia en lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders) ( Sainz, 2012: 39).

El plan estratégico propuesto para instituciones educativas de básica y media debe contener cómo mínimo la delimitación de los Factores Claves de Éxito que resultan de un análisis de la misión y la visión construida para más adelante asignar un objetivo estratégico a cada Factor Clave dentro de la misma temporalidad de la visión. Con los objetivos estratégicos claros se plantean metas año a año que posibiliten el seguimiento y la ejecución de lo que se tiene en letra y papel; a estas metas las acompaña un indicador que permita detectar el nivel de avance o estancamiento.

Es importante que cada objetivo y su andamiaje tengan un responsable, asignado por la dirección según la conformación interna de cada institución educativa. El objetivo más importante de este plan estratégico es entregar a cada integrante-funcionario de la institución un plan operativo que guíe sus acciones día a día y lo involucre en el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión organizacional. La institución educativa que logre condensar en este plan operativo las tareas y actividades de todos sus empleados será un ejemplo de gestión estratégica en el contexto educativo.

Una vez armada la institución de su plan estratégico inicia la verdadera labor: su cumplimiento. Para ello debe proporcionar espacios de evaluación y reflexión sobre la gestión adelantada a la luz del cumplimiento de sus objetivos, tareas, metas e indicadores. Debe ser un espacio de constante retroalimentación donde los directivos revisen en un todo cómo marcha su centro educativo.

En un barrido panorámico sobre el proceso inicial de planeación estratégica en las instituciones de educación básica y media en Colombia, encontramos preocupantes hallazgos de un ejercicio mal implementado y sin sentido de orientación estratégica. Este, junto al compendio informativo que se ha consolidado, son prueba fehaciente de la necesidad de desarrollo de la metodología propuesta en un producto didáctico y pedagógico que sirva a guía a cualquier organización dentro del sector de la formación para la construcción y posicionamiento de su marca; lo que da como resultado seres humanos capaces de transformar su entorno en un lugar lleno de prosperidad que aporta al desarrollo económico y al mejoramiento de la calidad de vida.

Está claro que con la aplicación de esta herramienta se intervienen en su totalidad los tres actores internos propuestos en el modelo de creación y desarrollo de marca para instituciones educativas de básica y media pues confluyen todas las aristas que le componen y las enmarca en un direccionamiento estratégico asertivo que enfoca el centro educativo a las necesidades de su entorno. La planeación estratégica puede ser apoyada con la implementación de un

sistema de gestión de calidad que delimita de una forma mucho más estricta la administración de los procesos internos para facilitar y visibilizar la gestión institucional.

## **2. Mercadeo y publicidad, la estrategia de intervención para los actores externos de la institución educativa.**

Al hacer la reflexión sobre el estado del proceso de planeación estratégica dentro de las instituciones educativas, encontramos grandes falencias, aunque existan elementos que sugieren un implementación insípida de la teoría, en la práctica no se reconoce su valor y termina siendo letra muerta.

En el caso de mercadeo y publicidad, la estrategia bandera para intervenir los actores externos, poco o nada se ha formulado. Las instituciones educativas de básica y media han sido reacias a este tipo de procesos por su insistencia en NO reconocerse como organizaciones, que demandan acciones específicas en esta disciplina. El mercadeo, según relató Kotler es:

Podemos distinguir entre una definición social y una gerencial del marketing. Según una definición social, el marketing es un proceso a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros. En cuanto a una definición gerencial, el marketing a menudo se ha descrito como “el arte de vender productos”. Sin embargo, Peter Drucker, un importante teórico en administración, dice que “el objetivo del marketing es volver superflua la actividad de vender. El propósito del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo. Idealmente, el resultado del marketing debe ser un cliente que está listo para comprar. (Kotler, 2002: 4)

Este concepto se ajusta a la realidad del sector educativo si es visto desde la visión gerencial de mercadeo que sugiere un conocimiento profundo de los clientes (en el modelo de desarrollo de marca para instituciones educativas de básica y media denominados Beneficiarios) para ajustar los productos y servicios a sus necesidades, de tal suerte que acceder a estos productos o servicios sea una consecuencia de la perfecta identificación del consumidor en los satisfactores ofrecidos.

Los centros educativos deben realizar con astucia, determinación y direccionamiento estratégico esta tarea, investigar su mercado de clientes potenciales (estudiantes NO matriculados en la institución) para detectar qué esperan, que desean y qué necesitan de un centro formador. Así mismo deben tener presente las oportunidades y necesidades del contexto para enfilarse su propuesta académica y pedagógica al aprovechamiento y satisfacción de las mismas.

Una vez identificadas las expectativas del mercado potencial (estudiantes no matriculados que hacen parte de los Beneficiarios), el colegio debe definir una estrategia de comunicación y publicidad que informe y persuada sobre las ventajas y beneficios que encierra el pertenecer a la institución. Para el desarrollo de esta tarea, se extrae del libro “Cómo trabajar con la publicidad en el aula” una reflexión de Miguel Ángel Arconada:

La RAE define el término publicidad como “divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc. Por su parte, el estatuto de la publicidad (Ley 61/1964) establece que publicidad es “toda información

comercial pagada por un individuo o una sociedad, cuya finalidad primordial reside en atraer la atención del público hacia una determinada persona, producto o servicio, con el fin de promover de modo inmediato su contratación”. Por último, la Ley General de Publicidad (Ley 33/88 de 11 de noviembre) define como “toda forma de comunicación realizada por una persona física o jurídica, pública o privada, en el ejercicio de una actividad comercial, industrial, artesanal o profesional con el fin de promover de forma directa o indirecta la contratación de bienes muebles o inmuebles, servicios, derechos y obligaciones [...] Todas estas definiciones insisten en su carácter informativo y comercial, así como en la necesidad de atraer la atención del público para generar en él una respuesta. Sin embargo, en la práctica la publicidad ha ido aumentando sus contenidos, sus posibilidades y sus intenciones, de forma que hoy deben ya ampliarse algunos componentes de su definición tradicional. (Arconada, 2006: 21):

En este concepto, las instituciones educativas de básica y media pueden encontrar una oportunidad para explotar su PEI como propuesta de valor y comunicarlo. Deben entender que la publicidad es un herramienta que comunica y persuade, su fin no es estrictamente la venta, más bien, es un efecto del trabajo bien realizado. Sobre publicidad mucho se habla, y los establecimientos educativos han encontrado en los medios impresos (inmersos en la teoría publicitaria) una práctica común para darse a conocer. Aunque son útiles, los medios impresos no representan una garantía de comunicación, más bien, las escuelas y colegios deben recurrir a las nuevas tecnologías, que resultan ser más accesibles por presupuestos financieros, cercanía y alcance.

Los jóvenes de hoy permanecen conectados dentro de un ecosistema digital que permite el fácil acceso a ellos. Las instituciones educativas deben procurar una interacción a través de estos medios (redes sociales, foros virtuales, plataformas web, teléfonos inteligentes, correo electrónico, mensajes instantáneos, por mencionar algunos) para luego migrar hacia una interacción física y real donde el cliente conoce de primera mano su servicio.

Los medios interactivos ofrecen cuatro elementos claves por los que se proponen como el mejor espacio para comunicar y hacer publicidad: la inmediatez, el entretenimiento, la interacción social y la auto-expresión. En estos entornos las personas se sienten libres y entregan información de mucho valor para las organizaciones. Comunicar a través de la virtualidad no es una tarea costosa, inclusive puede resultar gratuita, lo importante es contar con un plan direccionado que asegure continuidad, periodicidad, control y evaluación de la interacción coherente con los objetivos organizacionales y la propuesta de valor definida por el establecimiento educativo.

Con esta estrategia publicitaria, enfocada en las nuevas tecnologías y la virtualidad aprovechando espacios ya existentes, la institución educativa cubre los todos frentes de los Beneficiarios (estudiantes, egresados, estudiantes potenciales y padres de familia) generando una comunicación en doble vía que le da exposición y retroalimentación simultáneamente. Es claro que para cada uno de ellos la estrategia de comunicación debe tener un objetivo diferente; en el caso de estudiantes, el objetivo primordial será el sentido de pertenencia para convertirlos en fanáticos de la marca y auto-promotores de la misma; en los egresados será comunicativo para mantenerlos en contexto de lo que está realizando su institución, además se pueden generar espacios de encuentro y discusión; en los padres de familia el fin debe ser entregar información que tranquilice y afiance el vínculo con la institución; y en los

estudiantes potenciales (futuros matriculados) debe tornarse persuasivo, enseñando las bondades, el enfoque y la utilidad del proceso formador dentro de la institución.

Abordados los Beneficiarios dentro del modelo de creación y desarrollo de marca para instituciones educativas de básica y media, quedan dos actores más por intervenir: Competencia y Sociedad. Para intervenir la Competencia, las instituciones educativas de básica y media deben recurrir a una práctica del mercadeo que ha resultado muy útil en el monitoreo de acciones de sus competidores, esta teoría tiene por nombre Benchmarking.

El Benchmarking es “dos cosas: proponerse metas utilizando normas externas y objetivas y aprendiendo de los otros cuanto y, quizá lo que es más importante, aprendiendo cómo” (Robert J. Boxwell, 1995, p. 15). La implementación de esta práctica en la educación resulta una oportunidad de valor para entender cómo los grandes han resultado llegar hasta donde están y que posibilidades de mejora se encuentran dentro de la institución. En los competidores (y líderes del mercado) existe un gran compendio de conocimiento y experiencia, desde cómo ofrecen su servicio, cómo lo diseñan, qué prácticas pedagógicas aplican, como es el sistema de administración de su gestión, la comunicación interna hasta como es entregado el conocimiento en el aula.

Las escuelas y colegios deben reunir suficiente información sobre sus competidores geográficos y aquellas instituciones paradigmas a quienes quieren seguir antes de acercarse a ellas, analizar la actividad propia, aprovechar al máximo la visita a las instalaciones de los otros establecimiento, grabar mentalmente lo que se ha aprendido de ellas y poner en marcha cuanto antes las prácticas que se identificaron como ejemplares.

En Colombia, las instituciones educativas de básica y media, en mayor medida las públicas, no han sentido la necesidad de desarrollar un programa cuidadoso de Banchmarking; la concepción de no estar en una competencia ha dejado a puerta cerrada todas las decisiones institucionales. No comprenden la información valiosísima que pueden extraer de sus competidores, e incluso, no sienten que otros establecimientos pueden llevarse parte de su mercado. Es claro que en el mundo de hoy, con la globalización a pasos agigantados, se encuentran acciones replicables dentro del mismos espacio donde se convive. Los centros educativos no pueden seguir siendo ajenos a esta realidad, deben emprender con regularidad un sistema de inteligencia e investigación de sus vecinos que los ponga un paso al frente siempre.

La institución educativa que descubra en el Benchmarking su estrategia transversal de competitividad puede estar segura de mantener su vigencia a lo largo del tiempo, tendrá una ventaja visible y difícilmente replicable para batallar con seguridad en la lucha de la participación del mercado. La comunidad educativa en general es la más beneficiada con esta decisión, contarán con las novedades del mercado y se sentirán respaldadas por una organización que prefiere estar a la vanguardia referenciándose constantemente en lugar de dejar su enfoque estratégico únicamente al interior de sus instalaciones, situación que se convierte en una burbuja tóxica que ciega, distrae y desenfoca.

Aplicando conceptos y elementos básicos del Benchmarking, la institución educativa cubre su necesidad de intervenir la competencia, dejando dentro del modelo de creación y desarrollo de marca sólo un eslabón por intervenir: la Sociedad. En varios apartes de este

documento se habla de la necesidad de entendimiento de los centros educativos sobre su entorno y contexto, no sólo para definir su norte, aprovechar oportunidades y ajustar su propuesta académica; además, debe tener presente que como centro del saber tiene una responsabilidad inherente a su quehacer.

Como parte de un ecosistema desempeña un rol, tal vez el más importante de la humanidad, el de la enseñanza, y como tal tiene que proponer estrategias que beneficien no sólo a su comunidad educativa; su misión debe trascender hasta sus vecinos, la comunidad. En este sentido el mercadeo ha desarrollado una teoría que se aplica perfectamente a la intención de cobertura geográfica de las instituciones educativas en la tarea de transformación social: La Responsabilidad Social Corporativa.

La Responsabilidad Social Corporativa es una nueva estrategia corporativa que implica el compromiso de las empresas, a través de la aplicación sistemática de recursos, para respetar y promover los derechos de las personas, el crecimiento de la sociedad y el cuidado del ambiente. Este compromiso se traduce en acciones concretas que buscan el beneficio de todos los actores involucrados en las actividades de la empresa (accionistas, trabajadores, proveedores, distribuidores y la comunidad en su conjunto), alcanzando un mejor desempeño y logrando su sostenibilidad y la de su entorno. (La Responsabilidad Social Corporativa).

Las instituciones educativas de básica y media, al desarrollar proyectos y programas desde su quehacer diario dirigidos a la sociedad donde conviven, no sólo están aportando al crecimiento económico y desarrollo humano de su localidad, además mejoran la imagen que construyen de su marca en un contexto mucho más amplio, le apuntan a la competitividad a largo plazo y promueven una comunicación en doble vía con su entorno. Al respecto José Ramón Velasco Osma (2006, p. 26) sostiene:

[...] una empresa que adopte un sistema de gestión responsable e incluya en sus objetivos las preocupaciones Sociales, Económicas y Ambientales, adquiere de cara a la sociedad en general una alta reputación, que la hará más participativa abriendo canales de comunicación continua con los grupos de interés correspondientes, que no tendrá problemas a la hora de abarcar proyectos de expansión y crecimiento y será competitiva a largo plazo. (Osma, 2006: 26)

En este sentido, las instituciones educativas de básica y media deben proponer desde su enfoque estratégico programas de intervención a las personas que hacen parte de su vecindario, estudiando las diferentes poblaciones dentro de su entorno y seleccionando uno en el cual pueda entregar por fuera de sus instalaciones el conocimiento que transmite al interior. En estos programas se deben involucrar a todos los actores de la comunidad educativa pues cada uno tiene algo que compartir con la sociedad, y es deber del centro educativo promover el voluntariado y el espíritu colaborativo.

En el desarrollo de este documento se han recopilado diferentes herramientas dentro del marketing que ilustran a cualquier institución educativa de básica y media en la construcción y desarrollo de su marca, esperando que sea un abre bocas a la reflexión que se debe plantear al interior de cada centro educativo para volver su gestión un proceso estratégico que

constituya la verdadera construcción de un modelo educativo que genere crecimiento económico, mejoramiento de la calidad de vida y pleno desarrollo humano.

## Conclusiones

- Las instituciones educativas de básica y media en Colombia necesitan de modelos de gestión educativa y administrativa que les permita diferenciarse, encontrando dentro de las posibilidades de su entorno oportunidades para ajustar su enfoque académico y pedagógico en función de egresar seres humanos con competencias básicas en el SER, SABER y HACER que puedan estimular el aprovechamiento de las posibilidades de su entorno para generar riqueza en sus regiones.
- El marketing es una disciplina muy amplia, se ha llenado de conceptos confusos y ambiguos, por ellos, centralizar su función a la creación y desarrollo de marca resulta una herramienta potente para organizaciones que deseen ser competitivas y competentes al largo plazo. Desarrollar marca es una tarea de aquellas compañías que planifican su estructura interna para proyectarse con certeza a los vaivenes de un mundo globalizado.
- Crear y desarrollar marca dentro de instituciones educativas de básica y media en Colombia se propone como una solución estratégica para enfrentar los retos de mantenerse vigente en medio de la competencia y ofrecer un servicio con altos estándares de calidad.
- Para desarrollar marca dentro de las instituciones educativas de básica y media en Colombia se debe desagregar su estructura en 6 actores; 3 internos (Infraestructura, Personas y Procesos) y 3 externos (Beneficiarios, Competencia y Sociedad), de modo que puedan ser vistos panorámicamente para proponer estrategias de intervención en cada uno de ellos y mermar la incertidumbre propia de un trabajo no planificado.
- La planeación estratégica es la mejor herramienta que los centros educativos pueden incorporar en la atención de sus tres actores internos, permitiendo entregar un enfoque estratégico y dando lugar a un plan estratégico que dirija cada actividad dentro de sus instalaciones con una temporalidad no menor a 3 años. La planeación estratégica permite saber hacia dónde va, donde está, y lo que es más importante cómo va a lograr sus objetivos.
- El mercadeo y las estrategias de comunicación y publicidad se adaptan a las necesidades de intervención de los tres actores externos de las instituciones educativas de básica y medio desde varias teorías como lo son el Benchmarking, la Responsabilidad Social Corporativa y la Virtualidad.
- Es necesario, después de esta reflexión, generar un documento guía que explique cómo se implementan las diferentes herramientas propuestas al interior de cada institución educativa. Este modelo puede ser utilizado y replicado a nivel nacional respetando las especificidades de cada establecimiento. Es claro que este documento sólo constituiría una guía que debe ser complementada con capacitación y acompañamiento.

## Referencias bibliográficas

- Arconada, M. (2006). *Cómo trabajar con la publicidad en el aula: Competencias comunicativas y textos publicitarios*. Buenos Aires: Editorial: GRAÓ.
- Boxwell, R. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. Ciudad de México: McGRAW-HILL.
- Cuevas, W. (2003). *Conceptos de Visión*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/empresadora/articulos/54/conceptovision.htm>
- Díez, E. García, J. Martín, F. Y Periañez, R. (2001). *Administración y Dirección*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana
- Grande, I. (2005). *Marketing de los Servicios*. Barcelona: ESIC Editorial.
- Gross, M. (2008). *Definición y características de la cultura organizacional*. Recuperado de <http://manuelgross.blogoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>
- Herrero, P. (2009). *¿Qué es un proceso?* Recuperado de <http://www.pymesyautonomos.com/management/que-es-un-proceso>
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Buenos Aires: Pearson Educación S.A.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing. Conceptos esenciales*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Luther, W. (1985). *El Plan de Mercadeo. Cómo prepararlo y ponerlo en marcha*. Norma.
- La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación. (2007). *AlTablero*. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>
- Manes, J. (2004). *Marketing para instituciones educativas: guía para planificar la captación y retención de alumnos*. Bogotá: Ediciones Granica.
- Ries, A. (2000). *Las 22 Leyes Inmutables de la Marca. Cómo convertir un producto o un servicio en una marca mundial*. Barcelona: Mc GRAW-HILL
- SAÍNZ, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Ciudad de México: Esic Editorial.
- Tradition Colombia (2011). *Valores Institucionales*. Recuperado de <http://www.tradition.com.co/index.php/informacion-general/quienes-somos/valores-institucionales>

Vélez, C. (2008). *Estándares en el aula: relatos docentes*. Ministerio de Educación Nacional. Bogotá: Imprenta Nacional.

Velasco, J. (2006). *Fundamentos de la responsabilidad social corporativa y su aplicación ambiental*. Ciudad de México: DYKINSON, S.L.