

**PROYECTO DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO DE
LECTURA ARTE Y CULTURA IMAGINA**

DIANA MARCELA ACEROS GUALDRON

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ING. INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2006

**PROYECTO DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO DE
LECTURA ARTE Y CULTURA IMAGINA**

DIANA MARCELA ACEROS GUALDRON

**Trabajo de Grado como requisito para optar el título
de Especialista en Alta Gerencia**

Director:

HERNÁN PABÓN BARAJAS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ING. INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2006

TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3. ELEMENTOS-ESQUEMA DEL PROBLEMA	15
1.4. FORMULACIÓN DEL PROGRAMA	16
2. OBJETIVOS	17
2.1. OBJETIVOS GENERALES	17
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. MARCO TEÓRICO	18
3.1. ANTECEDENTES	18
3.1.1. Del libro impreso a los libros en línea	18
3.1.2. De instituciones con fines similares a la innovación propuesta	21
3.2. ESTADO DEL ARTE	24
3.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES	27
3.31. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	28
3.3.1.1. ¿En qué consiste el posicionamiento estratégico?	28
3.3.1.2. Componentes del posicionamiento estratégico	29
3.3.1.3. Importancia del posicionamiento	30
3.3.1.4. Tipos de posicionamiento	31
3.3.1.5. Principios del posicionamiento	32
3.3.1.6.. El plan Estratégico	34
3.3.2. LA SITUACIÓN DE LA EDUCACIÓN Y LA LECTO-ESCRITURA EN NUESTRO PAÍS	38
3.3.2.1. Situación general	39
3.3.2.2. ¿Qué es leer? ¿Qué es escribir?	41
3.3.2.3. Situación de la lecto-escritura en nuestro país	43
4. METODOLOGÍA	48
4.1. TIPO DE ESTUDIO	48
4.2. POBLACIÓN	48
4.3. MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	48
4.4. INSTRUMENTOS DE ESTUDIO	49
4.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	49
5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	51
5.1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	51
5.1.1. Filosofía e identidad corporativa. Análisis de la empresa	51
5.1.2. Análisis Técnico	55
5.1.3. Análisis DOFA	64
5.2. ANÁLISIS DEL SECTOR	68
5.3. DIAGNÓSTICO DE LA COMPETENCIA	75
5.3.1. Competidores	75
5.3.2. Formas de diferenciación competitiva	78
5.3.3. Evaluación del precio	79
5.4. EVALUACIÓN DEL SERVICIO	86

5.5. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA	90
5.6. ELABORACIÓN DE PERFILES ESTRATÉGICOS DE COMPETIDORES	91
5.7. ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES	91
5.8. DEFINICIÓN DE METAS Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE FUNCIONAMIENTO	92
5.8.1. DEFINICIÓN DE METAS	92
5.8.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	93
5.9. PLAN DE ACCIÓN	95
5.10. GESTIÓN DE RECURSOS	100
5.11. PLAN DE CONTROL	101
5.12. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	106
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
6.1. CONCLUSIONES	112
6.2. RECOMENDACIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	115
ANEXOS	119

LISTA DE TABLAS

	Página
TABLA 1. SATISFACCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE PRINCIPIOS INSTITUCIONALES	54
TABLA2. RESULTADOS ENCUESTA DIRIGIDA A PROFESIONALES UNIVERSITARIO	69
TABLA 3. RESULTADOS FORMULARIO DIRIGIDO A PSICÓLOGOS	70
TABLA 4. RESPUESTAS FORMULARIO SUGERENCIA DE PRECIOS	81
TABLA 5. RESPUESTAS FUNCIONARIOS SOBRE CONOCIMIENTO DE IMAGINA	89
TABLA 6. PLAN DE ACCIÓN	95
TABLA 7. INDICADORES INFRAESTRUCTURA E INVERSIONES, EJECUCIÓN Y COMPROMISOS	103
TABLA 8. INDICADORES DE GESTIÓN	103
TABLA 9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	106

LISTA DE GRÁFICOS

	Página
GRÁFICO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
GRAFICO 2. ANTECEDENTES	18
GRÁFICO 3. MARCO CONCEPTUAL	28
GRÁFICO 4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	51
GRÁFICO 5. PROYECTO EDUCATIVO	62
GRÁFICO 6. METODOLOGÍA DEL CENTRO	62
GRÁFICO 7. ORGANIGRAMA	64
GRÁFICO 8. DEFINICIÓN METAS	92
GRÁFICO 9. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	93
GRÁFICO 10. PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL	104

LISTA DE ANEXOS

	Página
ANEXO 1. ENCUESTA PARA CLIENTES IMAGINA	120
ANEXO 2. ENCUESTA PARA FUNCIONARIOS IMAGINA	121
ANEXO 3. FORMULARIO PARA PROFESIONALES UNIVERSITARIOS	122
ANEXO 4. FORMULARIO PARA PSICÓLOGOS	124
ANEXO 5. ENTREVISTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	125

LISTA DE FOTOGRAFÍAS

	Página
FOTOGRAFÍA 1. FACHADA DE IMAGINA	59
FOTOGRAFÍA 2. SALA DE CONFERENCIAS	59
FOTOGRAFÍA 3. BIBLIOTECA	60
FOTOGRAFÍA 4. SALA MATERNAL	60

RESUMEN

TITULO: Proyecto de posicionamiento estratégico para el Centro de Lectura, Arte y Cultura IMAGINA*

AUTOR: Diana Marcela Aceros Gualdron.- Ingeniera Industrial**

PALABRAS CLAVES: posicionamiento; plan estratégico; meta; control; implementación

CONTENIDO (RESUMEN)

Este estudio busca avanzar en el posicionamiento del Centro de Lectura, Arte y Cultura- “IMAGINA”, una empresa nueva, diseñada para promover las competencias lectoras y artísticas de los niños, jóvenes y adultos de Bucaramanga a través de acciones innovadoras para la formación integral de la persona, entendido este desarrollo dentro de la teoría de la comprensión (Howard Gardner) que tiene en cuenta las inteligencias múltiples (la lógico-matemática, la espacial, la lingüística, la musical, la corporal, la interpersonal y la intrapersonal) con el fin de potenciarlas óptimamente.

IMAGINA considera que la actitud y posicionamiento empresarial frente al cambio constituye un determinante de la evolución y éxito de una empresa en un mercado cada vez más competitivo y que necesita orientar todos los esfuerzos, como empresa naciente, para penetrar en el mercado con un impacto positivo.

El trabajo, en consecuencia, aporta información sobre las acciones iniciales que realiza la empresa para entrar en el mercado y para avanzar en la comprensión y establecimiento de estrategias de posicionamiento, examinando para ello los esfuerzos que ha venido haciendo y consolidándolos con una visión más apropiada para el futuro.

El estudio desarrolla los siguientes capítulos: 1) Planteamiento del problema. 2) Objetivos orientadores del proceso y de los resultados que se pretenden obtener. 3) Marco conceptual que define la perspectiva desde la cual se concibe “el posicionamiento” de una empresa; 4) Metodología que incluye el tipo de estudio, la población, el método de recolección de datos, los instrumentos de estudio y la recolección de información; 5) Análisis de información, tiene en cuenta, de manera general, el diagnóstico de la empresa y el diagnóstico de la competencia con el fin de definir metas y estrategias de posicionamiento; 6) Conclusiones y recomendaciones.

* Monografía de Grado

** Facultad de Ingeniería Físico-mecánicas.- Escuela de Estudios Industriales – Empresariales.- Especialización en Alta Gerencia: Director Hernán Pabón Barajas.- Ing. Industrial.

SUMMARY

TITLE: Plan of strategic positioning for the Reading, Arts, Culture Center "IMAGINA".

AUTHOR: Diana Marcela Aceros Gualdron. Industrial Engineer**

KEY WORDS: positioning, strategic plan, goal, control, implementation.

Content(Summary)

This study looks for an advance on the positioning of the Reading, Arts, Culture Center called "IMAGINA" a new company, designed in order to promote the reading and the artistic competences of children, young and adult people in Bucaramanga City. It is through the new actions to the whole formation of the person, it is understood this development within the theory of comprehension (Howard Gardner) who takes into account the numerous intelligences (the mathematical, logic, the spatial, the linguistics, the musical, the corporal, the interpersonal and the intrapersonal) to this end to make them ideally potential.

IMAGINA considers that the attitude and the business positioning face up to the change make up a deciding on the evolution and success of a company in a market that it is more competitive and it needs to face all the efforts as a new company, to get through in the market with a positive impact.

The work as a consequence gives information about the initial actions that the company makes to get into the market and to advance in the comprehension and establishment of positioning strategies, studying to do that the efforts that it has been doing and consolidate us with a more suitable view or the future time.

This study develops the following chapters 1. approach of the problem 2. the headed goals of the process and the results that it will expect to obtain 3. conceptual frame that defines the perspective from which "positioning" of a company is conceived. 4 Methodology that includes the kind of study, the population, data collection method, tools of study, and the data collection. 5 Data analysis taking into account as a general way the company diagnosis and the diagnosis of the competence in order to define goals and positioning strategies. 6 conclusions and recommendations.

* monograph of graduation

** Faculty of Physical-Mechanical Engineering. Industrial business study school. High management specialization. Director Hernan Pabon Barajas Industrial Engineer

INTRODUCCIÓN

Este estudio busca el posicionamiento del Centro de Lectura, Arte y Cultura. El Centro de Lectura, Arte y Cultura IMAGINA es una empresa nueva que fue diseñada para promover las competencias lectoras y artísticas de los niños, jóvenes y adultos de Bucaramanga a través de acciones innovadoras que estimulen, desarrollen y alimenten la formación integral de la persona, entendido este desarrollo dentro de la teoría de la comprensión (Howard Gardner) que tiene en cuenta las inteligencias múltiples (la lógico-matemática, la espacial, la lingüística, la musical, la corporal, la interpersonal y la intrapersonal) para potenciarlas óptimamente. La lectura se inscribe entonces desde el concepto de competencias comunicativas que integran tanto la capacidad de interpretar, de expresar y de participar en los procesos de producción intelectual a través de su capacidad simbólica. “La principal evidencia de la capacidad simbólica del hombre es el lenguaje: la música, la pintura, el teatro, la escritura misma, expresan y articulan el sentido de lo que el ser humano va construyendo en su relación con el universo. En esencia, aprender a leer y escribir es aprender a moverse en un escenario de signos”.

Desde este punto de vista, con este estudio, IMAGINA pretende entrar en el contexto de la educación no formal para incidir en la formación de personas con altas competencias lecto-escritoras, artísticas y culturales teniendo en cuenta la situación crítica de nuestro país en estos ámbitos.

El estudio desarrolla los siguientes capítulos: 1) Planteamiento del problema que se pretende resolver. 2) Objetivos que se convierten en orientadores del proceso y de los resultados que se pretenden obtener. 3) Marco conceptual que define la perspectiva desde la cual se concibe “el posicionamiento” de una empresa; 4) Metodología del estudio que tiene en cuenta el tipo de estudio, la población, el método de recolección de datos, los instrumentos de estudio y la recolección de información; 5) Análisis de información, tiene en cuenta, de manera general, el diagnóstico de la empresa y el diagnóstico de la competencia con el fin de definir metas y estrategias de posicionamiento; 6) Conclusiones y recomendaciones.

En cuanto al alcance del proyecto se considera que ese estudio puede dar información sobre las acciones iniciales que realiza la empresa para entrar en el mercado y avanzar en la comprensión y establecimiento de estrategias de posicionamiento, examinando para ello los esfuerzos que ha venido haciendo y consolidándolos con una visión más apropiada para el futuro. Lo anterior quiere decir, que los cinco meses que la empresa lleva de estar funcionando son aún muy pocos para hablar de posicionamiento propiamente dicho.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Centro de Lectura, Arte y Cultura IMAGINA nace en el año 2005 como una empresa nueva en el contexto de Bucaramanga y necesita insertarse en el mercado, generar influencias positivas en las personas y lograr un aumento de la productividad personal y organizacional.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

IMAGINA como empresa naciente se ve abocada a desarrollar sus actividades en un entorno complejo, propio de la sociedad globalizada que presenta, entre otras, características como las siguientes: i) ha planteado transformaciones en los agentes económicos y sociales, ii) un gran dinamismo de la competencia, iii) presencia de nuevas técnicas, sistemas y formas de distribución; IV) cambios muy rápidos en las condiciones del mercado; ágil, para poder superar a cualquier competidor.

Tales características exigen a las empresas vigentes y por supuesto a las nuevas asumir el reto ante las innovaciones, ser capaces de mantener sus productos y servicios actualizados, participar con eficacia y eficiencia en el ritmo vertiginoso de calidad y servicio al cliente.

Por eso, IMAGINA considera que la actitud y posicionamiento empresarial frente al cambio constituye un determinante de la evolución y éxito de una empresa en un mercado cada vez más competitivo y que necesita orientar todos los esfuerzos a ocupar un lugar determinante en las relaciones tanto internas como externas, es decir a crear las condiciones para el éxito. Por consiguiente, como empresa naciente espera penetrar en el mercado creando un impacto positivo en el público al cual dirige sus servicios, los cuales buscan incidir en una mejor calidad de vida, mediante a formación de competencias lecto-escritoras y artísticas de las personas de la ciudad.

Por otra parte, dada el objeto de la empresa la idea del proyecto de posicionamiento tiene que ver con el diseño de una propuesta – acción que permita: a) impulsar, dar a conocer y estimular al mercado objetivo conformado por niños, jóvenes y adultos de los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, en torno a los servicios que ofrece

el Centro. b) Promover la aceptación de los servicios del centro y c) lograr que la población objetivo vea los servicios que ofrece IMAGINA como oportunidades únicas y significativas para fortalecer competencias y capacidades inherentes al ser humano y como mecanismos de construcción y desarrollo de un mejor país.

Con respecto a la situación de lectura en nuestro país los estudios siguen resaltando grandes deficiencias. “Colombia registra índice de lectura precarios, que se reflejan en niveles de consumo del libro y de utilización de las bibliotecas muy inferiores a los de aquellos países con altos e incluso similares niveles de desarrollo. En las evaluaciones a los estudiantes se percibe un escaso desarrollo de las competencias comunicativas, constituyéndose éste en uno de los indicadores sociales en los que el país revela mayor atraso, si es comparado con estándares internacionales.”²

Según Vesga, “los jóvenes deben mejorar en lectura crítica: hay comprensión de los textos cuando la información es explícita, pero tienen dificultades para analizar”³. Lo anterior significa que los estudiantes pueden interpretar textos en los niveles elementales pero tienen mucha dificultad en los niveles complejos, lo cual indica la necesidad de trabajar para el desarrollo de niveles altos de comprensión de lectura.

Los bajos niveles de lectura y de creatividad de nuestra población de niños, jóvenes y adultos requieren incidir en un cambio cultural donde la lectura, el arte y la actitud científica se conciben como necesarios y como parte de la vida cotidiana. Esta consideración unida a las características propias del entorno empresarial del siglo XX, ya mencionadas, llevan a pensar en la dificultad de IMAGINA para entrar en el mercado, para obtener resultados a corto plazo y para ser reconocida por la sociedad bumanguesa.

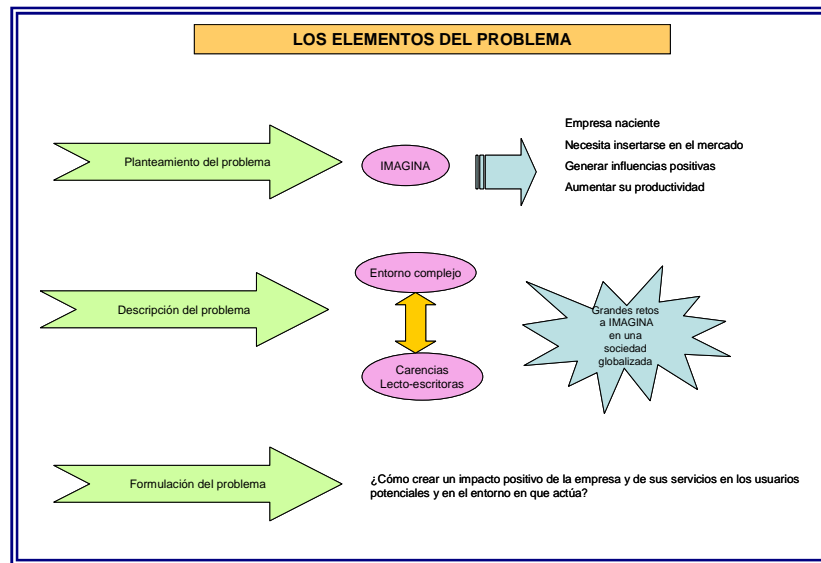
1.3. ELEMENTOS – ESQUEMA DEL PROBLEMA

Para una mejor comprensión del problema se ilustran sus elementos a través del siguiente esquema o gráfico:

² Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas de Colombia 2002-2006. Bogotá. Ministerio de Cultura..

³ Ministerio de Educación Nacional. Resultados de las Pruebas ICFES. <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-90396.html>

GRÁFICO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Es imprescindible que IMAGINA entre en el mercado mediante estrategias que le permitan alcanzar un lugar destacado en la sociedad santandereana y más propiamente en la ciudad de Bucaramanga. Por lo tanto se propone como pregunta investigativa:

¿Cómo crear un impacto positivo acerca de la empresa y de sus servicios en los usuarios potenciales y en el entorno en el que actúa?

2. OBJETIVOS

2. 1. OBJETIVOS GENERALES

- Avanzar en un proceso para posicionar a IMAGINA como una empresa innovadora en el campo educativo en la ciudad de Bucaramanga para el 2006.
- Dar a conocer la empresa al mercado objetivo en el contexto local.
- Contribuir al logro de una percepción positiva de los servicios ofrecidos por IMAGINA al mercado objetivo

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Generar una propuesta-acción con estrategias innovadoras que capten de manera positiva la atención del mercado objetivo.
- Impulsar en la población objetivo el deseo de acceder a los servicios ofrecidos por el Centro de Lectura, arte y cultura IMAGINA.
- Generar espacios que permitan entablar una relación con el mercado objetivo para dar a conocer los servicios que ofrece el Centro.
- Aprovechar las ventajas competitivas de la empresa como mecanismo para entrar fácilmente al mercado objetivo.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. ANTECEDENTES

En cuanto posicionamiento de IMAGINA, no existen estudios anteriores; es el primer estudio que se hace en este sentido; por consiguiente, su punto de partida es el presente trabajo de análisis y exploración de la problemática planteada. Los antecedentes de IMAGINA tienen que ver, entonces con el proceso de elaboración el Plan de Negocios presentado a la Primera Convocatoria del SENA- Fondo Emprender y aprobado como iniciativa innovadora. Este logro permitió iniciar el proceso de creación de IMAGINA como una empresa.

Por consiguiente el estudio de antecedentes se centra en el tema- objeto de IMAGINA, desde las siguientes dos perspectivas:

- Del libro impreso a los libros en línea.
- Instituciones con fines similares al innovación propuesta.

Estos antecedentes se representan en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 2. ANTECEDENTES



3.1.1. Del libro impreso a los libros en línea. El descubrimiento de la imprenta planteó en su momento (1440) una nueva relación con el conocimiento y con la

información. Guttenberg creó la impresión con caracteres móviles, lo que permitió que se pasara de una transmisión oral a la fijación de las ideas en el papel. Esto significó también una producción y difusión masiva de materiales de lectura y por consiguiente dio paso a los procesos de alfabetización pues fue necesario aprender a leer la palabra escrita. Se transmitió información a bajos costos por la posibilidad de duplicarla y se dio la posibilidad de que la cultura llegara a un mayor número de personas.

“El saber pasó de las clases altas a los sectores populares. La difusión del conocimiento científico a través de los libros –durante los siglos XVII al XX– favoreció el progreso de la civilización. La gente común pudo tomar conciencia de los avances que cambiarían su vida para siempre”.⁴

En el siglo XX, los libros tuvieron una especial importancia en el mundo occidental a pesar de la aparición de la televisión y otros medios de comunicación (cine, video).

Los editores siempre buscaron formas nuevas para distribuir la información de manera económica, por ejemplo a través de los libros de bolsillo, las enciclopedias, fascículos, etc.. En la educación, los libros de texto facilitaron el acceso de muchos estudiantes al conocimiento y a la información. La UNESCO se constituyó en una institución preocupada en este sentido.

La aparición de las computadoras facilitó el diseño de los libros a partir de los '70 y '80 y contribuyó tanto a reducir costos como a ampliar cobertura y a llegar a un número mayor de lectores.

“En 1971 se dieron los primeros pasos hacia lo que hoy en día conocemos como libro electrónico o libro digital, con Michael Hart al frente del Proyecto Gutenberg (www.gutenberg.net.) de la Universidad de Illinois, el cual consiste en una biblioteca digital gratuita en cuyo acervo se encuentran obras clásicas de autores como Shakespeare, Poe y Dante y otras del dominio público (no sujetas a derechos de autor), cuya colección alcanza la suma de 2,000 libros hasta abril del 2002”.⁵

⁴ Quiroga, Marcelo. <http://biblio.ivic.ve/simposios/informacion/papers/pdf/paper09.pdf>

⁵ <http://www.ciberhabitat.gob.mx/biblioteca/le/intro.htm>

La tecnología ha jugado un papel importante a lo largo de toda la humanidad pero es precisamente el Siglo XXI el que se ha visto afectado por los cambios acelerados y múltiples que han incidido en todos los campos de la actividad humana. Según José Silvio: “ hasta el presente, las tecnologías inventadas por el hombre habían prolongado y amplificado sus facultades físicas, pero en la segunda mitad del Siglo XX, especialmente en sus últimas dos décadas se desarrollaron la informática y la telemática como tecnologías destinadas a prolongar nuestras actividades intelectuales y a comunicar el producto de complejas transformaciones de datos en informaciones y de estas en conocimientos, a lo largo de amplias redes electrónicas intercomunicadas a nivel mundial⁶.

El Siglo XXI es por consiguiente el Siglo de la información y del conocimiento, lo cual quiere decir que la información y el conocimiento son los pilares de la producción de riqueza del mundo moderno.

En esta ‘sociedad del conocimiento’ en la que vivimos el impacto generado por la invención de la imprenta por Johann Guttemberg se desplaza a la importancia del libro electrónico.

Los avances de la ciencia, el conocimiento y de las tecnologías de la información y la comunicación exigen a las instituciones educativas entender la lectura en un sentido amplio que responda a las necesidades de la sociedad del conocimiento, donde éste es el capital intelectual y eje de desarrollo, donde el aprendizaje se convierte en un proceso indispensable a lo largo de la vida y donde es imperioso desarrollar competencias lecto-escritoras en un alto nivel. Así, se “interpreta el ejercicio lector como un acto creativo que trasciende las destrezas derivadas de la alfabetización, y lo entiende como una forma de estar en el mundo. Habla de lecturas en plural y adopta los conceptos de lectura y escritura como variables de un mismo fenómeno de acceso al conocimiento y creación de sentidos”⁷

⁶ SILVIO, José. La virtualización de la universidad. IESALC/UNESCO, CARACAS 2000. P.9

⁷ ILIMITA. PLAN IBEROAMERICANO DE LECTURA. <http://www.oei.es/ilimita.htm> *

* Países que participan en el Plan Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y Venezuela organizados en nodos subregionales:

3.1.2. De instituciones con fines similares al innovación propuesta. A continuación se hace una breve reseña de las instituciones que a nivel internacional, nacional y local tienen fines similares a la innovación propuesta:

*** A NIVEL INTERNACIONAL. ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE LECTURA, (INTERNATIONAL READING ASSOCIATION).** La Asociación Internacional de Lectura, (International Reading Association) es un organismo no gubernamental (ONG), consultor de UNESCO, en el área de la lectura y la escritura. Fue creada en 1956, como organización privada, sin fines de lucro con el objeto de reunir a todas aquellas personas que sienten verdadero interés por desarrollar el hábito de la lectura como medio eficaz para el desarrollo integral de la persona y el progreso e independencia de los pueblos.

En la actualidad cuenta con más de noventa y cinco mil (95.000) socios individuales e institucionales y posee filiales en diversos países. La institución forma profesores de enseñanza primaria, media, superior y universitaria, psicopedagogos, investigadores, bibliotecarios, y padres de familia. Se ocupa además del estímulo y promoción de la investigación; la Asociación trabaja a través de publicaciones, reuniones nacionales e internacionales y cooperación con organismos internacionales.

Organización Internacional para el Libro Juvenil (IBBY). Organización No Gubernamental incorporada a Unesco y Unicef con estatus oficial. Está compuesto por asociaciones y personas que en el mundo trabajan en el campo de la promoción de la lectura en la infancia y la juventud. Su preocupación es facilitar las condiciones para que niños y jóvenes puedan acceder a libros de lectura de calidad; por consiguiente favorece su publicación y distribución.

Para ello se relaciona con todos los campos de actividad relacionados con los libros para niños: autores e ilustradores, traductores, editores, periodistas y críticos, maestros, profesores y estudiantes universitarios, bibliotecarios y libreros, padres y asistentes sociales.

IBBY tiene relaciones de cooperación con otras organizaciones internacionales e instituciones de todo el mundo relacionadas con los libros para niños y jóvenes.

FUNDACIÓN GERMÁN SÁNCHEZ RUIPÉREZ. La Fundación Germán Sánchez Ruipe rez es una instituci3n sin ánimo de lucro, reconocida por el Ministerio de Cultura, y constituida en octubre de 1981. Su objetivo general es la creaci3n, fomento y desarrollo de todo tipo de actividades culturales y, muy en especial, del libro y la lectura. La Fundaci3n realiza sus programas a través de tres sedes, situadas en Madrid, Salamanca y Peñaranda de Bracamonte.

La sede de Madrid, Centro de Investigaci3n y Debate, trabaja en el campo del libro y de la lectura y en otras acciones de carácter cultural. Posee un departamento de publicaciones de carácter cultural.

La sede de Salamanca, Centro Internacional del Libro Infantil y Juvenil, especializado en el fomento de la lectura y en literatura infantil y juvenil, posee biblioteca y centro de documentaci3n abierto a l público para actividades culturales, educativas y de investigaci3n.

La sede de Peñaranda de Bracamonte, en la provincia de Salamanca, atiende el Centro de Desarrollo Sociocultural, que trabaja en áreas como la biblioteca y el fomento de la lectura, la formaci3n de carácter cultural y social y los servicios de extensi3n y difusi3n cultural.

EL BANCO DEL LIBRO. El Banco del Libro es una Asociaci3n Civil venezolana sin fines de lucro; es secci3n venezolana de IBBY, forma parte de la Asociaci3n Nacional de Organizaciones de la Sociedad Civil; de la Federaci3n de Instituciones Privadas de Atenci3n al Niño, Joven y la Familia, FIPAN; y es miembro del Comité Permanente de la Secci3n para América Latina y del Caribe de la Federaci3n Internacional de Asociaciones e Instituciones Bibliotecarias, IFLA. Desarrolla actividades y programas de formaci3n para adultos promotores de lectura: padres, docentes, bibliotecarios, especialistas, editores, librerios y otros; promueve la investigaci3n. El Banco cuenta con el Centro de Estudios y Promoci3n del Libro Infantil y Juvenil, el Centro de Informaci3n y Documentaci3n sobre Literatura Infantil y Lectura, coordinaci3n de Educaci3n y Librería

CERLALC (CENTRO REGIONAL PARA EL FOMENTO DEL LIBRO EN AM ERCA LATINA Y EL CARIBE). CERLALC (Centro Regional para el Fomento del Libro en

América Latina y el Caribe) es un organismo internacional creado en 1971 por un Acuerdo de Cooperación entre el gobierno de Colombia y la UNESCO, al cual se han adherido otros 19 países latinoamericanos y España.

Los propósitos fundamentales de CERLALC son el fomento de la producción, difusión, distribución y libre circulación del libro, la promoción de la lectura, la defensa de los derechos de autor, así como la implementación del Servicio Regional de Información sobre el libro en América Latina y el Caribe.

Países Miembros: Colombia (1971). Argentina y Panamá (1971). Paraguay, Bolivia, Ecuador (1972). República Dominicana y Brasil (1973). Chile, Costa Rica y España (1974). Venezuela (1981). Nicaragua (1985). Cuba y Uruguay (1986). Puerto Rico (1991). El Salvador y Perú (1992). México (1993). Honduras y Guatemala (1997).

*** En Colombia. LA FUNDACIÓN PARA EL FOMENTO DE LA LECTURA, FUNDALECTURA.** La Fundación para el Fomento de la Lectura, FUNDALECTURA, es una institución privada, sin ánimo de lucro, creada en 1990 por la industria gráfica colombiana representada por Andigraf, los editores representados por la Cámara Colombiana del Libro y las dos empresas productoras de papel Propal y Smurfit-Cartón de Colombia. Se ocupa del Premio de Literatura Infantil y Juvenil Norma FUNDALECTURA; de la organización de congresos y actividades variadas para promover la lectura. También organiza el Premio a la mejor labor de promoción de lectura.

RED PROLECTURA. La Red Prolectura es una agrupación informal compuesta por entidades jurídicas colombianas, que tienen como objetivo primordial la promoción de la lectura y de la literatura infantil y juvenil. La Red se creó en 1992, como un mecanismo de comunicación permanente, de colaboración mutua y cooperación entre aquellas entidades nacionales que tienen como fin aumentar el número y la calidad de los lectores en el país a nivel local, regional y nacional.

Realiza el Simposio de la Red: La Red Prolectura anualmente. Tiene publicaciones para reseñar los mejores libros de literatura infantil y juvenil y del campo de la pedagogía de la lectura.

Son miembros la Biblioteca Luis Ángel Arango: la Biblioteca Nacional; Colsubsidio. Espantapájaros Taller; Fundación Rafael Pombo; Fundalectura; el Ministerio de Educación Nacional; Museo Quimbaya Banco de la República de Armenia; Comfamiliar Atlántico en Barranquilla . Fundaleer en Bucaramanga; la Biblioteca Departamental del Valle en Cali, entre otras.

TALLER DE TALLERES. Taller de Talleres es una asociación con sede en Santa Fe de Bogotá, Colombia, de la que son miembros un grupo de profesionales en los campos de la educación, la cultura y la ciencia, interesados en la formación de lectores y promotores de lectura. Realiza asesorías, talleres y seminarios con el propósito de contribuir al desarrollo cultural, educativo y científico. Su trabajo se dirige a niños, jóvenes, maestros, bibliotecarios, estudiantes y profesores universitarios, padres, promotores culturales, líderes comunitarios y escritores y artistas.

FUNDACIÓN RAFAEL POMBO. El objetivo principal de la Fundación consiste en trabajar por la formación integral del niño colombiano, el mejoramiento de su calidad de vida y la promoción de auténticos valores humanos. Este trabajo se lleva a cabo en dos áreas de gran importancia: el área pedagógica-cultural y el área de información.

BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO. La Biblioteca Luis Ángel Arango es un centro cultural que promueve múltiples actividades relacionadas con las artes, la educación y la cultura en general. En ella se realizan conciertos, exposiciones, conferencias y se alimentan constantemente las colecciones bibliográficas, de artes plásticas y numismática entre otras. Sus salas están abiertas de manera gratuita para el público.

* **A Nivel Regional.** En Bucaramanga se encuentran El Banco de la República (Area Cultural), FUNDALEER, El Instituto Municipal de Cultura (Biblioteca Gabriel Turbay), CAJASÁN, FUNDALEER y Martín pescador, entidades que se ocupan de promover el libro y la lectura, de la investigación y la formación de maestros y pedagogo en el campo de la lecto-escritura.

3.2. ESTADO DEL ARTE

Para reflexionar sobre el estado del arte se señalan dos grandes tendencias de dirección estratégica; aquellas que hacen énfasis sobre el contenido estratégico y las

que hacen énfasis en el proceso estratégico. La distinción entre estos dos subcampos se encuentra en los trabajos de Chandler (1962), Ansoff (1965), y Andrews (1971).

La investigación de dirección estratégica con énfasis en contenido estratégico trata sobre el ámbito de los mercados en que compete una organización y la forma de competir en los mismos. La investigación en el subcampo del proceso estratégico se centra en las acciones que conducen y apoyan la estrategia (Huff y Reger, 1987), es decir, en cómo se formulan e implementan las estrategias en una determinada situación.

“Hirsch (1991), con el fin de destacar el carácter dinámico de la investigación en proceso estratégico, compara la investigación en contenido estratégico con una fotografía instantánea en blanco y negro y la investigación en proceso con la cinematografía a todo color”⁸.

Otra característica de los estudios sobre proceso estratégico se refiere a la relación contingente entre el diseño de un sistema administrativo y el contexto de la empresa, el cual debe permitirle adaptarse a los cambios de su entorno y renovarse activamente.

“En tal sentido, Chakravarthy y Doz (1992) consideran que la investigación en este subcampo de la dirección estratégica se enfrenta a dos desafíos importantes:

(1). El tratamiento de los procesos de transformación desde una perspectiva holística y con un mayor grado de rigor científico, superando con ello las investigaciones de carácter estático centradas básicamente en el estudio de un único sistema administrativo.

(2). La investigación en proceso estratégico debe ser más normativa (con indicación de implicaciones para la mejora de la *performance* de la empresa), si se pretende que tenga un mayor grado de utilidad en la práctica profesional”⁹

⁸<http://www.eumed.net/tesis/igs/1.pdf>

⁹ Ibid

Mintzberg señala diez corrientes que abordan la formación de estrategias desde perspectivas diferentes, así:¹⁰

Un proceso *conceptual*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del *diseño*.

Un proceso *formal*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela de la *planificación*.

Un proceso *analítico*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del *posicionamiento*.

Un proceso *visionario*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del “*entrepreneurship*”.

Un proceso *mental*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela *cognitiva*.

Un proceso *emergente*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del *aprendizaje*.

Un proceso de *negociación*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela *política*.

Un proceso *colectivo*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela *cultural*.

Un proceso *reactivo*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del *entorno*.

Un proceso de *transformación*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela de la *configuración*.

A continuación se comentan algunas de las perspectivas propuestas. En el modelo de diseño propuesto por Mintzberg (1990a), en una primera fase, la formulación de estrategias descansa en el modelo (DAFO). La escuela de diseño fue reemplazada por la de planificación, la cual ha sido criticada al considerarse que en la mayor parte de las empresas definidas por este modelo, la planeación es un proceso dirigido por el calendario y no un proceso de exploración del potencial de innovación, aunque se reconoce la influencia de Ansoff y, por tanto, de la planificación estratégica.

Dentro del campo de la dirección estratégica, se considera muy importante la propuesta de proceso analítico. Esta corriente surgió a principios de los años ochenta fundamentándose en la economía y, más concretamente, en los principios y teorías de la organización industrial (Porter, 1981; Caves, 1980; Caves y Porter, 1977).

Porter contribuyó a la dirección estratégica con la idea de estrategia competitiva según la cual la empresa debería basarse en la estructura del mercado en el que opera, porque ésta determina el tipo de competencia en el sector y el potencial de

¹⁰ Fuente: García Falcón (1995).

rendimiento a largo plazo. Esta estructura está conformada por cinco fuerzas competitivas: el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre los actuales competidores, el poder de negociación de los clientes, los competidores potenciales y la amenaza de productos sustitutivos.

Otra perspectiva importante es la “visionaria”. En esta propuesta los autores definen el proceso estratégico como un proceso visionario. En este proceso el líder establece un marco para la toma de decisiones con el conocimiento exacto de cuál es su deseo de posicionar a la empresa en un futuro. La idea de una perspectiva visionaria como proceso para la formación fue defendida por autores como Jacques y Clement (1991), y fue desarrollada por Ackoff (1993), con posterioridad a Bailey y Johnson.

Todos estas enunciaciones teóricas son relevantes para un proceso de posicionamiento; por eso, se considera importante una visión integral que tenga en cuenta los aspectos que de cada teoría puedan aportar a cada caso particular. Por ejemplo, las ideas de Porter en cuanto a ventajas competitivas, la planeación estratégica de Mintzberg como el proceso de planeación a largo plazo para relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas hacia objetivos específicos y los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, y, la perspectiva visionaria tienen muchos puntos en común que pueden servir en este estudio de posicionamiento.

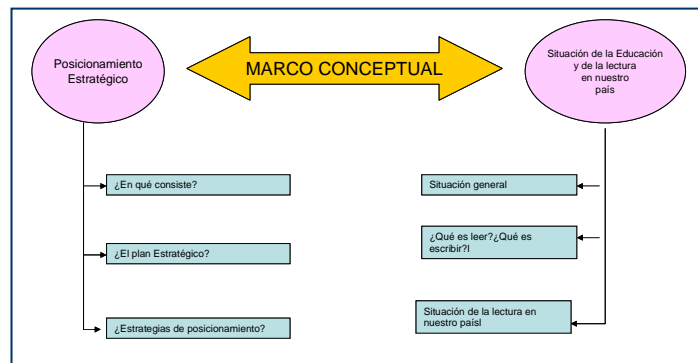
3.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES

Estas definiciones se realizan en torno a 1) El posicionamiento estratégico y 2) La situación de la educación y de la lectura en nuestro país.

En el primer aspecto aborda elementos como los siguientes: i) ¿En qué consiste el posicionamiento estratégico? ii) El plan estratégico; iii) Estrategias para el plan de posicionamiento. En el segundo aspecto hacer una reflexión en torno a que: i) Situación general; ii) Qué es leer y escribir; iii) Situación de la lectura en nuestro país.

En el gráfico siguiente se presentan los temas que se incluyen de manera general en el marco conceptual.

GRAFICO 3. MARCO CONCEPTUAL



3.3.1. EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.3.1.1 ¿En qué consiste el posicionamiento estratégico? Las empresas en el contexto del Siglo XXI se enfrentan a retos cada vez mayores; el fenómeno de la Globalización está modificando la forma de concebir las empresas, de realizar los negocios y de comercializar sus servicios y productos. Por consiguiente es necesario pensar en lograr el posicionamiento para garantizar la vigencia en el mercado y obtener el éxito. Desde este punto de vista, el posicionamiento estratégico es central para garantizar el éxito de una empresa

El posicionamiento estratégico consiste en 1) estudiar los distintos públicos objetivos a los que se dirige, sus necesidades, percepciones y preferencias ya que los clientes son ahora más exigentes que antes. Están más conscientes de sus derechos y pretenden optimizar su dinero en cada inversión que realizan. 2) Conocer muy bien las características de los procesos y acciones propias de la empresa para ofrecer calidad; 3) distinguir claramente la situación de la competencia. El posicionamiento estratégico busca destacar las ventajas competitivas de la organización, integrando aspectos técnicos y logísticos de la manera más adecuada y, 4) Generar confianza entre clientes, en los proveedores, en la comunidad de influencia, en las autoridades, en sus empleados y en la sociedad en general.

El posicionamiento se fundamenta en el conjunto de las percepciones que el público tiene de la organización. Se construye a partir de las acciones de comunicación generadas al interior de la misma empresa, entrelazadas con las acciones que conviene construir para llegar a los distintos agentes del contexto social.

3.3.1.2. Componentes del posicionamiento estratégico. Para lograr el posicionamiento estratégico es necesario formular una **filosofía o identidad corporativa**, construir la cultura corporativa y la **imagen Corporativa**.

- **Filosofía corporativa.** La filosofía corporativa está constituida por su misión, visión, propósito estratégico y valores corporativos; mediante ella se construye un concepto que guía la actuación de todos los integrantes de la empresa. Este concepto alude a lo que define al negocio y a las personas y expresa claramente el propósito de la empresa. Así, la visión es la imagen futura, es visualizar como queremos ser en el futuro; la misión, es la razón de ser de una organización; el propósito estratégico moviliza, guía la visión propuesta; los valores son principios, normas de conducta o creencias fundamentales que constituyen la columna vertebral de una organización.

La identidad corporativa es, por consiguiente, la esencia de la empresa y se relaciona, además, con su actividad productiva o identidad sectorial que le permite generar valor mediante los servicios o productos que ofrece al mercado; con la competencia comercial (identidad mercadológica) o capacidad propia de la empresa para competir en el mercado comercializando sus productos o servicios, atendiendo al precio del producto, su calidad y la cuota de mercado que posea; con la historia de la organización; es decir con su devenir, su presencia en el tiempo, sus experiencias exitosas y de su liderazgo y con su identidad social, expresada en el reconocimiento en el entorno y en su responsabilidad y pertinencia social.

Conviene que la filosofía exprese claramente el propósito de empresa, su proyección y que todo lo que tiene que ver con su identidad sea conocido y compartido por toda la organización, pudiéndose hablar de esta manera de la **cultura corporativa**.

- **Cultura Corporativa.** No basta con tener una filosofía, hay que explicitarla, apropiarla colectivamente y vivirla. El conjunto de procesos interrelacionados: estilos de liderazgo y comportamiento, reglas y políticas, estructura organizacional, selección, formación y desarrollo, estímulos y reconocimientos que definen la entidad como un todo debe transferirse a la manera de actuar para garantizar que en las interacciones diarias todos son partícipes y responsables del éxito

Mediante la interiorización e incorporación de la filosofía a la vida institucional se construye la cultura como proyección de la organización hacia su identidad (el ser), sus valores (el pensar) y su estrategia empresarial (el hacer). La cultura corporativa se expresa, entonces en la cohesión interna de sus miembros y su proyección hacia el exterior.

La cultura corporativa vivencia la identidad corporativa, cohesiona internamente la organización, favorece la implicación y actuación colectiva en el proyecto empresarial y crea el clima favorable para la actuación comprometida de todos sus miembros.

- **La imagen corporativa.** La imagen corporativa es la manera como la empresa parece y aparece ante la comunidad; por lo tanto trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace. Aspectos como los uniformes, el mobiliario y la papelería, son elementos necesarios para el funcionamiento de una empresa: al transformarlos a su vez en agentes de comunicación, en imagen expresan la personalidad de la empresa, lo que la simboliza. Dicha imagen debe estar impresa en todos los espacios en los que la empresa brinda servicios o está presente; al repetirla y mostrarla permanentemente se convierte en un importante elemento de posicionamiento.

3.3.1.3. Importancia del posicionamiento. El posicionamiento en su propósito de mantener y fortalecer la posición competitiva de la empresa se apoya logra aspectos importantes como: i) mejorar el conocimiento; ii) insertar la dimensión masa crítica empresarial y iii) fomentar la competitividad. A continuación se describen cada una de estas dimensiones.

i) Para **mejorar el conocimiento** el posicionamiento actúa en dos direcciones: Sensibilización -motivación e Información. La **sensibilización-motivación** dirige acciones orientadas a conocer las actividades de otras empresas con objetivos similares, es decir, de la competencia. La **información** se orienta a mejorar el conocimiento de la realidad del sector y sus relaciones con otros sectores de interés, con un objetivo de utilidad empresarial.

ii) Desde este punto de vista de insertar **la dimensión masa crítica empresarial** actúa también en dos ámbitos: en la **cultura de cooperación** conformada por

actuaciones orientadas a superar los obstáculos derivados de las deficiencias en la comunicación, de la falta de “flujos de comunicación” entre los componentes del sector para potenciar el conocimiento compartido y en la **financiación** o acciones encaminadas a buscar la generación de recursos financieros para abordar nuevas estrategias de posicionamiento empresarial en nuevos mercados. Es decir estudiar oportunidades de ampliación.

iii) Para **fomentar la competitividad** el posicionamiento se orienta en dos sentidos: en la **productividad**, mediante la cual busca la mejora continua de sus servicios y productos, basándose en la racionalización de los costos y el ajuste de la productividad y en la **innovación** a través de la cual estudia y define la posición del producto en el mercado objetivo en razón de su diferenciación y carácter innovador. Realiza la búsqueda de nichos de productos de mayor valor añadido.

El posicionamiento exige a la organización, a su administración y a todo el equipo una visión global, tanto conceptual como práctica de su gestión; les exige la perspectiva necesaria para entender la singularidad de sus acciones, su importancia y proyección en momentos cambiantes y competitivos del mundo contemporáneo para que trabajen en torno a estrategias orientadas a la oportunidad, diferenciación, innovación, lealtad y proyección.

3.3.1.4. Tipos de posicionamiento. Marchand Flores señala cuatro tipos de posicionamiento:¹¹

1. La percepción que tiene el consumidor sobre el producto
2. La posición que tiene el producto frente a la competencia, es una posición relativa; versus o contra el competidor.
3. La posición respecto al mercado del futuro
4. El antiposicionamiento, que va en contra de la posición actual

La percepción que la gente tenga de la empresa puede significar el éxito o el fracaso. Si la empresa no tiene una buena imagen tiene pocas posibilidades de mantenerse en el mercado. En cambio, una empresa con buena imagen tiene muy buenas posibilidades para crecer, consolidarse y lograr el éxito.

¹¹ Marchand Flores. Mercadotecnia Actual en el mercado detallista: <http://mktglobal.iteso.mx/numanteriores/1999/mayo99/mayo994.htm>

El cliente a través de las relaciones que establece con la empresa, su personal y sus servicios, de la atención que recibe, de la calidad del producto, y de otros factores, percibe y elabora un juicio sobre lo que es la empresa. Si la percepción es positiva, será aceptada y valorada de una manera significativa. Por consiguiente la percepción del cliente incide en la compra de los productos, en la adquisición de los servicios y en la lealtad.

El segundo tipo de posicionamiento: posición ante la competencia, define la posición de la empresa frente a los competidores. Este tipo de posicionamiento se expresa en el mayor número de clientes, en la mayor lealtad y en la calidad de los mismos. Por consiguiente hay que trabajar por no tener competencia mediante la innovación o para logra que ella sea débil frente a lo que ofrece la empresa. Para mantener la posición ante la competencia conviene incrementar la productividad y eficiencia; incrementar la exactitud de sus inventarios y obtener ventajas significativas en el servicio a los clientes.

El tercer tipo es la posición respecto al mercado del futuro. La empresa debe tratar de predecir la dirección que tomará el mercado. Para ello es necesario explorar la relación que existe entre las ventajas competitivas, la productividad y el crecimiento económico de las empresas. La situación de continuo cambio tecnológico y la variación del mercado laboral deben ser asumidas para evitar la exclusión, tanto por el desconocimiento de lo que puede necesitar u ofrecer a la sociedad, como lo que ésta puede exigir en el futuro. Conviene buscar mecanismos eficientes con visión futurista en cuanto a precios, calidad y respuesta a necesidades teniendo en cuenta las fluctuaciones y riesgos del mercado.

El cuarto es el antiposicionamiento, que va en contra de la posición actual. Es un riesgo ir en contra de la posición en la mente del consumidor. Es importante explorar lo que percibe el cliente antes que pensar o estar convencidos de que ofrecemos un buen producto o servicio. Ello puede estar en nuestra mente pero no en el aprecio ofrecido por el comprador.

3.3.1.5. Principios del posicionamiento. Porter define cinco principios de posicionamiento así:

1.- Tener la meta correcta: incrementar el retorno sobre la inversión a largo plazo. "Sólo al fundamentar la estrategia en la rentabilidad sustentada, se generará un valor económico real. El valor económico es creado cuando los clientes están dispuestos a pagar un precio por un producto o servicio que excede el costo de producirlo".

Una forma de lograr posicionamiento es obtener utilidades, de otra manera el negocio está llamado a desaparecer.

2.- "La estrategia de la compañía le debe hacer posible transmitir una propuesta de valor, o establecer beneficios, diferentes a los que ofrece la competencia. La estrategia, entonces, no es ni una búsqueda por la mejor manera de competir ni un esfuerzo para ser todo para cada cliente. La estrategia define una manera de competir que proporciona un valor único en un conjunto de usos específicos o para un grupo de clientes".

Encontrar la manera diferente de ser y de actuar en el mercado es una importante forma de posicionarse en el contexto empresarial.

3.- "La estrategia necesita reflejarse en una cadena de valor distintiva. Para establecer una ventaja competitiva sostenible, la compañía debe configurar la manera en que conduce sus procesos (manufactura, logística, entrega, marketing, etc.) de manera distinta a la de sus rivales y que sea adaptable a su propuesta de valor".

Aquí, la diferenciación se enfoca al cliente externo a partir de establecer diferencia a partir de la ejecución, procesos y formas de trabajo de la parte interna, centrada en lograr sus propósitos estratégicos.

4.- "Las estrategias robustas involucran sacrificios. La compañía debe renunciar a algunos productos, servicios o actividades con el fin de ser diferente. Estos intercambios, son los que verdaderamente distinguen a la compañía. Cuando algún mejoramiento en el producto o en la cadena de valor no requiere de sacrificios, frecuentemente se convierten en las mejores y nuevas prácticas imitables, porque los competidores también lo harán sin realizar algún tipo de sacrificio".

El sacrificio significa la decisión de la empresa respecto a definir su identidad, a transmitirla claramente, así tenga que olvidarse de algunos productos, servicios o actividades.

5.- "La estrategia define cómo encajan todos los elementos de una compañía. Una estrategia involucra tomar decisiones a través de la cadena de valor y que todas las actividades de la compañía se refuercen mutuamente. El diseño del producto, por ejemplo, debe reforzar al proceso de manufactura, y ambos deben influenciar la manera en que se conduce el servicio post-venta. Este encajamiento no sólo incrementa la ventaja competitiva, también hace que la estrategia sea más difícil de imitar".

Este principio convoca al sentido de colectividad, trabajo en equipo, solidez en toda la cadena empresarial para que al fortalecerse sea mucho más difícil de imitar por sus competidores.

6.- "La estrategia involucra continuidad de dirección. Una compañía debe definir distintivamente su propuesta de valor, aún y que esto signifique dejar a un lado ciertas oportunidades. Sin continuidad, es difícil para las compañías desarrollar habilidades únicas o construir reputaciones sólidas entre los clientes. La reinención corporativa frecuente, es generalmente una señal de una pobre planeación estratégica y una ruta a la mediocridad."

La persistencia y la dirección clara del propósito estratégico evita la reinención frecuente y asegura definir la propuesta de valor propia, distintiva en el mercado.

3.3.1.6. El plan estratégico. A continuación se describe el plan estratégico considerado de gran valor dentro del proceso de posicionamiento.

- **En qué consiste el plan estratégico.** Para lograr el posicionamiento se considera de vital importancia implementar un plan estratégico. Un Plan Estratégico es una reflexión colectiva en la que se reflexiona sobre la fundamentación de la empresa (su misión, visión como institución), pensando en su futuro a medio y largo plazo.

Es importante en esta tarea el trabajo colectivo y la contribución personal para dar una respuesta a las necesidades del entorno, y sobre todo a la intención de que la organización sea una institución viva, en continuo mejoramiento, que se adelante a los problemas de la sociedad y que ofrece alternativas para su fortalecimiento.

El Plan estratégico se enmarca en un estilo de dirección, que concibe el futuro como un escenario portador de retos y transformaciones importantes y que considera la planificación estratégica como un instrumento para dar respuesta a situaciones de cambio, a las exigencias sociales y a la incertidumbre con relación al entorno económico, competitivo y social en el que se encuentra inmersa la empresa.

Este plan estratégico debe responder a los fundamentos conceptuales de la empresa para tener en cuenta los parámetros que conforman la identidad corporativa, el proyecto de empresa, la comunicación empresarial, la identificación de los ámbitos de actuación de la empresa (interno y externo) y la identificación de los distintos públicos de interés para la organización; todo lo cual permitirá el logro de la adecuada conceptualización y elaboración de la imagen.

Dada la importancia que el posicionamiento tiene para una empresa, éste se convierte en un proceso, por consiguiente es necesario considerarlo a lo largo de la vida de la empresa. “En el ámbito de la imagen, no existe el plan a corto plazo por lo que todo plan estratégico de imagen ha de estar concebido a medio plazo (de 3 a 5 años) o largo plazo (5 o más años)”¹².

• **Ventajas del plan estratégico.** Algunas ventajas del Plan Estratégico son las siguientes:

- Da información sobre la situación del entorno, sobre los posibles cambios y su evolución, lo cual orienta en las decisiones a fin de afrontarlos con éxito.
- La empresa fija objetivos globales coherentes con la visión y orienta el trabajo de participación colectiva para dar respuesta a los problemas detectados.
- La empresa cuenta con información y conocimiento para planificar estrategias a mediano y largo plazo.
- Al mismo tiempo orienta las decisiones de los actores de la empresa, lo cual permite que ellas sean más eficaces y más pertinentes con las necesidades y recursos.
- Fortalece o modifica la cultura organizativa, ya que incorpora a todo el personal en objetivos globales, coherentes y compartidos.
- Dinamiza los criterios de gestión.

¹² Ibid

- Capacita a la organización para afrontar más eficazmente los retos futuros.
- Se implementa un proceso de aprendizaje y desarrollo organizativo que posibilitará el mejoramiento continuo.

Sin embargo, no basta con formular el plan; se requieren muchos otros factores para que éste se transfiera a la práctica y logre los resultados esperados, entre estos factores se pueden mencionar:

- Voluntad política clara y explícita de la organización para liderar el proceso estratégico.
- Liderazgo y compromiso de la dirección y demás actores asuman el liderazgo y compromiso con el plan estratégico.
- Competencia y voluntad para participar en la definición o redefinición del Plan Estratégico.
- Apertura a los cambios necesarios desde el punto de vista directivo, financiero
- Diseño de instrumentos de gestión en coherencia con los propósitos del Plan.
- Diseño de estrategias de seguimiento y planes de mejoramiento.
- Estrategias adecuadas de comunicación.

● **Fases del plan estratégico.** Las fases del Plan Estratégico pueden definirse de la siguiente manera:

1. **El diagnóstico del entorno** para identificar y prever los cambios del entorno que se producen en la realidad actual y para anticiparse al futuro. Esos cambios deben ser identificados en virtud de los efectos que puedan producir sobre la empresa, pudiendo ser favorables (**oportunidades**) o adversos (**amenazas**). Conviene estar preparados para aprovechar las oportunidades y para debilitar las amenazas.
2. **El análisis interno** se refiere a aquellos aspectos internos de la organización que se deben maximizar (**fortalezas**) o minimizar (**debilidades**) para hacer frente a los retos del entorno.
3. Desarrollo de la **Misión**: Determinar su razón de ser.. La misión de la empresa tendrá necesariamente estrecha relación sus propósitos, su ámbito de actuación, su compromiso con la comunidad, una filosofía e identidad corporativa y sus capacidades que la diferencian de manera reconocida y explícita.

4. Desarrollo de la **Visión**: Será la forma como la empresa se percibe en el futuro. La visión debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la institución y también por aquellos que se relacionan con ella. La visión debe ser coherente con la misión.
 5. Los **Ejes Estratégicos** se definen como resultados a largo plazo y los proyectos como resultado a corto plazo. Los objetivos se establecen en términos generales y amplios mientras que los proyectos poseen un mayor nivel de especificidad.
 6. **Implantación de objetivos y estrategias**: Es necesario implantar los cambios, asignar recursos, construir planes y programas. Las estrategias deben hacerse operativas y de allí deriva la necesidad de formular objetivos específicos y proyectos.
 7. **Control**: Deben construirse indicadores para el seguimiento del Plan Estratégico que nos permitan reconocer en dónde y cómo se está generando valor añadido para todos los colectivos que conforman la empresa. Los niveles de cumplimiento o grado de avance de los objetivos y de las estrategias definidas a nivel institucional y de cada unidad organizativa, deben ser internamente comprobadas, con el fin de adoptar acciones de mejoramiento en caso de ser necesario. A este respecto, la contabilidad analítica debe ser un instrumento de gran ayuda.
- **Estrategias para el plan de posicionamiento**. Quienes tienen como objetivo posicionar su empresa deben volverse muy competitivos; deben desarrollar estrategias adecuadas a las necesidades de los clientes y contribuir a crear y mantener una posición de la empresa en el sector.

Una estrategia competitiva para posicionar una empresa consiste en desarrollar una amplia fórmula en torno a los siguientes aspectos: 1) ¿Cómo competir?, 2) ¿Cuáles deben ser sus objetivos?, 3) ¿Qué políticas se necesitan para alcanzar tales objetivos?

La estrategia competitiva se convierte de esta manera en una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la organización y los medios (políticas) con las cuales pretende alcanzarlos.

Una estrategia debe prever la creación y/o el mantenimiento de una ventaja competitiva en un área seleccionada de actividad.

La estrategia debe relacionarse con los siguientes aspectos clave de la gestión empresarial:

- Habilidad para utilizar los recursos en la forma más económica posible.
- Habilidad para combinar los recursos y fortalezas de la organización. (Sinergia)
- Posicionamiento empresarial, de marca o producto.¹³

El Proceso para la Formulación de una Estrategia Competitiva es el siguiente:

- a. Identificación del sector de mercado en el que se encuentra posicionada actualmente la competencia.
- b. Conocimiento de lo que sucede en el entorno: factores claves para el éxito competitivo, oportunidades y amenazas de importancia en el sector. Capacidades y limitaciones existentes y potenciales de la competencia. Posibilidades de acciones futuras. Factores gubernamentales, sociales y políticos presentarán oportunidades o amenazas.
- c. Conocimiento de la empresa. Puntos fuertes y débiles de la empresa, con relación a los competidores presentes y futuros.
- d. Acciones de la empresa para dar respuesta al análisis precedente. Alternativas estratégicas factibles. Selección de la mejor estrategia de acuerdo con la posición de la empresa y las oportunidades y peligros externos.
- e. Posición de la empresa y las oportunidades y peligros externos.

3.3.2. LA SITUACIÓN DE LA EDUCACIÓN Y LECTO-ESCRITURA EN NUESTRO PAÍS.

¹³ MiPYME. Cómo administrar su negocio. Opciones Estratégicas.
http://www.conamype.gob.sv/cajadeherramientas/mipymes/como_admin/opciones1.htm

3.3.2.1. Situación general. La educación en nuestro país se rige por la Constitución de 1991 y la Ley General de Educación, Ley 115. La Constitución Política de 1991 determinó que la educación en nuestro país debía ser obligatoria entre los cinco y los quince años de edad; es decir, las personas deben alcanzar diez años de escolaridad: pre-escolar y nueve años de educación básica. Para sus efectos la educación se divide en dos ciclos: básica primaria (1º - 5º) y básica secundaria (6º -9º) y media (10 y 11)

La situación de la educación puede observarse en documentos importantes que se ocupan de ella. Así, la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo se constituyó en un mapa de navegación para proyectarla. En este estudio los comisionados llamaron la atención sobre los bajos niveles de la educación colombiana y señalaron la urgente necesidad de realizar transformaciones significativas en este sistema. En este análisis se afirma:

“Aún cuando las estadísticas actuales indican que Colombia está en un nivel superior al de otros países en vía de desarrollo, el sistema educativo acusa serios problemas que se reflejan en las altas tasas de repitencia, deserción, deficiencia docente y pedagógica, inadecuados materiales e infraestructura, indisciplina y falta de educación para la democracia y la competencia. Se añade la inexistencia de un currículo integrador que estimule la creatividad y fomente las destrezas de aprendizaje, lo que actualmente contribuye al bajo nivel general de la educación, además de la falta de información actualizada y de materiales adecuados” ^{14[1]}

En este sentido el Científico y comisionado Rodolfo Llinás en su informe para la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo expresa: “Actualmente los científicos colombianos sólo publican el 1% de los artículos científicos producidos en América Latina (...) las 9.889 publicaciones científicas latinoamericanas (...) representan el 1% de las publicaciones científicas mundiales anuales” (1997, 87)

El texto, La situación de la educación básica media y superior en Colombia, advierte de las fallas de la educación en cobertura y calidad. En cobertura, “el desfase significa que en el sistema escolar existen dos fenómenos indeseables: la repetición

de cursos y la entrada tardía a la escuela que, en conjunto, pesan la tercera parte de la matrícula actual (...) ^[2].

“Además, siguen existiendo debilidades en la formación. En las pruebas Saber (realizadas en el 2002 y 2003 a estudiantes de quinto y noveno grados) quedó evidenciado que los estudiantes leen, pero no saben relacionar textos ni argumentar; en matemáticas saben lo básico de las operaciones, pero no las pueden aplicar en problemas reales”.¹⁵

“Con respecto al área de lenguaje, se esperaba que el 100 por ciento de las/os estudiantes, tuviera la capacidad para realizar una comprensión crítica de los textos, pero los resultados muestran una importante deficiencia, pues en el caso del tercer grado, sólo 44% de ellos llegan al nivel esperado y en los grados siguientes, el porcentaje disminuye drásticamente y en el grado noveno, sólo 20% de las/os estudiantes son capaces de leer comprensivamente (CORPOEDUCACION, 2001: 43).

En matemáticas, se esperaba también que el 100 por ciento de las/os estudiantes fuera capaz de solucionar problemas matemáticos, que involucraran tópicos como aritmética, álgebra, geometría y estadística, pero menos de la quinta parte de los estudiantes de educación básica, llegaron al nivel esperado, mientras que en el nivel secundario, los resultados fueron más críticos ya que sólo tres de cada cien estudiantes obtuvieron los resultados esperados (: 44).”¹⁶

Por su parte José Luis Villaveces Cardoso, director del Observatorio Colombiano de Ciencia Y Tecnología nos dice:

“Nuestros dos problemas son el no saber producir y el no saber convivir, que en últimas se reducen a uno solo: Nuestro problema es no saber. No saber lo que queremos y por lo tanto somos incapaces de lograr resultados

¹⁵ Por cambio de normas, el país tiene hoy más plata para educación que hace diez años
El Tiempo Abril 19 de 2006 http://eltiempo.terra.com.co/educ/notieducacion/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR-2847733.html

¹⁶ Balance de la situación de la Educación en Colombia: Un proceso educativo que no se consolida. Internacional de la Educación. Oficina regional para América Latina

positivos en ello. Los problemas de Colombia son, en último término, *problemas de ignorancia*.

Pero se trata del analfabetismo de los menos favorecidos económicamente, o de los que apenas alcanzaron un pequeño número de años escolares y quedaron muy por debajo de los niveles que se consideran de formación mínima. Se trata de la ignorancia y el escaso manejo del conocimiento de quienes toman las decisiones más importantes del país: los industriales y empresarios que no han incorporado el conocimiento como fuerza productiva a sus empresas y que aduciendo una supuesta “practicidad” o un pretendido “pragmatismo”, argumentan que no tienen tiempo para pensar en lo que hacen o en lo que desean, y por lo tanto toman decisiones rápidas y poco reflexivas” (2002,11).

3.3.2.2. ¿Qué es leer? ¿Qué es escribir. Como ya se dijo, aceptando la propuesta de Wilson Gómez M. “En esencia aprender a leer y escribir es aprender a moverse en un escenario de Signos”. Lo anterior amplía el concepto tradicional que reduce la lectura y la escritura a la decodificación de textos escritos. Dice Francisco Cajiao: “En este sentido amplio ya no se trata de enseñar a leer letras, sino de enseñar a leer la realidad circundante y, por supuesto, a escribir aquello que pensamos de la realidad.”¹⁷

Leer y escribir son procesos que ponen en juego la integralidad del ser humano: su dimensión intelectual; su dimensión subjetiva y su dimensión social. Mediante los procesos de lectura y escritura, el lector se relaciona consigo mismo, con el mundo y con el otro; tiene capacidad para pensar, apreciar lo que lo rodea, para comprender a otros y para significar la realidad a la cual pertenece.

Freire afirma: “La lectura del mundo precede a la lectura de la palabra, De ahí que la posterior lectura de ésta no pueda prescindir de la lectura de aquél. Lectura y realidad se vinculan dinámicamente. La comprensión del texto a ser alcanzada por su lectura crítica implica la percepción de relaciones entre el texto y el contexto”¹⁸

¹⁷ CAJIAO, Francisco. El desarrollo del lenguaje y la capacidad cognoscitiva. En. Alegría de Enseñar. Año 2. N°5. Cali. Octubre de 1990. Pág- 29

¹⁸ FREIRE, Paulo. La importancia de leer y el acto de liberación. Editorial Paidós, 1985

El mismo Freire nos señala que leer es un acto de conocimiento y un acto creador, concibiendo la lectura como un acto intelectual, que pone en juego el pensamiento pero, al mismo tiempo como un acto que no puede limitar las posibilidades creativas, de producción de conocimientos, sentimientos y de relación entre seres humanos capaces de pensar y de re-crear lo que hay a su alrededor. En el entramado de signos que conforman los múltiples textos que el hombre puede leer y escribir, se incrementan las oportunidades para pensar, sentir, argumentar y expresar.

Desde estas consideraciones se inscribe la lecto-escritura en el marco de la comunicación humana, de la significación, de la expresión y la producción de sentidos. De la comunicación en el sentido del intercambio cultural y la interacción entre seres humanos; de la significación en el sentido semántico, de la construcción de significados, de la expresión, en la perspectiva creativa, estética y artística y en la producción, desde la capacidad de escribir, investigar y de producir conocimiento. Esta comprensión modifica también el concepto de la iniciación del niño y de la niña en el aprendizaje de la lectura. Ya no se asegura que el niño o la niña aprenden a leer en la escuela. “El niño no inicia su aprendizaje en el momento en que el adulto lo decide, él aprende desde siempre de manera natural, por necesidad e iniciativa propia”¹⁹

Según Evelio Cabrejo

“El primer libro de un bebé es el rostro de su madre, la voz de sus padres. Esas primeras lecturas movilizan su pensamiento, respetarlas y nutrirlas con nuevas historias es permitirle al bebé construirse como sujeto... Sabemos que el bebé viene al mundo con las capacidades que le permiten manejar las informaciones del mundo físico y las del vasto mundo de la intersubjetividad. La voz de la madre ya está inscrita en la psiquis del bebé cuando nace. Esta inscripción comienza hacia el fin del cuarto mes de gestación, cuando la capacidad auditiva del feto se organiza de tal manera que las informaciones sonoras ya son accesibles a su aparato auditivo”²⁰

El niño nace ya en un universo de símbolos, de los cuales se va apropiando en el proceso comunicativo. Leer es comprender el sistema simbólico, es interactuar y

¹⁹ La formación de lectores en pre-escolar. Aula Cotidiana. Revista Visión Educativa.

²⁰ Evelio Cabrejo Parra. La lectura comienza antes de los textos escritos. Nuevas Hojas de lectura.

utilizarlo significativamente en las actuaciones de la vida diaria y en los contextos diferentes en los que vive. “Vale la pena mencionar que existe una variedad de sistemas simbólicos con los cuales se comunican los humanos. La teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner pone de manifiesto los sistemas simbólicos utilizados por los humanos: musical, matemático, corporal, espacial, lingüístico, etc” (Gardner 1983)²¹

Por consiguiente, “cantar, bailar, actuar y pintar piden espacio en los colegios para construir cerebros. Son actividades tan importantes en la casa y en la escuela, como aprender sobre geografía, historia o matemáticas... No es solo abrir espacios especiales en las escuelas para actividades de actuación, danza, música, teatro, escritura o poesía, sino usarlas para hacer más efectivo un proyecto educativo”²²

Todas estas son dimensiones simbólicas, lenguajes, “expresan y articulan el sentido de lo que el ser humano va construyendo en su relación con el universo”.²³ “ En una orientación de corte significativo y semiótico tendríamos que entender el acto de leer como un proceso de interacción entre un sujeto portador de saberes culturales, intereses, deseos, gustos, etcétera, y un texto como el soporte portador de un significado, de una perspectiva cultural , política, ideológica y estética particulares, y que postula un modelo de lector; elementos inscritos en un contexto; una situación de la comunicación en la que se juegan intereses, intencionalidades, el poder; en la que está presente la ideología y las valoraciones culturales de un grupo social determinado”.²⁴

3.3.2.3. Situación de la lecto-escritura en nuestro país. Magdalena Morales Sarmiento, Directora Ejecutiva del Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (1997) afirma:

“Quisiera señalar como la escuela tradicional congela el potencial sónico del estudiante, no le permite interpretar, interpreta por él: no le facilita crear, le impone creaciones; no lo deja escribir, le asigna, controla y evalúa textos

²¹ Daniel Gray Wilson. Las dimensiones de la comprensión. En: Revista Internacional Magisterio. N° 14. Abril – Mayo 2005. Pág.27

²² Eltiempo.com

²³ Wilson Gómez M. Cinco apuntes al margen sobre escritura.

²⁴ Lineamientos Curriculares. Lengua Castellana. Ministerio de Educación Nacional. Bogotá Cooperativa Magisterio. 1998. Pág.49

distantes e inadecuados para sus intereses. Tal escuela, no puede formar individuos creativos. Vale la pena mencionar un área de conocimiento, muy significativa en toda la historia de la educación y la cultura: la lecto-escritura, como esencial, según los actuales paradigmas”. (12)

En esta cita extensa pero necesaria, Graciela Amaya de Ochoa, en el marco de la Misión Ciencia, Educación y Desarrollo, reflexiona en torno a la situación de lectura de nuestros niños y jóvenes:

“Si en el campo de las destrezas intelectuales los resultados son desalentadores, en las habilidades ligadas con la comunicación, especialmente la lectura y la escritura, los resultados no son mejores.

Se cree que con iniciar a los niños en primero de primaria a descifrar los signos impresos y a deletrearlos, es suficiente. Nunca más se ocupan los maestros sistemática ni metódicamente de la lectura, ni de la escritura, como si por generación espontánea madurasen las funciones lectoras y escritoras, siendo como son el leer y el escribir, dos de las mayores conquistas de la humanidad.

¡Qué absurdo pedagógico! La más compleja adquisición intelectual de nuestra especie, la lectura, reducida a enseñarse durante primero de primaria, y a los niños entre cinco y siete años, edades precisamente anteriores “al uso de la razón”.

No se requiere una especial imaginación para comprender la causa estructural por la que la inmensa mayoría de estudiantes durante los cursos avanzados de la primaria y el bachillerato, sean incapaces de leer y escribir más allá de la lectura fonética y del dictado rutinario de palabras y frases.

Nadie esperaría tener excelente jugadores de fútbol con tan solo unas cuantas sesiones acerca de los movimientos mínimos a la edad de seis o siete años. A nadie se le ocurriría. ¿Por qué sí en la lectura?” (1997, 27).

Si tomamos algunos indicadores de la situación de la lectura en nuestro país podemos estar de acuerdo con el título de un artículo publicado en el diario El País, de Cali: “Colombia, un país que no lee”²⁵.

²⁵ Colombia un país que no lee. En El País. Santiago de Cali. 26 de abril de 2006

En una Encuesta sobre hábitos lectores y consumo de libros en Colombia, realizada por el CERLALC Con apoyo del DANE, el Ministerio de Cultura, El Ministerio de Educación, el Instituto Distrital de Cultura, la Cámara Colombiana del Libro y Fundalectura en el 2001, se señala que i) de más del 30% de la población en edad de trabajar de las zonas urbanas no lee, lo cual hace pensar en la situación de lectura de las áreas rurales, teniendo en cuenta las limitaciones que ofrecen estas zonas; ii) el colombiano lee 2.4 libros por año, comparado con el rango internacional que es de 10 a 12 libros por persona al año; iii) alrededor de 300 municipios no cuentan con una biblioteca pública. El estudio señala a Santander dentro de esta situación de cobertura de servicios bibliotecarios; iv) las bibliotecas privadas de los hogares colombianos son precarias; en el 66% de ellos hay menos de 50 libros. El 24.1% de los hogares tienen entre 51 y 100 libros y sólo el 1.8% tiene más de 100 títulos; v) los colombianos mayores de 12 años le dedican a la lectura sólo cuatro horas a la semana; vi) la mayor parte de las personas mayores de 25 – 30 años leen temas rápidos de revistas sobre violencia, narcotráfico y corrupción.

En el artículo ya comentado “Colombia, un país que no lee, se afirma “Por otro lado, y merced a la crítica situación social, los colombianos en edad productiva han abandonado el cultivo de los conocimientos y el ahondamiento en sus profesiones; ante la escasa posibilidad de descollar en el medio, optan por acudir a los “magicos” manuales de autoayuda como “Quién se robó mi queso”; de tanto furor en las esquinas de las ciudades del país.

En una encuesta reciente realizada por el Centro Nacional de Consultoría para El Tiempo con estudiantes de las universidades de Bogotá (Javeriana, Andes, Politécnico Gran colombiano, Nacional, La Salle, Rosario, Jorge Tadeo Lozano y Santo Tomás se observa: i) el 90% lee las lecturas impuestas por la universidad; no siempre están motivados, pero les toca; ii) el 80% poco leen y a los que les gusta hacerlo y creen estar actualizados, no responden satisfactoriamente cuando se les pregunta sobre esos temas; iii) para mantenerse al día consultan televisión el 85%; Internet, el 61%; prensa, el 60%; radio, el 41% y revistas el 24%. La mitad lo hace como parte de su trabajo universitario y la otra mitad por interés personal.

De acuerdo con el estudio anterior: “Al constatar sus conocimientos con preguntas concretas, pocos responden bien sobre temas de actualidad. La razón: no tienen un

buen nivel de comprensión ni de análisis de la información que les permita tomar una posición crítica al respecto. Los que leen lo hacen superficialmente y por eso tienen dificultad para profundizar en la información del país y del mundo”²⁶

En los Lineamientos del Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas ²⁷ se afirma:

“En competencias lectoras Colombia ocupa el lugar 30 entre 35 países, siendo la razón fundamental la dificultad que representa para nuestros estudiantes entender lo que leen. Más del 70% de los niños y jóvenes colombianos pertenecientes al sistema educativo están en el nivel de lectura más básico: responden a una pregunta cuya respuesta está explícita en el texto pero tienen dificultad para establecer relaciones entre las distintas ideas del texto, no tienen comprensión global y mucho menos hacen una lectura crítica para formarse una opinión sobre el texto”

La situación anterior plantea la crisis de la lectura en nuestro país, la cual puede complementarse con las dificultades que se observa en el pueblo colombiano con relación a una comunicación basada en el afecto. “En 2004 el Sistema de Información Médico Legal del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses reportó un total de 59.770 dictámenes por Violencia Intrafamiliar en Colombia, que equivalen a un promedio de 163 casos diarios en el país. De ellos, 9.847 correspondió a maltrato al menor (27 casos diarios, en promedio en el país), 36.901 a maltrato de pareja (101 casos diarios, en promedio), y 13.022 a lesiones ocasionadas por maltrato entre familiares (35 casos diarios, en promedio)”²⁸.

La lectura y la escritura como experiencias comunicativas, se constituyen en actos humanos de afecto, de libertad y de creación. En la búsqueda de construirnos como seres humanos se plantea la necesidad de vivir una relación comunicativa basada en el afecto desde la más temprana edad, desde el vientre materno, entonces, la situación de lectura y escritura “reconoce también la amplia gama de situaciones en las cuáles la competencia en lectura juega un papel importante para los adultos

²⁶ Por falta de hábitos de lectura, los estudiantes universitarios conocen a medias la r. Foros Telemando.

²⁷ Lineamientos del Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas. Ministerio de Cultura. Ministerio de Educación Nacional. Bogotá. Documento Compes 3222, 2003

²⁸ Forensis 2004, Datos para la vida. CRNV, INML, abril de 2005, pp.113.

jóvenes, de lo privado a lo público, de la escuela al trabajo, de la participación ciudadana activa al aprendizaje para toda la vida”.²⁹

El panorama presentado obliga a pensar en la necesidad de emprender acciones para promover el comportamiento lecto-escritor más allá de la competencia lingüística, desde la construcción de la significación y de la producción de sentido “en los complejos procesos históricos, sociales y culturales en los cuales se constituyen los sujetos en, y desde el lenguaje”.³⁰

²⁹ <http://www.eduteka.org/Pisa2003.php>

³⁰ Lineamientos Curriculares. Lengua Castellana. Ministerio de Educación Nacional. Bogotá Cooperativa Magisterio. 1998. Pág.46

4. METODOLOGÍA

4.1. TIPO DE ESTUDIO

Para avanzar en el proceso de posicionamiento de IMAGINA se seleccionó el estudio descriptivo, teniendo en cuenta que “Los estudios descriptivos son aquellos que estudian situaciones que ocurren en condiciones naturales, más que aquellos que se basan en situaciones experimentales. Por definición, los estudios descriptivos conciernen y son diseñados para describir la distribución de variables, sin considerar hipótesis causales o de otro tipo. De ellos se derivan frecuentemente eventuales hipótesis de trabajo susceptibles de ser verificadas en una fase posterior”³¹

El estudio fue también exploratorio y empleó elementos de tipo cuantitativo y cualitativo. El estudio exploratorio es significativo en las situaciones en las que no se tiene suficiente conocimiento acerca de cómo continuar con el proyecto. Es un primer acercamiento al problema y está más interesado en saber el por qué y otras necesidades de la situación analizada. Se caracteriza por la flexibilidad ya que no se emplean los procedimientos de la investigación formal.

4.2. POBLACIÓN

La población está compuesta por funcionarios del Centro, clientes del mismo, profesores universitarios, psicólogos y competencia.

4.3. MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el estudio se utilizaron varios métodos de indagación: la observación participante, los formularios para obtener información, la entrevista para indagar sobre aspectos importantes para el posicionamiento, llamadas por teléfono a la competencia con el fin de indagar sobre precios, características de los servicios y diferencias con IMAGINA. También se hicieron visitas a los centros artesanales y a centros culturales.

³¹ Estudios Descriptivos. Tipologías.
<http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/epiDesc4.htm>

4.4. INSTRUMENTOS DE ESTUDIO

Se aplicaron formularios, entrevistas cara a cara y entrevistas telefónicas. En cuanto a los clientes (Anexo 1) se aplicaron a 25 personas que han tomado cursos de IMAGINA, así: padres de los niños que han cursado talleres (10), adultos que han hecho los talleres (10); personas que compran productos de la tienda (5). Se aplicó a sus funcionarios, (Anexo 2) así: la secretaria, la coordinadora académica, la contadora, al coordinador administrativo y a siete de los Talleristas. Se aplicó a 20 profesionales universitarios (Anexo 3) para indagar la situación de lectura en las universidades y se aplicaron formularios a 10 psicólogos (Anexo 4).

Con respecto a la competencia, se empleó una entrevista telefónica, acompañada en algunos casos de una visita.

También se han hecho entrevistas (Anexo 5) orientadas a indagar por la satisfacción de los clientes.

4.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información la recogió la propia investigadora, con ayuda de la coordinadora académica de la empresa. Las evidencias recogidas se emplean para identificar percepciones, corroborar información proporcionada por los participantes en el estudio con la del marco teórico y en otras investigaciones; De esta manera se pretende caracterizar la situación, los procesos y buscar los mejores puntos para sacar conclusiones que lleven al posicionamiento de IMAGINA.

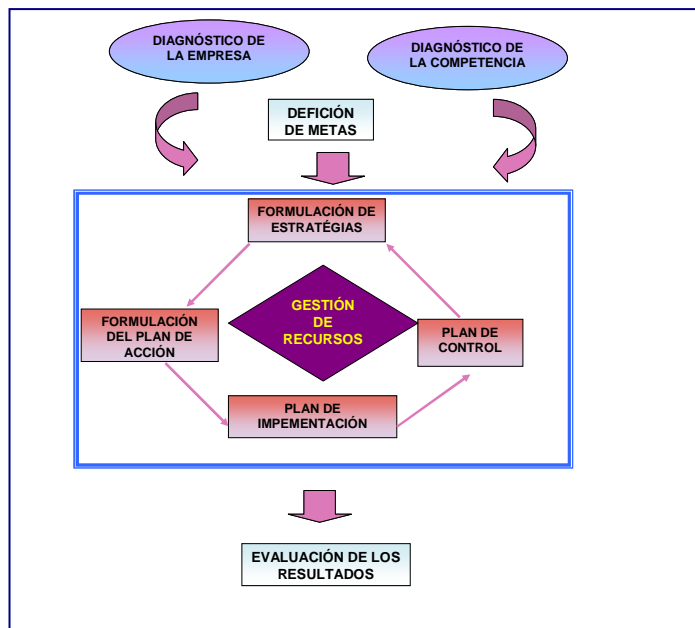
La información se organiza de acuerdo con los propósitos enunciados en la metodología: diagnóstico de la empresa y diagnóstico de la competencia. Se ha realizado en tres momentos: Un trabajo preliminar en el que se planean los formularios; se seleccionan las personas de acuerdo con su vinculación y se les cursa invitación al Centro; en el caso de los competidores se buscan en el directorio telefónico y se hace la respectiva llamada. Un segundo momento en el que se dialoga con los participantes, se les explica la importancia y el procedimiento en el caso de los clientes, de los funcionarios y también en la entrevista sobre la satisfacción del cliente: A los psicólogos y profesionales universitarios se les presenta el proyecto. Un tercer momento en el que se aplican las encuestas; en el caso de algunos psicólogos y

profesionales se les envía por correo electrónico, atendiendo la solicitud en este sentido. Podría señalarse un cuarto momento representado en las visitas a los competidores para observar y pedir información relacionada con los objetivos. Todo lo anterior se complementa con la autoevaluación y el trabajo en reuniones con los funcionarios del Centro.

5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis consiste en la interpretación de la información de acuerdo a los objetivos del estudio, aclarando que se realiza principalmente un análisis cualitativo que se espera confrontar con resultados de estudios anteriores, especialmente en lo que hace relación con la necesidad de un centro con las características de IMAGINA en la ciudad de Bucaramanga. El análisis sigue las fases propuestas en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN



5.1. Diagnóstico de le Empresa Para hacer el diagnóstico de la empresa se hizo una reflexión en torno a su Filosofía Corporativa, el análisis técnico y el análisis DOFA.

5.1.1. Filosofía e Identidad Corporativa. Análisis de la empresa. El análisis tuvo en cuenta la descripción de la **naturaleza** de la empresa, es decir, las características generales de la empresa (definición, misión, visión, retos y forma legal del negocio), las cuales se exponen a continuación

a) **Definición.** Imagina. Centro de Lectura, Arte y Cultura es una institución de educación no formal, apoyada por el SENA-FONDO EMPRENDER

b) **Misión.** La misión de IMAGINA se expresa de la siguiente manera:

Somos una organización, con un enfoque constructivista de la educación, que busca la formación integral de personas capaces de construirse a si mismas y de contribuir a la construcción de un país solidario, libre y próspero.

Conformamos un equipo interdisciplinario que comparte el compromiso cultural y social con la comunidad educativa de la región y del país, la búsqueda de una sociedad humanizada y el reconocimiento de las grandes posibilidades de los seres humanos. Para ello, ofrecemos experiencias de aprendizaje dirigidas a neonatos, lactantes, gateadores, niños, jóvenes y adultos en el campo de la lecto-escritura, el arte, la ciencia y la cultura en general y, espacios para divulgar el trabajo intelectual, científico, artístico y/o artesanal de las personas vinculadas con nuestros procesos.

c) **Visión.** La visión de IMAGINA se enuncia de la siguiente manera:

Nos proyectamos en los próximos 5 años como una organización líder en la educación no formal a nivel regional y nacional, en el ámbito de la lectura, el arte, la ciencia y la cultura.

Asumimos plenamente el compromiso de formar personas con altas capacidades para mejorar la calidad de vida personal y colectiva, con una visión renovada de la lectura, el arte y la cultura.

Así mismo, incidimos en la construcción de conocimiento, mediante procesos lúdicos, el uso de la investigación y el aprendizaje autónomo y creador.

d) **Sus retos.** Se han dimensionado de la siguiente manera:

El reto que convoca a **Imagina. Centro de Lectura, Arte y Cultura** es la construcción de una mejor sociedad a través de una apuesta educativa. Para los creativos más pequeños, busca desarrollar las habilidades comunicativas y expresivas, potenciar su curiosidad intelectual y sus experiencias vitales. Con los adultos y padres de familia se pretende complementar lo anterior con una orientación en la selección de libros,

materiales y recursos de alta calidad didáctica, estética y artística. También se desea propiciar el rescate y valoración de las historias de vida de los adultos mayores. Para las instituciones, se ofrece un conjunto de experiencias formativas, adaptables a sus necesidades. Adicionalmente brinda asesoría en la realización de proyectos institucionales y de aula en torno a la formación de niños, jóvenes y adultos investigadores, lectores, críticos y creativos.

e) **Forma legal y social del negocio.** Desde el punto de vista del **Tipo de conformación** El Centro de Lectura, Arte y Cultura "IMAGINA" es un ente educativo no formal, es un ente educativo no formal³², con régimen especial, vinculado a la Secretaría de Educación. Es reconocido por la Secretaría de Educación Municipal y tiene registro en la Cámara de Comercio. Los actos que la acreditan como empresa constituida legalmente con: Acta de constitución de la empresa. Se firmó esta acta el día (28) del mes de junio de dos mil cinco (2005). Licencia de Funcionamiento. La secretaria de Hacienda Municipal expidió la respectiva licencia de funcionamiento. Inscripción de la Empresa en la Cámara de Comercio. Licencia de Industria y Comercio. Afiliación a la Cámara de Comercio. Resolución de aprobación de la Secretaría de Educación.

En cuanto a su **Normatividad** se fundamenta en la Constitución Colombiana, la Ley General de Educación y el Decreto 114 de 1996. Tiene sus estatutos, su Modelo Pedagógico, su Manual de Funciones y su Manual de convivencia con el que orienta el trabajo y la relación entre los actores educativos.

Con relación a las **Implicaciones tributarias**, es una empresa de régimen común con registro de la DIAN. Es exenta de IVA en lo relativo a educación pero debe pagarlo para los servicios que ofrece a través de la tienda de arte. Declara renta y aplica retenciones de acuerdo a la ley.

³² La educación no formal se define en el artículo 36 de la Ley 115 de 1994, como la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos en el artículo 11 de la misma Ley.

Cuenta con **Mecanismos de Higiene y Seguridad Industrial** como es la Licencia de medio Ambiente expedida por la Secretaría de Salud Municipal (Ver Anexo 7) y la certificación de Bomberos.

Todos estos actos le permiten crear una identidad proyectada hacia alcanzar calidad, eficacia y eficiencia para competir a nivel de otras empresas similares.

Desde el punto de vista de la filosofía e identidad corporativa se puede concluir que este estudio le ha permitido dar forma a la empresa, tratando de lograr una imagen y de conseguir que ella sea comprendida y aceptada en primer lugar por sus funcionarios y en segundo lugar por sus clientes.

Desde la perspectiva de los funcionarios se realizó una encuesta que buscaba conocer su satisfacción sobre los principios institucionales.

Los datos se presentan en la siguiente tabla:

TABLA 1. SATISFACCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

Preguntas	Conocimiento o satisfacción		Desconocimiento o insatisfacción		No contesta	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. ¿Qué es IMAGINA?	11	100%				
2. ¿Qué aspectos de la misión le parecen importantes?	11	100%				
3. ¿Está de acuerdo con la visión? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?	11	100%				
4. ¿Qué le gusta de IMAGINA?	11	100%				

En general puede apreciarse que el equipo comparte la misión, la visión y expresa satisfacción frente a la empresa. Algunos conceptos fueron:

“De la misión me parece importante que IMAGINA se piense como un espacio donde las personas descubran sus posibilidades y se construyan a sí mismas. También su compromiso social y educativo”. “Me gusta de imagina el trabajo interdisciplinario, la posibilidad de investigar y las relaciones en el grupo de trabajo”. “En general todo lo expuesto en la misión es importante pero en lo personal me agrada la preocupación por la

formación integral del ser humano”. “IMAGINA surgirá progresivamente y está orientada a ser grande y reconocida no sólo en esta ciudad y a nivel nacional” “Esta empresa es una idea innovadora que aportará grandes cosas a la educación”. “Me gusta el calor humano y el trato familiar que ofrecen sus directivas a los empleados y el proyecto en General de IMAGINA.

El estudio fue complementado con una encuesta a 15 personas a las que se les dio la misión y la visión y se les preguntó si estaban de acuerdo con lo expuesto en ellas. Las 15 personas manifestaron su acuerdo tanto con la misión como con la visión y expresaron lo siguiente: “Importante la atención por el desarrollo de la lectura ya que a nuestros niños y jóvenes no les gusta leer”. “Lo expuesto tanto en la misión como en la visión tiene el propósito de lograr un nuevo país, una nueva sociedad, mediante personas con más capacidad y compromiso”. “Excelente que se busque fortalecer la capacidad artística de la población bumanguesa”. “Todos los aspectos son importantes pero tal vez lo más llamativo es involucrar en el proceso de aprendizaje al ser humano en todas sus edades”. “Muy importante una entidad con esos propósitos y objetivos”. Teniendo en cuenta el concepto de posicionamiento se busca darle a la empresa características propias, coherentes con los objetivos y proyección que quiere alcanzar.

5.1.2. Análisis técnico, el cual incluye los siguientes aspectos: a) Enfoque teórico-práctico; b) experiencias de aprendizaje; c) ubicación y distribución de planta; d) requerimiento de personal; e) insumos y tecnología; f) mecanismos de control; g) análisis administrativo

a) Enfoque teórico- práctico. Su enfoque teórico-práctico se fundamenta en teorías psicológicas del aprendizaje y en teorías psicolinguísticas, de la comunicación y la significación. Desde el punto de vista de las teorías psicológicas del aprendizaje se apoya en la Teoría del aprendizaje por Descubrimiento propuesta por Piaget y reformulada por Brunner; la teoría de la interacción social de Vigotsky y la Teoría del aprendizaje significativo de Ausubel. Estas tres teorías tienen en común las siguientes características: i) **El estudiante es sujeto** del aprender; es decir es el protagonista del aprendizaje; aprende por sí mismo, nadie aprende por él; por eso no aprende repitiendo o memorizando sino que lo hace poniendo en juego todas sus potencialidades como persona. ii) **Aprender es** por consiguiente poner en conexión los conocimientos previos con los nuevos conocimientos. Se aprende cuando se

internaliza el saber, cuando se comprende el sentido de lo que aprende y cuando lo anterior se hace por acción propia. iii) **El estudiante aprende** poniendo en práctica la reflexión, la argumentación y la conceptualización.

Desde el punto de vista de las teorías psicolingüísticas este estudio tiene en cuenta la propuesta del lenguaje como juego lingüístico (Goodman); la lectura como producción y comprensión del discurso de Rossemblat, expuestas en el marco teórico; el arte y la artesanía como expresiones creativas ligadas a la identidad de los seres humanos

Se orienta a leer para escribir y escribir para leer porque la filosofía del centro considera, desde la perspectiva de Estanislao Zuleta, que solo el que escribe lee y con Paulo Freire que leer es un proceso de re-escribir, de reinventar.

Es de carácter interdisciplinario, es decir vincula en el proyecto diferentes áreas del conocimiento para atender a las necesidades de los usuarios, teniendo en cuenta la teoría de la comprensión de H. Gardner. Involucra a todas las áreas del conocimiento (ciencias naturales, ciencias sociales, arte y estética, matemática), así como a preescolar y primaria. Esto quiere decir que se utilizará la lectura para que un área extraiga de la otra la materia necesaria para la conceptualización integral. El empleo de la lectura como encuentro de diferentes áreas del saber ayudará a comprender las ideas fundamentales del desarrollo científico y social y también a valorar los conocimientos propios de cada uno de los campos del saber.

Hace especial énfasis en el desarrollo artístico, estético y artesanal de sus participantes mediante el ofrecimiento de programas para la formación en estos campos.

Vincula a los padres de familia y compromete a diferentes actores educativos fuera de la escuela (estado, las organizaciones, las entidades culturales, entre otras). Trabaja en torno a situaciones y experiencias concretas de cada parte de la situación particular de cada uno de los participantes y es, además; Es participativo, interactivo, propositivo e investigativo para que los actores sean productores de cultura. Teniendo en cuenta el enfoque teórico descrito, que la lecto-escritura, el arte y la expresión musical son una necesidad en la vida humana y las facultades que da el Decreto 114 de 1996 a las

instituciones de educación no formal, la propuesta del centro se apoya entonces en el enfoque constructivista de la educación.

Por eso el centro orienta sus actividades con una visión conceptual y práctica buscando la formación integral de personas con valores y especiales competencias lecto-escritoras (comunicativas cognoscitivas, comunicativas, éticas y estéticas); que asuman un renovado compromiso con el proceso de transformación social, cultural, político, económico y tecnológico de la región y del país, en coherencia con los retos de la sociedad del siglo XXI.

Se pretende que los participantes desarrollen habilidades relacionadas con Querer expresar, Saber expresar y Poder expresar. Lo anterior significa que propenderá por desarrollar el amor por los libros y la lectura, el arte, la artesanía y la música para que se produzca placer estético; dar estrategias (encuentros con autores, talleres participativos, ferias del libro infantil, festivales de lectura, artesanía y arte, entre otras) que permitan el desarrollo de competencias a alto nivel y proporcionar espacios, ambientes y materiales que le permitan acceder a los bienes culturales.

b) Experiencias de aprendizaje . Las experiencias de aprendizaje que ofrece están agrupadas así:

Area 1) EDUCACIÓN MATERNAL: se compone de tres proyectos, así: a) **“Proyecto con madres embarazadas. b) Niños desde el vientre materno”, “Proyecto de atención de la madre en el post-parto”** y c) **Sala Maternal: Niños de 3 a 6 meses.**

Area 2) PROMOCIÓN CULTURAL: Incluye la formación para el fomento de distintas expresiones culturales, centrales en la sociedad contemporánea. Ofrece un **“Programa de formación de lectores-escritores”** desde la más temprana edad, **“Programas de Arte y Artesanía Creativa”** y **“Programas complementarios** como experiencias formativas (programas, eventos y talleres), para diferentes edades, adecuadas a las necesidades de instituciones educativas, empresas, organizaciones, bibliotecas y personas.

Con respecto al enfoque teórico – práctico y a las experiencias de aprendizaje se hace el siguiente análisis: I) la propuesta fue presentada a la Secretaría de Educación Municipal y fue aprobada. La resolución está en trámite; ii) Se presentó a profesionales

de distintas disciplinas, con el fin de tener en cuenta criterios de expertos, así: ginecólogos, psicólogos, fisioterapeutas, lingüistas, profesores de literatura, maestros de educación infantil, maestros de Bellas Artes, profesionales del área cultural quienes estuvieron de acuerdo en manifestar la importancia del proyecto con comentarios como los siguientes: “Es una propuesta innovadora; integral con aspectos que fortalecen y hacen diferencia con programas en el campo” (Luisa Fernanda Ortiz, Fisioterapeuta). “Es importante la visión integradora, la continuidad que se ofrece y los aspectos musicales y de psicología que le agregan a la propuesta maternal” (Marta Agudelo, Ginecóloga); “Es una propuesta que hacía falta, es una visión diferente, creativa, que plantea objetivos a corto, mediano y largo plazo. Es una oportunidad para un proceso investigativo sobre el desarrollo infantil” (Patricia Pedraza, Psicóloga). “El trabajo que se plantea con las madres en el preparto y el postparto es una necesidad; además tiene en cuenta el aspecto no solo nutricional sino psicológico; el integrar a la familia en estos acontecimientos y cambios de vida son muy importantes” (Esmeralda Corzo, Nutricionista); “Es una oportunidad para Bucaramanga, es un espacio acogedor con un proyecto pedagógico renovado” (German Chapeta. Profesor de Lengua Materna). “Crea el ambiente cultural necesario para fomentar el amor por los libros y la lectura. Favorece el espíritu curioso e investigador de niños y jóvenes. Por eso, es importante iniciativas como éstas que buscan crear espacios a favor de un país con mejores posibilidades en lo intelectual.

Como se observa el proyecto cuenta con conceptos favorables por parte de las personas que han sido invitadas para conocerlo y evaluarlo.

c) Ubicación y distribución de planta. IMAGINA -Centro de Lectura, Arte y Cultura- se encuentra ubicado en la ciudad de Bucaramanga (Santander), en la Carrera 37 # 53-30. Esta ubicación responde a la necesidad de situarse en un punto estratégico de la ciudad y de acuerdo con los estratos a los que dirige sus servicios.

Los espacios se registran en las siguientes fotografías:



Fotografía 1. Fachada Imagina



Fotografía 2. Sala de conferencias

IMAGINA cuenta con una serie de espacios para sus actividades formativas.

En el primer piso, con una capacidad para 20 personas, **la sala de conferencias** es el centro de las actividades magistrales. Adicionalmente, puede utilizarse como espacio para la realización de talleres y como sitio de reunión.

Junto a la Sala de Conferencias, está un espacio taller para los cursos de arte; el jardín ha sido utilizado para actividades lúdicas y de recreación. La cocina es el espacio reservado para los cursos de chocolatería y pasabocas. La Tienda de Artesanías ofrece los materiales necesarios para la realización de los talleres de arte y artesanía. También puede utilizarse para comercializar los productos del Centro.

En el segundo piso, Con vista al Jardín de **IMAGINA**, se encuentra otro espacio - taller para realizar talleres de arte y artesanía.



Fotografía 3. Biblioteca

La biblioteca ofrece catalogados un conjunto de obras literarias, cuentos, manuales, y otros materiales para fomentar el gusto por la lecto-escritura en nuestros estudiantes. Se complementa con cajas, baúles, mochilas viajeras, atendiendo al concepto de bibliotecas móviles. La biblioteca es entonces fija, combinada con una colección itinerante de materiales de lectura: libros de diferentes géneros, literarios, cuentos, poesía, novela, revistas, libros documentales o informativos y libros álbum entre otros. Las colecciones son diferentes según las poblaciones: niños, jóvenes y adultos.

Un espacio de música y lúdica se encuentra a disposición con materiales para ejercicios musicales, proyectado como un lugar para la lúdica y el disfrute. Dos salones se encuentran dotados para niños y niñas que atraviesan estas etapas formativas de pre-escolar y primaria.



Fotografía 4. Sala maternal

Los espacios o salones tienen un ambiente pedagógico con: música, cojines, colchonetas para relajación, sillas infantiles y bibliotecas con estantes bajos al alcance de los lectores.

Los más pequeños, los bebés, así como sus madres, cuentan con un espacio diseñado como sala maternal.

Como se observa se presta especial importancia a la ubicación y a la distribución de la planta. IMAGINA ha puesto un especial esmero en todo lo que tiene que ver con brindar un espacio acogedor y coherente con su filosofía creativa e innovadora. Los **espacios pedagógicos** tienen buena iluminación, ventilación y cuentan con los equipos y materiales adecuados a las actividades.

Algunos conceptos sobre las instalaciones aparecen a continuación: “A. UBICACION del Centro. Esta muy bien ubicado. La casa es muy bella y se presta para este tipo de trabajo. Los espacios muy bien distribuidos y reflejan seguridad por todo lado...han pensado en todo. B. DECORACION. La decoración de los espacios es excelente,

Manifiesta una verdadera integración entre los programas que ofrecen y el ambiente que le rodea. Hay mucho gusto en todo el centro". "Me gustan las instalaciones por su organización y pulcritud"; "Muy lindo el espacio es una casa buenísima". Varias personas coincidieron en calificar la casa como acogedora.

d) Requerimientos de personal. Para atender a los requerimientos, responder con calidad y lograr la mejor imagen, objetivo del posicionamiento el centro tiene el siguiente personal: Gerente, Coordinador académico, Administrador, Secretaria, Personal asesor: en el área de contabilidad, psicología y derecho laboral, Equipo interdisciplinario para el programa de Educación Maternal (ginecóloga, nutricionista, fisioterapeuta, enfermera, psicóloga y pedagoga musical). Equipo interdisciplinario para el programa de lectura: pedagogo, psicólogo, especialista en literatura infantil, maestro en bellas artes y diseñador gráfico, personal especializado en el área de cooperativismo infantil, recreación y deportes, personal con amplio conocimiento en el campo de las artesanías, personal auxiliar de aseo y jardinería.

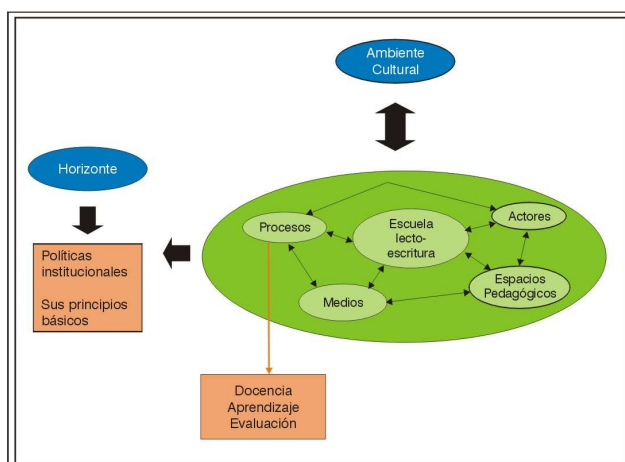
e) Insumos y tecnología: Teniendo en cuenta la importancia de este aspecto en el posicionamiento dada su incidencia en la calidad del proceso educativo, el centro cuenta con medios y recursos audiovisuales y tecnológicos de la siguiente manera: **Materiales:** Colección de libros de literatura infantil y de adultos, libros documentales y científicos, libros en el área de pedagógica, revistas en el área artesanal, pedagógica y científica, materiales audiovisuales: fotografías, transparencias, diapositivas, audiocasetes, videos, juegos, láminas, rompecabezas y recursos para promover el desarrollo de la inteligencia y el trabajo en equipo. **Equipos:** Televisor, VHS, computadores con acceso a Internet, grabadoras y retroproyector de acetatos. **Insumos:** Para la parte artística se cuenta con variados insumos y proyectos para country, muralismo, pintura en tela, pirograbado en tela y madera.

f) Mecanismos de control. Los mecanismos de control son elementos muy importantes en el proceso de posicionamiento del Centro. Para la realización adecuada de los fines del centro se prevén elementos de planeación y control que tienen que ver con: a) mecanismos preventivos; b) mecanismos de control como resultado del seguimiento y la evaluación. Estos mecanismos buscan que todas las personas de la organización conozcan las directrices, las comprendan, los lleven a la práctica y participen en su mejoramiento.

- **Los mecanismos preventivos** tienen que ver con todos aquellos delineamientos que permiten que las personas conozcan de antemano qué hacer y por qué hacerlo de esa manera y que, a partir de ello, puedan apropiarse dichas orientaciones y proponer opciones de mejoramiento. Por consiguiente, las diferentes propuestas revisan el sentido teórico-metodológico propuesto por el Centro y orientan la reflexión y la práctica hacia la construcción de una cultura con las características y exigencias propuestas.

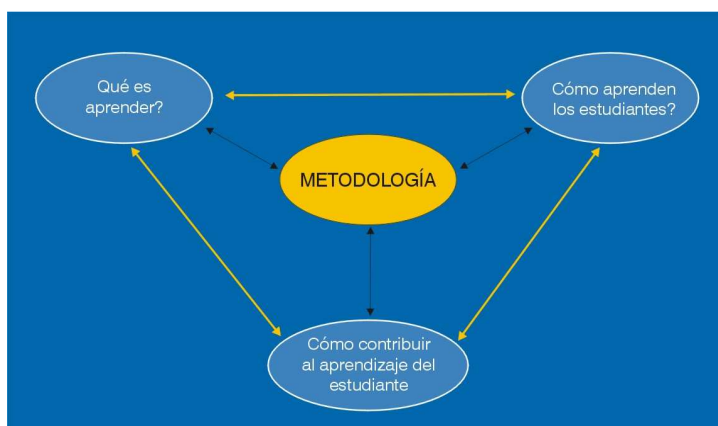
Estos mecanismos son sus políticas, normas, procedimientos, manuales, presupuesto para aplicar a cada proceso y que se recogen en el 1) **Proyecto educativo del Centro** 2) **El Modelo pedagógico**. En el siguiente gráfico se representan los diferentes elementos que integran el modelo pedagógico del Centro.

GRÁFICO 5. PROYECTO EDUCATIVO



En el siguiente gráfico se esquematiza la comprensión con respecto a la metodología propuesta en el modelo pedagógico del centro.

GRÁFICO 6. METODOLOGÍA DEL CENTRO



3) Manual de funciones y de convivencia. El primero expone las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la institución; están escritas y a disposición de cada funcionario. El **Manual de Convivencia** expresa los aspectos más importantes de acuerdo con las exigencias del MEN para la convivencia en las instituciones educativas.

4) Proceso de selección de personal. El proceso se realiza mediante análisis de la hoja de vida de los aspirantes y entrevista con la psicóloga, de acuerdo con parámetros previamente establecidos.

5) Manual Financiero: Orienta todo lo relacionado con los asuntos contables y financieros.

- **Los controles como resultado del seguimiento y la evaluación.** Son informes con indicadores de Eficiencia, eficacia y efectividad. Tienen que ver en lo académico con la calidad de los estudiantes, los docentes y el centro para lo cual se ha establecido el Manual de Evaluación y en lo administrativo con informes de ejecución presupuestal: Informes financieros (Estados de ingresos y egresos); Informes sobre resultados de inventarios (faltantes/sobrantes) y control de activos.

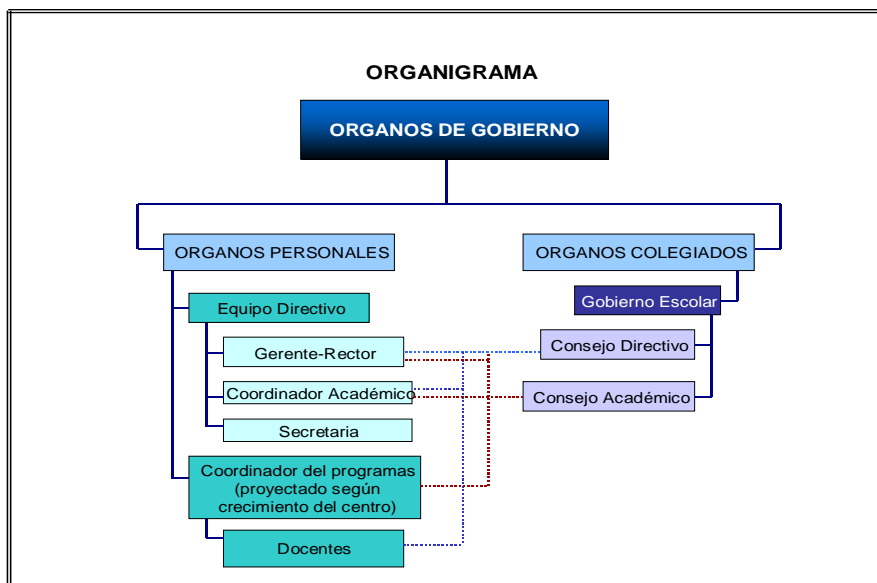
f) **análisis administrativo.** Para IMAGINA en su proceso de posicionamiento es muy importante consolidar el aspecto administrativo que tiene que ver con la organización de la empresa. Por consiguiente este estudio se ocupa del análisis administrativo teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1) Órganos personales

2) Órganos Colegiados y

3) Estructura organizacional. Lo anterior se observa en el siguiente gráfico.

GRAFICO 7. ORGANIGRAMA



5.1.3. ANÁLISIS DOFA: Haciendo uso de la matriz DOFA se revisan los principales aspectos que se tomaron en cuenta para el posicionamiento inicial; se realiza el análisis del sector para reafirmar una vez más la necesidad de los servicios que se ofrecen; se analiza la competencia; se hace un análisis de precios; se fija una política de precios y se hace la evaluación del servicio.

a) Oportunidades. Las principales oportunidades de este centro son:

- ♦ Existen en Bucaramanga y en Santander pocas instituciones dedicadas a prestar los servicios específicos, con objetivos similares a los que ofrecerá el centro. Hasta la fecha existen La Biblioteca Gabriel Turbay, la Fundación para el Fomento de la Lectura en Santander –FUNDALEER- y el centro MARTÍN PESCADOR y el área cultural del Banco de la República.
- ♦ La política Nacional en materia de educación reconoce como una prioridad la formación de personas con competencias de lectura de orden superior. Por eso, las recomendaciones se orientan a satisfacer esta necesidad.

Las pruebas ICFES y las pruebas SABER hacen énfasis en el conocimiento de los alumnos en lenguaje, especialmente en competencia comunicativa y competencia lecto-escritora.

- ♦ Existen instancias a nivel nacional como COLCIENCIAS que apoyan investigaciones para fortalecer la capacidad científico-tecnológica del país.
- ♦ El apoyo del SENA- Fondo Emprender no solo con el aporte en capital semilla sino como garante de la calidad del proyecto y servicios que ofrece IMAGINA.
- ♦ La preocupación por la lectura manifiesta en las últimas conferencias iberoamericanas de cultura. La *Declaración de Lima*, redactada en el marco de la *V Conferencia Iberoamericana de Cultura* (Lima, 2001), reconoce que “durante la última década nuestros países han consolidado un espacio cultural común, fundado en nuestra diversidad cultural, orientado a mejorar la calidad de vida de nuestros pueblos” y propone, entre sus lineamientos, estrategias para fortalecer la capacidad de gestión cultural. En la *VI Conferencia Iberoamericana de Cultura*, reunida en Santo Domingo, República Dominicana (2002) se retoma esta iniciativa. En sus conclusiones, los países participantes realizaron a serie de acciones preparatorias al ***Plan Iberoamericano de promoción y fomento de la lectura (2005)***
- ♦ Los potenciales usuarios contarán con servicios actualizados, innovadores y de calidad que responden a las necesidades de formación del comportamiento lector-escritor.
- ♦ Es una gran opción para mejorar la calidad de la educación en nuestra ciudad y región.
- ♦ La difusión de la lectura, a nivel nacional e internacional, como aspecto prioritario de la política cultural y vínculo esencial con el desarrollo y la educación.
- ♦ La implementación del Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas. Así el Informe de Gestión del Ministerio de Cultura señala: “El objetivo del Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas es mejorar los niveles de lectura y fortalecer los servicios prestados por las bibliotecas públicas colombianas. Así, se espera facilitar el acceso de manera equitativa de todas las comunidades rurales y urbanas a la información, el

conocimiento y el entretenimiento a través de los libros, con base en los principios de la propuesta de seguridad democrática del Gobierno Nacional”³³.

b) Amenazas. Las principales amenazas son las siguientes:

- ♦ La situación económica del país, el desempleo y la inestabilidad laboral que reducen la capacidad de los potenciales usuarios para agregar un costo al presupuesto familiar.
- ♦ La dificultad para la financiación. Sería importantísimo que las empresas se involucren en él, para que con su apoyo el proyecto tenga más garantías en su realización.
- ♦ La situación política por la que atraviesa el país en este momento con la elección presidencial que ha establecido la ley de garantías, lo cual dificulta la realización de convenios y contratos con el sector público.
- ♦ Los docentes tienen muy poca tendencia a la actualización. Generalmente buscan programas que tengan reconocimiento de créditos para ascenso en el escalafón, pero no sienten la necesidad de la capacitación continua.
- ♦ La ausencia de una cultura de lecto-escritura en nuestro país. Colombia no es un país lector ni escritor como hemos visto al hablar de la situación de lectura del país. Esto hace que las personas no sientan como una prioridad su formación en el campo.

c) Fortalezas. Las principales fortalezas son:

- ♦ La filosofía innovadora del centro
- ♦ El apoyo del SENA Fondo Emprender
- ♦ La infraestructura con la que cuenta actualmente.

³³ MINISTERIO DE CULTURA. Informe de Gestión del Ministerio de Cultura. Bogotá, Julio 20 de 2002 – Julio 20 de 2003. <http://www.mincultura.gov.co/despachoministro/documentosplaneacion/MinCultura2002-2003Texto.doc>

- ♦ La dotación de sus espacios
- ♦ Las posibilidades o servicios que ofrece para fomentar la actitud crítica y creativa para mejorar la situación de lectura de la región y del país
- ♦ La existencia a nivel nacional de instituciones con características similares con las cuales existe o se puede crear vínculos.
- ♦ Las buenas relaciones con organismos que fomentan la lectura a nivel regional como Fundaleer, la Biblioteca Gabriel Turbay, el Área Cultural del Banco de la República entre otras.
- ♦ El conocimiento conceptual y práctico sobre la lecto-escritura y sobre la administración empresarial
- ♦ La respuesta a una necesidad social que se constituye al mismo tiempo en una responsabilidad social para el centro ya responde a necesidades no satisfechas en el entorno.
- ♦ El apoyo académico, pedagógico, tecnológico y científico de profesionales con experiencia cognoscitiva, investigativa y de producción intelectual.
- ♦ La experiencia en lo científico ya los potenciales asesores cuentan con proyectos de investigación en el campo apoyados por la Secretaría de Educación Municipal, Departamental y a nivel nacional por el ICFES.

d) Debilidades. Entre las debilidades pueden señalarse:

- ♦ La poca capacidad económica del Centro
- ♦ La inversión alta en infraestructura y material pedagógico
- ♦ Poca capacidad de inversión en promoción
- ♦ Los costos fijos que genera el Centro

Revisando los anteriores factores y comparándolos con la situación inicial se puede concluir lo siguiente: **Las oportunidades** se han incrementado teniendo en cuenta que

i) IMAGINA se constituye en una de las empresas apoyadas por el SENA- FONDO EMPRENDER, elegida como una de las empresas beneficiarias de la Primera Convocatoria. ii) La necesidad manifiesta de fomentar la competencia lecto-escritora y unida a ella la capacidad creativa de los estudiantes se ha fortalecido con las Declaraciones Internacionales de Lima y Puerto Rico, con la Implementación del Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas y con la Declaración del año 2005 como el año de la lectura.

En cuanto a las **amenazas** también han crecido teniendo en cuenta la parálisis en la que se encuentra el país debido a la Ley de Garantías por la elección presidencial que hace imposible contratar con el Estado.

Con respecto a las **fortalezas** el Centro se ha fortalecido con el capital semilla aportado por el SENA, se ha configurado como empresa y ha logrado una infraestructura con la dotación requerida para su funcionamiento,

Con respecto a las **debilidades** se siente con mayor peso la debilidad económica para las inversiones que se requieren en el momento y para hacer un programa agresivo de mercadeo.

5.2. ANÁLISIS DEL SECTOR.

Para crear el Centro y conocer la característica de la población objetivo, su interés por el Centro, la capacidad de pago, la justificación para la creación del centro, entre otros, se realizó un estudio en 15 colegios completos de la ciudad de Bucaramanga con un total de 2034 padres de familia. La investigación también se desarrolló con 213 docentes de dichos colegios.

Los resultados obtenidos fueron favorables tanto a la creación del centro, como a los objetivos planteados en el estudio.

Para conocer si la necesidad **aún persiste** se aplicaron formularios a profesores universitarios y a psicólogos con los siguientes resultados:

Encuesta dirigida a profesionales universitarios. El análisis se orientó a conocer el concepto sobre la competencia lecto-escritora de los jóvenes, si encontraban ventajas

en la orientación de padres, maestros y comunidad en el desarrollo de los niños desde temprana edad; indagar por la etapa ideal para iniciar a los niños en el gusto por la lectura; por el concepto favorable o no a iniciar la lectura desde temprana edad. El concepto sobre la necesidad de ofrecer programas a los estudiantes universitarios; el concepto sobre la creación de un centro con los objetivos de IMAGINA y sobre recomendaciones en aspectos como profesionales, ambiente, objetivos, programas y materiales. Es importante contrastar la percepción de personas con conocimiento y experiencia con los criterios del Centro.

TABLA 2. RESULTADOS ENCUESTA DIRIGIDA A PROFESIONALES UNIVERSITARIOS

Preguntas			
1. ¿Cómo califica usted la competencia lecto-escritora de nuestros jóvenes (En un nivel alto, medio, bajo?) ¿Por qué?		Nº	%
	Alta	0	0
	Media	4	20%
	Baja	16	80%
	No contesta		
2. Qué ventajas tiene dar educación a padres y madres sobre el desarrollo emocional y social de los niños desde muy temprana edad?		Nº	Porcentaje
	Señala ventajas	20	100%
	Señala desventajas	0	
	No contesta	0	
3. ¿Cuál es la etapa ideal para iniciar el proceso de formación de los niños por el gusto hacia la lectura y los libros?	Edad propuesta	Nº	%
	Vientre materno	4	20%
	Temprana edad	15	75%
	No contesta	1	5%
4. ¿Qué efectos cree que tiene la lectura desde temprana edad? (emocional, afectivo, social, intelectual)	Efectos	Nº	%
	Deseables	20	100%
	No deseables	0	
	No contesta	0	
5. ¿Es necesario ofrecer programas que mejoren la competencia lecto-escritora de los estudiantes de la universidad?		Nº	%
	Sí	20	100%
	No	0	
	No contesta	0	
6. ¿Considera importante que exista en Bucaramanga un centro con el objetivo de orientar a los padres, educadores y a la comunidad en general para la formación de niños lectores desde la primera infancia y a lo largo de las diferentes etapas de la vida? Si – No ¿Por qué?		Nº	%
	Si	20	100%
	No	0	
	No contesta	0	

¿Qué recomendaciones haría al Centro en cuantos aspectos como los siguientes: Profesionales a cargo del programa, ambiente para la realización del mismo, objetivos que conviene alcanzar, programas que puede ofrecer?

Profesionales: lingüistas, psicólogos, epistemólogos, sociólogos, antropólogos. Grupo interdisciplinario con vocación docente.

Personas que les guste la labor a realizar, formadas y convencidas de los propósitos del centro. Muy bien preparados y amantes de la lectura. Personas con conocimiento pero sobre todo que impartan mucho afecto y gusto por dicho trabajo.

Ambiente: Cálido, afectivo, llamativo, acogedor, agradable, sin ruidos ni distracciones. Que invite a la concentración y a la creatividad, innovador. Parques, bibliotecas, centros comerciales, salas de Internet.

Objetivos. Formar niños y adultos lectores; desarrollar la competencia lecto-escritora en niños y adultos. Motivar. Diseñar programas atractivos. Que se enamore de la lectura. Ayudar a las personas a encontrar gusto por la lectura. Sensibilizar, formar, experimentar, investigar.

Programas: Seminarios y talleres específicos; programas de educación continua y de refuerzo; talleres recreativos, talleres multimediales, convenios con universidades, diseño de material didáctico.

Materiales: Juegos, video, pintura, cuentos. Visitas, obras de teatros, Muy interesantes y variados. Materiales especializados; rondas, canciones, libros documentales.

Encuesta dirigida a Psicólogos. Se hace con el objetivo de indagar por el concepto sobre la edad ideal para iniciar al niño en el amor por la lectura; de quién es la responsabilidad, prioridad dada a algunas estrategias; conocer propuestas sobre estrategias; recomendaciones al Centro y concepto sobre la existencia de un centro para orientar la formación del comportamiento lecto-escritor.

TABLA 3. RESULTADOS FORMULARIO DIRIGIDO A PSICÓLOGOS

1. Según su opinión es deseable inculcar el amor por la lectura y los libros (Indique una opción)	Nº	%
a- Desde el vientre materno	6	60%
b. A partir del nacimiento	2	20%
c. Entre el primer año y los 3 años	1	10%
d. Desde la entrada al colegio	1	10%
e. No responde		

2. Para Ud. el gusto por la lectura y los libros debe estar a cargo de (puede indicar más de una opción)	Nº	%
a) los padres	10	100%
b) la escuela	10	100%
c) Instituciones especializadas	8	80%
d) Campañas institucionalizadas y o privadas	7	70%

3. Organice las siguientes estrategias de fomento de la lectura, en orden de importancia	Orden %											
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	6	%
a) Cursos permanentes de lecto escritura	8	80							1	10	1	10
b) Cursos puntuales de lecto			1	10			1	10	7	70	1	10

escritura												
c) campañas puntuales de motivación					2	20					8	80
d) visitas a bibliotecas y otros espacios culturales			1				9	90				
e) Talleres literarios	1	10	1	10	8	80						
f) Tertulias literarias			9	90	1	10						

Las estrategias quedan organizadas así

Orden	Estrategia	Nº	%
Primer lugar	Cursos permanentes de lecto escritura	8	80
Segundo	Tertulias literarias	9	90
Tercero	Talleres literarios	8	80
Cuarto	visitas a bibliotecas y otros espacios culturales	9	90
Quinto	Cursos puntuales de lecto escritura	7	70
Sexto	Campañas puntuales de motivación	8	80

4. ¿Conoce Ud. alguna estrategia que pueda favorecer el amor por La lectura y los libros?
¿Cuál?

Trabajar con los padres de familia. Noches de lectura. Hace de la hora de dormir una forma de integración familiar. Crear historias con dibujos, sonidos, manejo del cuerpo, etc.
Organización de grupos de lectura. Motivar a partir de situaciones reales. Juegos dramatizados. Presentaciones con títeres. Visitas a centros culturales. Historias al revés.

5. ¿Qué recomendaciones haría a una escuela/centro que desee implementar la estrategia mencionada en el punto anterior?

Ambiente adecuado. Grupo interdisciplinario. Apoyo financiero de instituciones. Encuentros con artistas, escritores, obras de teatro, espacios que recreen obras narrativas. Personal capacitado y especializado; personas amantes de la lectura; personas con capacidad para el manejo de grupos. Buena iluminación; música muy suave; muebles muy cómodos, tapetes, temperatura agradable; materiales audiovisuales. Con los padres, cursos cortos; ambiente muy familiar y cercano entre los participantes.

¿Considera importante que exista en Bucaramanga un Centro con el objetivo de orientar a los padres y madres para la formación de niños lectores desde la primera infancia? ¿Por qué?	Nº	%
Sí	10	%
No	0	0

Los 20 profesionales universitarios encuestados coincidieron en señalar i) que el nivel de lectura de los estudiantes universitarios es bajo; ii) que es necesario ofrecer programas que desarrollen la competencia lecto-escritora desde la primera edad y aún en la universidad y iii) que es necesario crear un Centro con estos objetivos.

Se presentan como testimonio algunas de las respuestas dadas por estos profesionales, los cuales complementan el análisis hecho anteriormente.

La Dra María Ruth Rancel profesora de la Universidad Industrial afirma en sus respuestas a la mencionada encuesta:

Pregunta1: Cómo califica usted la competencia lecto-escritora de nuestros jóvenes? (En un nivel alto, medio, bajo).

R/:"El nivel es bajo, porque a los chicos hoy en día no los motiva leer y mucho menos escribir, uno como padre o profesor tiene que reinventar diariamente estrategias para motivarlos y aun así, son solo algunos los que logran hacerlo con convencimiento".

Pregunta 2: ¿Es necesario ofrecer programas que mejoren la competencia lecto-escritora de los estudiantes de la universidad? Sí – No ¿Por qué?

R/: "Yo creo que sí por que los muchachos llegan con bastantes problemas en este aspecto, para ellos leer es un carma; una estudiante me decía "profe cualquier cosa póngame a hacer pero no me ponga a leer"; a uno le preocupan estas expresiones pero no lo sorprenden por que el estudiante siente la lectura como un castigo, no existe el hábito de la lectura, hoy en día prefiere el estudiante, ver la película, buscar un resumen de la obra, hacen cualquier cosa menos leer. Eso es una falla grande y no solo de los niños también de los padres que reclaman por que les ponen "mucho para leer" a los niños; yo no creo, lo que sucede es que nosotros como padres tampoco leemos, el niño no ve ese ambiente en la casa y así es difícil exigir cuando no hay ejemplo"

Pregunta 3. ¿Considera importante que exista en Bucaramanga un Centro con el objetivo de orientar a los padres, educadores y a la comunidad en general para la formación de niños lectores desde la primera infancia y a lo largo de las diferentes etapas de la vida? ¿Por qué?

R/: Sí como anteriormente lo expresé el propósito debe ser de los padres, la escuela y el entorno en el que vive el niño.

El Dr. Gerardo Latorre, profesor de la Universidad Industrial de Santander y funcionario actual de COLCIENCIAS responde a las mismas preguntas, así:

Respuesta a la pregunta 1.

“Bajo. A través de mi experiencia como docente me he dado cuenta que el gran problema de la mayoría de estudiantes es que carecen de competencias de lecto-escritura”.

Respuesta a la pregunta 2.

Si. Porque como mencioné anteriormente, la principal dificultad que encuentro en los estudiantes radica en que poseen muy baja competencia lecto-escritora.

Respuesta a la Pregunta 3.

Si. Por las razones expuestas anteriormente.

El Dr. Geman Chapeta profesor de la UIS y Coordinador del Ciclo Complementario de la Escuela Normal de Bucaramanga respondió así:

Respuesta a la pregunta 1:

El nivel es medio con tendencia a bajo porque desde hace rato el sistema educativo se orienta por ideas equivocadas.

Respuesta a la pregunta 2.

Sí, porque la sociedad actual requiere gente con alta competencia lectoescritora

Respuesta a la pregunta 3

Sí, porque la formación lecto-escritora es una necesidad que no ha sido favorecida completamente por el sistema de educación formal.

Los estudios mencionados anteriormente y las respuestas dadas por docentes universitarios que conocen la situación en el contexto educativo de Bucaramanga expresan las grandes deficiencias de nuestro sector estudiantil, en los diferentes niveles de educación, aún en los universitarios. Situación que plantea la urgente necesidad de trabajar por el mejoramiento de las competencias lecto-escritoras de nuestra población, no solo estudiantil sino de todos los ámbitos sociales.

Los resultados obtenidos del análisis de encuestas a profesionales universitarios y psicólogos se confrontaron con las referencias comentadas en el marco teórico y con otros estudios realizados por expertos y que tienen relación con los objetivos de IMAGINA, así: Recientemente se conoció un proceso de diagnóstico de la competencia lecto-escritora de estudiantes de cinco programas de educación a distancia de la Universidad Industrial de Santander. Para su elaboración y análisis se conformó un colectivo que diseñó la prueba, la analizó y presentó los resultados que demostraron la poca capacidad lectora de los estudiantes.

En otro estudio realizado por la profesora Judith Nieto en la Universidad Industrial de Santander, en el periódico Cátedra en junio de 2004 se señala la “poca apetencia por leer y escribir, así como un deficiente desempeño de las mismas, ha sido el reflejo claro y casi generalizado en los trabajos, amén de las ya mencionadas deficiencias en el aspecto formal de su presentación”. La Dra Judith comenta “entre las principales fallas detectadas en los trabajos leídos sobresale una especie de divorcio de la vida de los estudiantes con la lectura –extraña disociación cuando en su mayoría se trata de estudiantes de filosofía”.

En un reportaje de EL tiempo realizado por Yamid Anat al Rector de la Universidad Marco Palacios el 20 de marzo de 2005, éste respondió así a las siguientes preguntas del reportero:

YA: “¿Y cómo va la educación secundaria?”

MP: “En la educación secundaria hay problemas de calidad. ¡Cuidado! Noto que ciertas cosas como la ortografía, la redacción, la comprensión han caído”

YA: “Es decir, los estudiantes que llegan no están bien preparados?”

MP: “No. Tienen problemas graves en lectura, ortografía, comprensión y matemáticas”.

Lo anterior significa que el mercado potencial, mayor, está representado por el total de padres de estudiantes de preescolar, grados 1,3 y 5, 7 y 9 de Secundaria de colegios completos de Bucaramanga, (aquellos con pre-escolar, primaria, secundaria y media) de los estratos 4,5 y 6. y de los docentes de dichos establecimientos, teniendo

en cuenta las necesidades de desarrollar las competencias lecto-escritoras de los estudiantes.

Además por la población universitaria en los primeros grados, por madres y padres en estado de embarazo y por los niños entre 3 – 6 meses, de acuerdo con la necesidad de fomentar la lectura desde el vientre materno.

5.3. DIAGNÓSTICO DE LA COMPETENCIA

5.3.1. Competidores. En Bucaramanga no existen muchos centros dedicados a la promoción de la lectura y los que existen no tienen el enfoque propuesto por IMAGINA. Desde esta perspectiva existen “competidores”, que a diferencia de la empresa solo centran sus esfuerzos en una determinada actividad, es el caso de las

escuelas de música, los talleres de Arte Country, las escuelas que dictan cursos de lectura rápida y ortografía.

En nuestro caso cada área sería un pretexto para llevar a la otra, tratando de implementar, además, el concepto de “lectura del mundo”, propuesto por Paulo Freire. Es por eso, que el centro se denomina “Centro de lectura, arte y cultura **IMAGINA**”.

Lo anterior significa que los competidores que se señalan a continuación tienen otros objetivos, especialmente de tipo comercial y no reúnen los propósitos y características que busca IMAGINA.

A continuación se describen los competidores en las áreas que trabaja el Centro.

- **Competidores en el área de la lectura.** Se pueden mencionar cuatro instituciones como competidoras: Biblioteca Gabriel Turbay, Área Cultural del Banco de la República, Fundaleer y Martín Pescador.

Biblioteca Gabriel Turbay. Es una biblioteca del Estado que ofrece servicios de lecto-escritura y de otros campos de la cultura a los colegios y a la comunidad en general.

Tiene como objetivos promover la lectura. Cuenta con la Sala Infantil y con la Sala de Música. Ofrece visitas guiadas y talleres para niños.

Fundaleer (Fundación para la promoción de la lectura en Santander) es una organización sin ánimo de lucro orientada a promover la lecto-escritura en el Departamento de Santander. Esta ubicada en la carrera 27 con calle 12.

Ofrece formación a través de actividades formales y no formales con maestros, bibliotecarios, promotores y padres de familia en el campo de la lectura, la escritura, la literatura infantil y juvenil, la selección de libros, promoción de la lecto-escritura y la pedagogía de la lecto-escritura. Propicia con los diferentes participantes una reflexión crítica sobre su práctica, de tal modo que provoque una transformación cualitativa del acto lecto-escritor.

Sus acciones principales se desarrollan con los colegios, especialmente para promover en ellos su participación en la Feria del Libro del Oriente Colombiano.

Banco de la República. Área Cultural. Está ubicada en la carrera 19 con calle 34. Su función es como lo indica el nombre promover la cultura. Tiene un sistema de afiliación a las bibliotecas que operan a nivel nacional. Ofrece talleres relacionados con los distintas expresiones culturales. Tiene a disposición de instituciones educativas y culturales, Cajas Viajeras y Maletas Didácticas

Martín Pescador. Es un centro ubicado en la calle 35 con carrera 28. Sus objetivos se orientan a la promoción de la lecto-escritura pero su énfasis está en la asesoría de tareas. Su principal público son los estudiantes del colegio Psicopedagógico Carl Rogers, por la proximidad entre las directivas de los dos centros.

Los competidores que siguen centran sus esfuerzos en la lectura rápida.

Previsual Lectura Vertical CI 35 14-40 - Técnicas Americanas de Estudio Cr 35 No 53-48 Cabecera - La Academia de la voz Cenacerp Cr 4 58- 07 Los naranjos se orienta a la redacción y la ortografía.

- **Competidores área artesanal y artística.** De acuerdo con exploraciones realizadas el centro de mayor relevancia en Bucaramanga, sería el “Rincón del Artesano” ubicado en la calle 19 N° 26-61 que no solo ofrece cursos de arte country sino que además tiene un taller con máquinas especializadas para corte de los moldes y una gran experiencia en la venta de todos los implementos requeridos para dicho arte. Sus objetivos son básicamente: 1) enseñar las técnicas de arte country; 2) poner al alcance de los clientes un surtido variado de proyectos y accesorios para realizarlos y 3) ofrecer el servicio de corte de todo tipo de proyectos country, aprovechando las máquinas para suministrar dicho servicio.

La oferta de esta empresa se dirige en especial a gente adulta que tiene como expectativa crear un negocio en el ramo o emplear creativamente el tiempo libre.

Otros centros artesanales son:

Artesanías Blanca Luz. Cr33A 109-42 Caldas	Maria Palitos Cl. 19 No 24-15 Palobonito country CI 36 32-42
Artesanías torno y madera. Cr31 16-16	Tienda Country Aserrín Aserran C.C
Creando ideas country Cra 21 13-48	Cañaveral L-11 La Cava
Hecho a mano Cra 28 13 ^a -17 San Alonso	Industria de Artesanía Cra 50 N° 54-79
Hobby country Cra 26 A 50-90	Diseños CANAAN Cra 20 N° 68-90 La
Manos Mágicas CI 49 29-14	Victoria,

Los centros anteriores son pequeños orientados a la enseñanza de manualidades y a la venta de productos de distintas marcas.

- **Competidores en Educación Maternal.** En esta área los competidores son:

<p>Biberones ofrece Sala maternal Casa Maternal ubicada en la calle 44 N° 29-51 Pañalitos El club de los niños ofrece educación desde los 2 meses a los 6 años.</p>	<p>Jardin Infantil Baby Blue atiende a niños de 0 a 6 años. Jardín Infantil La Ronda, atiende niños de 2 meses a 6 años Grandes Constructores Sueños Infantiles, atiende niños de 2 meses a 6 año.</p>
---	--

5.3.2. Formas de diferenciación competitiva. El análisis se orienta a determinar cuáles son las características ganadoras que diferencian a IMAGINA respecto a las demás.

Para lograr el posicionamiento se ha buscado darle valor agregado al proceso de educación formal que se realiza en IMAGINA. Estos valores son:

- Una visión empresarial que responda al tratamiento de todos los componentes de una empresa reconocida como tal.
- Una visión renovada de la educación en general y específicamente en el campo de la lectura, el arte y la cultura.
- Un trabajo integrado con el niño, los padres y el entorno, desde el vientre materno.
- Un trabajo integrado entre la lectura, el arte y la cultura para alcanzar el gusto por la lecto-escritura y el desarrollo de competencias estéticas y éticas de los participantes en sus programas.
- El ambiente lúdico que se crea a través de sus espacios y de la convivencia armónica que se genera.
- El club IMAGINA, al cual ingresan los niños y niñas una vez han hecho uno de los cursos que se ofrecen. El club consiste en que los niños y niñas pueden sin ningún costo: i) venir a la biblioteca a leer libremente; ii) llevar libros a su casa a través del préstamo domiciliario; iii) participar de las actividades que se programen para ellos en particular, como la “Hora del cuento”.
- Una visión investigativa que promueve la necesidad de generar nuevas concepciones y prácticas en torno a la formación del talento de niños, jóvenes y adultos, teniendo como eje la lectura fundamentada en las inteligencias múltiples.

5.3.3. Evaluación del Precio El precio de un producto o servicio se convierte en un aspecto fundamental en el posicionamiento de una empresa ya que incide en la demanda de sus servicios y productos y afecta tanto la participación de la empresa en el mercado, como su capacidad competitiva. Imagina ha seguido los siguientes pasos para fijar los precios:

Paso 1. Selección del objetivo de la fijación del precio. Se busca determinar el precio de una manera que satisfaga al cliente, que incida en el reconocimiento y valoración de los servicios y productos de IMAGINA y que sea coherente con las políticas y necesidades económicas de la empresa. Se prevé, por consiguiente, la utilización temporal del precio por ventas para reducir inventarios de la tienda y mientras los potenciales usuarios conocen la existencia de la empresa.

Paso 2. Identificación del mercado. IMAGINA ha analizado su **Mercado meta** (grupo de consumidores potenciales al que se desea llegar). Teniendo en cuenta los ámbitos de acción (lectura, arte y cultura), el mercado meta del centro está constituido principalmente por:

1. Las empresas privadas y gubernamentales (empresas aportantes al SENA, Banco de la República, Alcaldía, Gobernación)
2. Las cooperativas
3. Los colegios privados
4. Los padres de familia (estratos 4, 5 y seis)

Todos estos sectores son potenciales usuarios puesto que están interesados en mejorar la calidad de vida de sus funcionarios y del ámbito de influencia, por eso, con relación al estudio anterior este estudio se centra, a diferencia del anterior en poblaciones con interés en el proyecto, a través de las cuales se puede llegar a los usuarios potenciales: Estos son universidades, médicos ginecólogos, pediatras y psicólogos, teniendo en cuenta el concepto amplio de lecto-escritura y de la construcción del centro como una experiencia cultural que incide en el ser humano desde sus primeros momentos de vida hasta la ancianidad.

Se analiza también el **poder de compra**. En este sentido se percibe un poder de compra de los potenciales usuarios con los precios establecidos por el Centro ya que

en general se dirige entre otros a empresas aportantes al SENA, a las Cooperativas y a los estratos altos de la ciudad, estratos que invierten en la educación de sus hijos en los mejores planteles educativos porque están interesados en la excelencia de su formación.

Las cooperativas son especialmente importantes dada su capacidad de compra ya que “Estas entidades estarán exentas del impuesto sobre la renta y complementarios si el veinte por ciento (20%) del excedente, tomado en su totalidad del Fondo de Educación y Solidaridad de que trata el artículo 54 de la Ley 79 de 1988, se destina de manera autónoma por las propias cooperativas a financiar cupos y programas de educación formal en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional”.

Según el Decreto Número 1482 de 1989, las cooperativas deben emplear el 20% como mínimo al Fondo de Educación. (Artículo 26). Esta sería una oportunidad de convenio con las cooperativas.

El SENA es un potencial comprador de los servicios del Centro a través del Programa Nacional de Formación Continua la formación, mediante los convenios especiales de cooperación. Las empresas de manera individual o privada pueden presentarse a la convocatoria para la selección de proyectos de acciones formativas con el fin de brindar capacitación a los trabajadores. De esta manera las empresas aportantes al SENA pueden destinar hasta el 50% del valor pagado por concepto de aportes al SENA.

Otro aspecto importante en el análisis es el **Grado de sensibilidad al precio**. IMAGINA considera que la sensibilidad al precio variará considerablemente entre compradores e incluso, tratándose de un mismo comprador, en el tiempo o según las circunstancias

Como los servicios se consideran novedosos se aplicó un test de concepto a los clientes para averiguar:

TABLA 4. RESPUESTAS FORMULARIO SUGERENCIA DE PRECIOS

	Acuerdo		Desacuerdo		No contesta	
	Nº	%	Nº	%		
1. ¿Qué sugerencia hace sobre los precios?	25	100%				
2. ¿Qué opina sobre la oferta de servicios?	23	92%	2	8%		

Los resultados expresan que los entrevistados consideran los precios justos en un 100%; en cuanto a la oferta de servicios, refiriéndose a la variedad, sugieren que haya mayor gama de proyectos en el almacén; con respecto a la oferta de talleres los consideran innovadores y variados.

Un factor más en el análisis es la **importancia asignada al servicio o producto** en comparación con otros. El valor que los usuarios le asignan al centro hace especial referencia a la comodidad de las instalaciones, a la calidad de los talleristas, a la calidad humana de las personas que están al frente del centro y al hecho de estar actualizados con la presencia de talleristas nacionales. Una señora comentó en la entrevista: “Yo fui al taller de xxxxxx. Es malo comparar; pero realmente no me gustó ni la tallerista, poco amable; ni las instalaciones, por su falta de comodidad, ni la atención; la persona que atiende en el almacén es muy hosca. Considero que no aprendí mucho. Aquí cambia todo. Me gusta venir a IMAGINA”.

Otro factor que incluye el análisis es el **valor percibido por el consumidor sobre el producto**. El estudio sobre sensibilidad a los precios busca identificar la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a invertir en el servicio y en los productos con las características del nuestro.

Se pretende establecer un precio acorde con la realidad del mercado; dada la naturaleza de los potenciales usuarios se ha logrado que la reacción a los precios se oriente a preferir por encima de todo la alta calidad, esmerada atención y excelente presentación, es el caso de los cuatro seminarios realizados con un tallerista nacional. La gente ha venido a pesar del precio especial por ser seminarios. No sólo han venido de Bucaramanga sino de Barranca, Málaga, San Gil, Montería y Sabana de Torres.

Paso 3. Determinación de la demanda . La determinación de la demanda es otro paso muy importante en el posicionamiento de IMAGINA y en el proceso de fijación de precios. Por estar en la etapa de penetración en el mercado se ha prestado, por consiguiente, especial atención a este aspecto. La determinación de la demanda se ha planteado de la siguiente manera: i) **Experimentación con el precio**. Se ha averiguado con los proveedores el precio mínimo que podría cobrarse, se ha confrontado con la competencia, se han colocado los precios y se ha estado alerta a la reacción de los clientes. ii) En el caso de los productos (pinturas, proyectos) se lleva una **estadística de los precios** de manera longitudinal, es decir desde que inició sus labores el Centro, para definir las cantidades vendidas y las personas que los compran lo cual nos indica las preferencias de los clientes por determinado producto, la fidelidad con el centro y otros factores que pueden interrelacionarse para establecer la demanda del producto y el precio respectivo. Debido al poco tiempo de funcionamiento del centro el proceso estadístico está aún en marcha. Hasta el momento se ha observado aceptación y hay venta de los productos.

En el caso de los servicios la técnica empleada ha sido el **experimento de precios**. A partir de averiguar con los precios educativos en el mercado y con la competencia se han establecido los precios y se ha observado la reacción de los posibles compradores. Los servicios que se han logrado concretar con instituciones han sido valorados en el precio establecido por el Centro, como en los cursos de Cooperativismo para COOPRUIS, FAVUIS y Fundación UIS o del área Pedagógica como los realizados en la Escuela Normal o a través de FUNDALÉER. COOPRUIS ha recomendado la realización del taller de cooperativismo con IMAGINA a FAVUIS y a Fundación UIS:

En el caso individual de los talleres de lectura se ha empleado un tercer enfoque: **preguntar**, por encuesta, **a los compradores** qué tanto estarían dispuestos a pagar por el servicio. Sus respuestas se han tomado discretamente, a manera de referencia, pues es posible que ellos pueden precios más bajos de los que realmente pueden pagar o de lo que es realmente el precio justo dadas las características de estos procesos en IMAGINA. Sin embargo, como ya se dijo, los encuestados consideraron que los precios son justos.

Paso 4. Estimación de los costos. Con la demanda IMAGINA puede conocer un límite superior para el precio que puede cobrar por sus servicios y productos. Los costos establecen el límite inferior.

Es necesario que IMAGINA establezca un precio justo que cubra su costo de diseñar intelectualmente el servicio educativo, de los profesionales de calidad que requiere contratar, de los ambientes pedagógicos creados; del esfuerzo de selección, distribución, promoción y venta de servicios y de los valores agregados que incluye.

Los costos de IMAGINA son de dos tipos: fijos y variables. Los costos fijos que debe pagar son el alquiler del inmueble, servicios (agua luz, teléfono, internet) y salarios.

Los costos variables son materia prima, horas de trabajo de los talleristas y materiales requeridos para los talleres.

Como los costos variables cambian entre un taller y otro, es necesario establecer diferenciaciones entre los precios de unos servicios y otros.

Paso 5. Análisis de los precios y ofertas de la competencia. IMAGINA sabe la importancia de conocer los precios y ofertas de los competidores, por eso hizo un análisis de precios de la competencia, utilizando para ello el teléfono. Las empresas consultadas fueron: Academia de la voz Cenacerp, Rincón del Artesano, María Palitos, Artesanías torno y madera, Creando ideas country . Los precios generales fueron de \$25.000 por 30 horas de clase, pero los precios varían según el tipo de taller.

En el caso de las salas maternas: Sala cuna Biberones, Sueños Infantiles, Pañalitos. Grandes Constructores, Jardín Infantil Baby Blue, El Club de los Niños. Los precios señalados oscilan entre \$160 y \$320 por una jornada completa. Para las maternas los precios son de \$300.000. Por los cursos de lectura cobran \$40.000 por 10 horas.

Paso 6. Selección de un método de fijación de precios. Como la empresa necesita ingresar a un mercado altamente competitivo, permanecer en él y abrir nuevas posibilidades, necesita establecer una política de precios que logre la aceptación de los clientes potenciales.

Los objetivos de precio se dividen en tres categorías:

- Orientados a las utilidades
- Orientados a las ventas
- Orientados a la situación actual (statu quo)

IMAGINA, después de estudiar estos tres objetivos decidió establecer su política desde la perspectiva del precio **Orientado a las ventas**. Por ser una empresa nueva, que está intentando entrar en el mercado ha tratado de **Maximizar las ventas**; desde este objetivo no ha tenido mucha preocupación por las utilidades, la competencia y los demás factores con tal de que crezcan las ventas. Esta política es utilizada porque la empresa tiene pocos fondos y su futuro es incierto aún en el corto plazo.

Sin embargo, aunque las empresas promuevan sus nuevos servicios y productos, el público tarda tiempo en saber que está disponible.

Paso 7. Selección del precio final. Los precios se han definido de la siguiente manera:

Área de Lectura

Precio por una hora	\$6.000
Precio por una jornada (mañana o tarde)	\$15.000
Precio por 20 horas (curso completo)	\$95.000

En este caso, la hora tendría un valor de \$4.750

En estos cursos IMAGINA asume el costo de los materiales.

Área Artística

20 horas. La hora sale a \$2.100	\$42.000
Seminarios (16 horas, incluidos materiales)	\$150.000

Área de Cooperativismo y cursos institucionales

Cooperativismo 20 horas. El precio Incluye	\$2.000.000
• Honorarios profesionales para los talleristas	

<ul style="list-style-type: none"> • Fotocopias para actividades con los niños y niñas • Mural del Cooperativismo Infantil • Materiales para juegos cooperativos • Actividad de clausura (copa de helado y animación) 	
<p>Cursos de lectura 20 horas. El precio Incluye</p> <ul style="list-style-type: none"> • Honorarios profesionales para los talleristas • Fotocopias para actividades con los niños y niñas o con los maestros • Transporte con materiales • Materiales para lectura creativa y lúdica • Actividad de clausura (presentación de CD o libro artesanal con la memoria del proceso) 	\$2.000.000

Paso 8. Política de fijación de precio. De acuerdo con las consideraciones anteriores se han definido las siguientes políticas de fijación de precio:

- ✓ El objetivo de los precios establecidos es lograr la penetración en el mercado.
- ✓ Para cumplir con sus metas, IMAGINA fija sus precios considerando que los servicios que ofrece el centro involucran tiempo, conocimiento, agregados culturales, psicológicos y pedagógicos. Lo anterior quiere decir que IMAGINA no puede distribuirlos en niveles muy bajos sino como resultado del estudio de cada uno, de las condiciones de oferta y de los apoyos recibidos, si es el caso, tratando de que éstos no excedan el justo valor.
- ✓ Los precios en IMAGINA consultan las disposiciones gubernamentales en materia educativa y de cada una de las áreas propuestas, así como las tendencias y demandas a nivel regional y nacional.
- ✓ Establece descuentos en efectivo, por cantidad y premia la fidelidad del cliente en ocasiones y eventos importantes. Así, con precios promocionales, la empresa podrá reducir el precio de los productos y servicios líderes y establecer precios especiales para determinadas fechas, en ambos casos, para atraer clientes.
- ✓ Además, la discriminación de precios permitirá a la empresa establecer precios distintos teniendo en cuenta el segmento de consumidores, del producto, del servicio, de la imagen, de la localización y en función del tiempo. Así, no ofrecerá el mismo precio para padres de familia que para empresas o cooperativas, ni tampoco en el caso de servicios individuales o grupales.

5.4. EVALUACIÓN DEL SERVICIO.

Para evaluar la calidad de IMAGINA se utilizan los siguientes indicadores: 1) Convocatoria del SENA; 2) Respaldo de la Secretaría de Educación; 3) Concepto de los clientes y 4) Concepto de los funcionarios del centro

1) Un indicador de calidad el que la propuesta haya sido seleccionada en la primera convocatoria del SENA- Fondo emprender e inclusión entre los proyectos aprobados en dicha oportunidad. 2) El respaldo de la Secretaría de Educación Municipal después de dos visitas de evaluación, así:

- Visita de reconocimiento a las instalaciones para evaluar la infraestructura, dotación y calidades ambientales y sanitarias del Centro. El resultado fue positivo.
- Segunda visita de la Secretaría de Educación Municipal para evaluación técnica del proyecto. El resultado fue positivo. La Resolución de aprobación está en trámite.

3) El concepto de estudiantes que se han vinculado al Centro. Se presentan los comentarios de algunas personas que han tomado talleres en IMAGINA, organizados de la siguiente manera: Percepción sobre los cursos, satisfacción con lo aprendido, satisfacción con los compañeros y el profesor. Satisfacción con la atención brindada, satisfacción con las instalaciones y deseo de continuar siendo cliente de IMAGINA

i) Percepción sobre los cursos. Consideran que los cursos son:

- Relajantes
- Desestresantes
- Motivantes
- Muy gratificantes
- Desarrolla habilidades y pensamientos positivos.
- Prácticamente desaparece todo lo negativo, de verdad uno se relaja por completo.

ii) Satisfacción con lo aprendido. Se expresa a través de manifestaciones como las siguientes:

- Sí, aprendí, pero es necesario seguir practicando. El taller es más difícil de lo que parece, en realidad hay que practicar, como en todo: uno ve muy fácil todo lo que el profesor hace.

- Los cursos son muy buenos; se desarrolla mucho la habilidad; el arte manual y la creatividad; por ejemplo a mí me ha servido mucho porque a raíz de mi trasplante ahora me dedico un poquito a distraerme y a olvidarme de mi problema.
- Los cursos son una posibilidad de desarrollo para la persona; las técnicas aprendidas se pueden trabajar con textiles, con madera y cualquier otro material, inclusive con vitral; entonces, de acuerdo a la creatividad que cada persona tenga puede mezclar las diferentes técnicas con los recursos naturales del medio; puede crear nuevos artículos y venderlos, elaborarlos para la casa, para la familia o para un obsequio. Realmente son cosas muy importantes y hay mucho campo para poderlas trabajar.
- El curso es muy gratificante, muy agradable, muy enriquecedor. Los resultados son los que ayudan a que uno se sienta mejor y complacido con lo que se está haciendo.
- Me parece que estos cursos son excelentes, son el inicio para que las personas se den cuenta que a través de las manualidades además de ser algo muy bello es algo que se puede explotar a nivel económico y a través de estos pequeños detalles podemos empezar a crear y podemos ser empleadores.
- Claro que sí aprendemos; precisamente yo estoy aprendiendo por que entré a una fundación de artesanías y yo sé que esto me sirve mucho para lo que estoy haciendo.
- Sí aprendí mucho; voy hasta Venezuela a enseñar lo que estoy aprendiendo.
- La verdad me parece estupendo porque en tan poco tiempo hemos captado bastante y ya podemos diseñar flores y me siento muy contenta.
- Sí aprendemos, porque muchas veces uno tiene talentos escondidos que ni uno mismo se los ha descubierto y así en un seminario de estos uno se da cuenta que siguiendo las técnicas podemos desarrollar aquello de artista que tenemos escondido.

iii) Satisfacción con los compañeros y el profesor. Se manifiesta con expresiones como las que siguen.

- Con el grupo me he sentido muy bien, todos nos colaboramos, cuando alguien no entiende algo quien sepa le explica
- El profesor es muy dado al estudiante, quiere que aprenda y nunca demuestra cansancio, da más de la cuenta.

- Gerardo tiene mucha paciencia para enseñar; es más difícil de lo que se ve en la T.V. pero él lo hace con una facilidad que lo hace sentir a uno deseoso de aprender.
- Me sentí muy bien y me parece muy bueno porque lo incentivan a uno a seguir trabajando
- Esta experiencia es muy bonita, aprendemos bastante y a la edad que tengo yo nunca pensé ponerme a hacer pinceladas, yo lo veía tan difícil, yo veía a Gerardo y pensaba que yo no nunca sería capaz de hacer lo mismo, intentaba hacerlo en la casa y nada, y aprovechando ahora a Gerardo poco a poco lo he ido logrando. IMAGINA es excepcional.
- El maestro es muy especial; es un maestro que enseña de todo, lo que uno necesita y lo saca a uno de cualquier duda.
- El profesor es sensacional y tiene un método único para enseñar.

iv) Satisfacción con la atención brindada. Se evidencia con expresiones tales como:

- Las personas que administran de verdad son muy afectivas y están pendientes de todos.
- Todos me parecieron de maravilla.
- Me siento como en mi casa.
- Estuvimos bien, muy cómodos
- Me siento muy contenta porque tanto los propietarios como los empleados son muy atentos muy especiales, viven pendientes de que nos falta, me siento muy feliz de haber conocido esta academia que nos enseña a capacitarnos para afrontar la vida.
- Atienden muy bien; están atentos a nuestras necesidades.
- No nos falta nada, porque la atención que brindan nos hace sentir muy bien.
- Son personas muy dispuestas a darnos la confianza y a hacernos sentir bien.
- Se siente uno muy cómodo, porque siempre encontramos la atención merecida.
- Primero que todo me alegra mucho estar aquí con nuevas compañeras, con todos, con los anfitriones; me sentí muy bien primero por la calidad del maestro porque de verdad que es un maestro y es bien difícil conseguir un buen maestro en este arte y segundo, pues la verdad es que todos los días aprendemos una cosa diferente y ahora más con el maestro que tenemos porque me parece que es muy agradable contar con la clase de personas que vienen a dictar estos cursos. Y los felicito por esto.

v) Satisfacción con las instalaciones. Se expresa mediante descripciones como las que siguen.

- Muy lindo el espacio, es una casa buenísima.
- Estoy emocionada al estar en este sitio.
- Las instalaciones son supremamente cómodas, muy acogedoras, tenemos mucha comodidad.
- Todo esta muy bien el sitio es muy amplio, excelente todo
- El ambiente es muy bueno, el espacio acogedor
- Las instalaciones muy cómodas y agradables.
- Muy bonito el espacio
- Muy cómodo y agradable

vi) ¿Volvería a otro curso?

- Sí, estoy motivada para venir a hacer un nuevo curso todavía no se cual pero me agradó mucho este sitio.
- Si, me encanto esta técnica en texturas y que pienso hacerlo también.
- Claro que si. Ojalá traigan otros talleristas de Bogotá con cosas novedosas.
- Sí, que me inviten cuando programen otro curso.
- Sí, que no me dejen por fuera cuando vuelva Gerardo o cuando dicten otro seminario.
- Quedé muy contenta y claro dispuesta a volver.
- Claro, me gustaría estar enterada de nuevas programaciones

4) El concepto de los funcionarios del Centro. Este concepto se obtuvo a través de una encuesta que indaga por el conocimiento sobre IMAGINA, su comprensión sobre la misión y visión; los aspectos que percibe como favorables, las sugerencias para el posicionamiento y otras sugerencias:

Se encuestaron los funcionarios directos y algunos talleristas. Las respuestas se presentan en el siguiente cuadro y se analizan a continuación:

TABLA 5. RESPUESTAS FUNCIONARIOS SOBRE CONOCIMIENTO DE IMAGINA

Preguntas	Conocimiento o satisfacción		Desconocimiento o insatisfacción		No contesta	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. ¿Qué es IMAGINA?	11	100%				
2. ¿Qué aspectos de la misión le	11	100%				

parecen importantes?						
3. ¿Está de acuerdo con la visión? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?	11	100%				
4. ¿Qué le gusta de IMAGINA?	11	100%				
5. Qué sugerencias podía hacer para lograr que un buen número de personas tomen lo servicios de IMAGINA:						
- En cuanto a precios	11	100%				
- Oferta de servicios	9	82%	2	8%		
- Atención al cliente	10	91%	1	0.9%		
- Divulgación de servicios	8	73%	3	27%		
Otros aspectos que considere importantes (Por favor comente este aspectos)	Las observaciones y desacuerdos se orientan a sugerir la necesidad de analizar los medios de divulgación para incrementar los clientes					

Como se vio cuando se analizó la comprensión y satisfacción con los principios orientadores del centro, los funcionarios demuestran conocer la misión y la visión y compartirla.

También expresan **satisfacción con la empresa**: A la pregunta ¿Qué le gusta de IMAGINA? respondieron: i) El calor humano y el trato familiar que ofrecen sus directivas a los empleados y el proyecto en general de IMAGINA. ii) El grupo de trabajo por ser interdisciplinario y el compromiso de todos. iii) Que es una empresa innovadora, con una visión muy amplia en los conceptos de cultura y arte. iv) Las instalaciones y el esfuerzo por el trabajo bien hecho. El logo, el material con el que cuenta. La organización, la pulcritud. v) El clima que se vive; el compromiso que se observa en las personas; el carácter innovador del proyecto; sus instalaciones, en general se siente uno muy cómodo.

Como se ve quienes trabajan en el centro expresan satisfacción y sentido de pertenencia.

5.5. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA.

La estrategia competitiva de la empresa además de los valores agregados mencionados anteriormente tienen que ver con los siguientes aspectos:: 1) la calidad del servicio; ii) la atención cálida y afectiva que se ofrece; iii) el carácter innovador de su metodología y de sus programas y iv) la calidad de los materiales que ofrece.

5.6. ELABORACIÓN DE PERFILES ESTRATÉGICOS DE COMPETIDORES:

La competencia seguramente buscará comprender el sentido de la innovación del Centro; ofrecer servicios similares a más bajo costo; combinar productos; penetrar con nuevas técnicas en el campo del arte. Ofrecer nuevos y variados servicios, productos e invitar personas destacadas en el campo.

5.7. ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES.

Se considera que la entrada de nuevos competidores es difícil por cuanto existen barreras como las siguientes: 1) el proceso para conseguir el aval de la Secretaría de Educación que exige un proceso y una demostración de la calidad del servicio, sin lo cual no es posible obtener la aprobación respectiva. 2) El tipo de servicio que por su carácter innovador en el área educativa requiere que quienes lo desarrollen tengan las competencias necesarias para ganar la confianza de los clientes. 3) La alta inversión para que el ofrecimiento de los servicios. 3) Las relaciones con el sector para obtener el respaldo y proponer posibles alianzas. 4) Los rápidos cambios del sector exigen estar alerta para prever los cambios que puedan afectar al centro y reaccionar antes que la competencia y con oferta de calidad.

También se hizo **la Evaluación de la innovación**. El objetivo principal es lograr una mejora significativa en el ámbito de la innovación a corto, medio y largo plazo. Para ello IMAGINA busca la integración entre investigación e innovación y centra su actuación en la mejora de los conocimientos y capacidades de los actores del centro (coordinación académica, talleristas) para proponer el desarrollo de nuevas metodologías y herramientas que le permitan fortalecer sus procesos académicos y de gestión empresarial.

Como se vio en las encuestas dirigidas al Centro se le como una institución innovadora. Los investigados perciben cambios en el concepto de lectura y escritura; destacan el carácter investigativo que propone el centro. Resalta la innovación en los ambientes educativos y en los materiales que se emplean en los talleres; ven hasta con asombro la apertura de IMAGINA a dar espacios para la lectura libre y el préstamo domiciliario. Hay quienes se resisten porque el niño puede perder el libro, maltratarlo o porque no puedan devolverlo en el plazo inmediato. Se valora la metodología de los talleres como creativa e impulsora de la creatividad de los estudiantes. En general

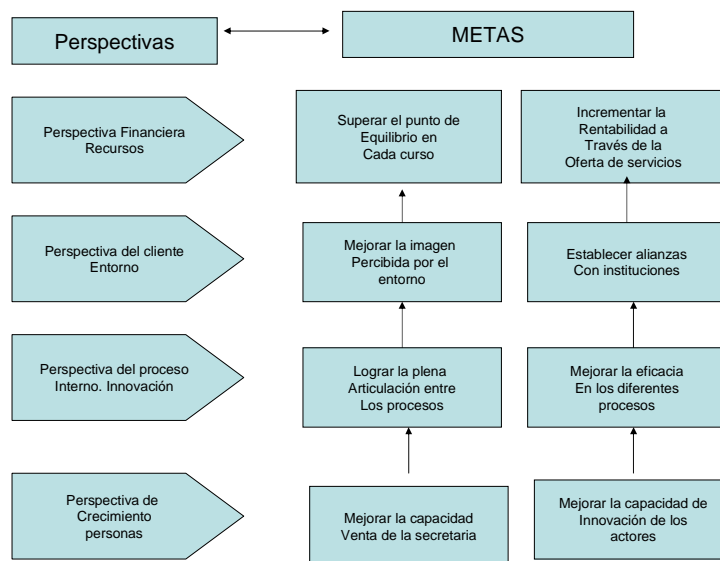
queda en los participantes la sensación de asistir a un espacio con un concepto renovado de la educación.

De acuerdo con la entrevista hecha a los funcionarios, ellos expresan la necesidad de mantener el carácter innovador y para ello opinan: Es necesario variar la oferta cuando sea necesario, ofrecer cada vez servicios de calidad e innovadores; explorar diferentes medios y oportunidades. Fortalecer el trabajo en equipo. Evaluar e incrementar la promoción. Explorar las diferentes épocas (como las vacaciones con ofertas diferentes a la competencia). Realizar convenios con instituciones

5.8. DEFINICIÓN DE METAS Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.

5.8.1. Definición de metas. Teniendo como punto de partida el análisis hecho anteriormente se fijan las metas en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 8. DEFINICIÓN DE METAS

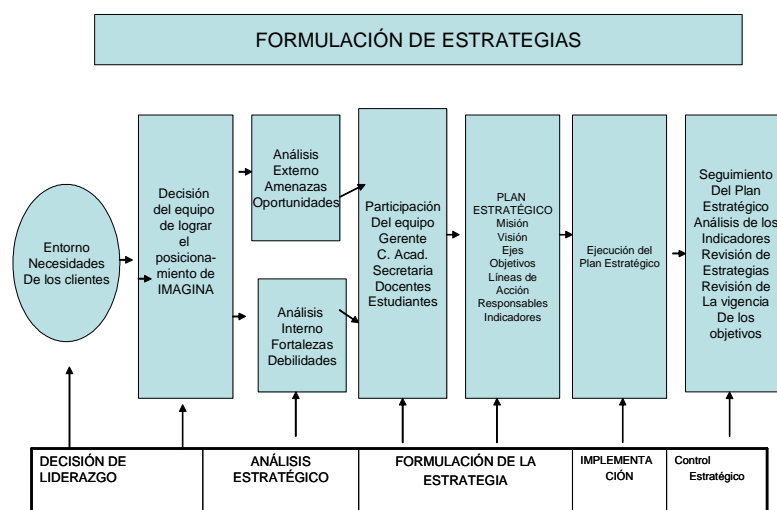


De acuerdo con el cuadro propuesto se considera necesario trabajar en cinco perspectivas así: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva del proceso interno y la perspectiva del crecimiento de las personas. Para cada perspectiva se señalan las metas que deben cumplirse. En la primera perspectiva las metas son: superar el punto de equilibrio en cada curso e incrementar la rentabilidad a través de la oferta de servicios; en la segunda, mejorar la imagen percibida por el

entorno y establecer alianzas con instituciones; en la tercera lograr la plena articulación entre los procesos y mejorar la eficiencia en los diferentes procesos y en la cuarta mejorar la capacidad de venta de la secretaria y la capacidad de innovación de los actores.

5.8.2. Formulación de estrategias. En el gráfico que se presenta a continuación se plantea el proceso para la formulación de las estrategias recogiendo todos los aspectos analizados anteriormente.

GRÁFICO 9. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS



Los ejes estratégicos sobre los cuales conviene trabajar son:

FINANCIERO, para obtener la rentabilidad y viabilidad necesaria.

CLIENTE, con el fin de mantener una imagen positiva que permita la vinculación de clientes individualmente y convenios y alianzas con instituciones.

PROCESO INTERNO: Para consolidar la interacción y trabajo compartido entre los funcionarios del Centro.

CRECIMIENTO DE LAS PERSONAS, para incrementar su conocimiento, preparación y resultados en beneficio de los propósitos del Centro.

PROMOCIÓN: para dar a conocer la empresa a las instituciones y personas de la comunidad.

SERVICIOS: Mejorar la calidad de los servicios, orientados al logro de los objetivos del Centro.

RELACIONES CON EL ENTORNO: Aumentar las relaciones con convenios y alianzas con instituciones del entorno.

5.9. EL PLAN DE ACCIÓN

TABLA 6. PLAN DE ACCIÓN

El Plan de acción se incluye en las tablas siguientes

Objetivo 1. Generar una propuesta-acción con estrategias innovadoras que capten de manera positiva la atención del mercado objetivo.

	Línea de acción	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha Final	Recursos	Indicadores
ESTRATEGIA Realizar un proceso interno de creación de la cultura institucional	Crear un proceso interno de apropiación del sentido y políticas del centro	Gerente Coordinación Académica	Nov. 2005	Continuo	Proyecto institucional Manual de Convivencia Manual de Funciones Proceso de autoformación y formación	Apropiación del sentido y políticas del Centro por parte de Funcionarios Nº de reuniones de socialización del proyecto
	Formar a los funcionarios sobre el sentido y características de los servicios y productos que ofrece el Centro	Coordinación Académica	Nov. 2005	Cada dos meses	Manual de productos Portafolio de servicios	Comprensión y compromiso con los servicios y productos IMAGINA

ESTRATEGIA . Realizar r promoción y divulgación de las actividades del Centro	Línea de acción	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha Final	Recursos	Indicadores
	Formar al personal del Centro para que tenga herramientas de promoción del Centro	Gerente Coordinación académica	Nov. 200596	Cada 2 meses	Profesional de mercadeo Estrategia de comunicación y divulgación	Competencia para comunicar las ventajas de los servicios
	Utilizar los medios de comunicación para divulgar los servicios Emisoras, periódicos, televisión	Coordinación Académica-	Nov. 2005	Periódico cada mes. Emisora: cada 6 meses Televisión cada 6 meses	Profesional de mercadeo Estrategia de comunicación y divulgación	# de programas en los que se participa
	Presentar el proyecto a instituciones como cooperativas, colegios etc	Gerencia Coordinación Académica	Nov. 2005	Cada mes	Profesional Portafolios Estrategia de promoción y divulgación	# de visitas realizadas # de cursos contratados
	Elaborar la bitácora y de la página Web	Gerencia Coordinación Académica	Bitácora Febrero 2006-05-07 Página Web mayo de 2006	Alimentada cada tres meses	Diseñador Estrategias de diseño según imagen corporativa	Bitácora y página Web funcionamiento.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2. Impulsar en la población objetivo el deseo de acceder a los servicios del Centro

ESTRATEGIA Promover experiencias o encuentros significativos con los clientes	Línea de acción	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha Final	Recursos	Indicadores
	Crear mecanismos innovadores de retención de los clientes Club IMAGINA Lectura Libre Préstamo domiciliario	Gerencia Coordinación Académica	Junio de 2006	Continuo	Libros Catalogación y clasificación de los libros Fichas de préstamos Personal técnico. Estrategia de comunicación y divulgación	N° de libros catalogados N° de miembros del Club N° de libros prestados
	Crear espacios acogedores que estimulen el deseo de Acudir al Centro Sala Maternal Sala de lúdica Salas de Talleres Sala de lectura libre	Gerencia Coordinación Académica Coordinación Administrativa	Nov. 2005 Junio de 2006	Continuo	Muebles Decoración Estrategia de comunicación y divulgación. Invitaciones para visitas	Dotación Programación Personas vinculadas a los talleres

OBJETIVO ESPECÍFICO 3. Generar espacios que permitan entablar una relación con el mercado objetivo para dar a conocer los servicios que ofrece el centro

	Línea de acción	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha Final	Recursos	Indicadores
ESTRATEGIA Promover la presencia de IMAGINA en el entorno	Implementar espacios para establecer relaciones con el entorno La hora del Cuento Café pedagógico El Día de Imagina	Gerencia Coordinación Académica	Junio de 2006	Cada dos meses	Profesionales Elementos de cafetería Promoción Estrategia de comunicación y divulgación	Nº de eventos Nº de personas que asisten Nº de personas que se vinculan al Centro
	Participar en eventos relacionados con los objetivos del Centro: Feria Ulibro Semana del Libro UIS	Gerente Coordinación Académica Coordinación Administrativa	Marzo Mayo	Continuo	Personal al servicio del Centro Estrategia de comunicación y divulgación: cartas de presentación y volantes promocionales	Nº de eventos en el semestre Nº de participantes en los eventos
	Realizar acciones- talleres encaminados a demostrar sus servicios Festival de autores Conferencias Demostrativas	Gerente Coordinación Académica Coordinación Administrativa	Marzo de 2005	Cada 2 meses	Equipo IMAGINA Talleristas Estrategia de comunicación y divulgación: cartas de presentación. Presencia Física de personal IMAGINA	Nº de acciones demostrativas Nº de participantes Ventas realizadas

OBJETIVO ESPECÍFICO 4. Aprovechar las ventajas competitivas de la empresa como mecanismo para entrar en el mercado objetivo.

ESTRATEGIA Diseñar y dotar al Centro con una identidad corporativa y unos programas coherentes con sus ventajas competitivas	Línea de acción	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha Final	Recursos	Indicadores
	Crear la imagen corporativa que le permita a la empresa colocarse visualmente Logo Diseño de papelería y documentos Colores de espacios físicos y muebles Uniformes	Gerente Coordinador académico Coordinador administrativo	Nov 2006	Continuo	Estrategia de comunicación y divulgación Manual de Imagen Profesional de Diseño Diseño Papelería Decoración	Diseño de logo Diseño de papelería Diseño de Portafolios Decoración de los espacios en coherencia con la imagen Diseño de uniforme
	Gestionar ante la Secretaría de Educación Municipal para obtener la aprobación del Centro	Gerente Coordinación Académica	Enero de 2006	Mayo de 2006	Proyecto Pedagógico Modelo Pedagógico Programas del Centro	Diseño del Proyecto Pedagógico Diseño del Modelo Pedagógico Presentación de la propuesta ante la Secretaría Resolución de Aprobación
	Producir de objetos con su marca: separadores, agendas, portalápices, calendarios	Gerente Coordinador Académico	Mayo 2006	Cada 3 meses	Profesional de diseño Imagen corporativa Manual de Diseño	Objetos diseñados
	Rentabilizar los recursos mediante la oferta de servicios	Gerente Coordinación Académica Coordinación Administrativa	Nov.2006	Continuo	Capital SENA Capital Empresario Canales de comercialización Segmentación del mercado Mercado Objetivos	Aumentar ingresos paulatinamente (Balances)

5.10. GESTIÓN DE RECURSOS

En cuanto a la gestión de recursos IMAGINA se ha propuesto las siguientes áreas de gestión: **gestión de los recursos humanos** buscando que sea cada vez más eficaz, que propicie una mayor correspondencia entre las necesidades de los programas y las competencias del personal, una selección de acuerdo con los perfiles y funciones y una mayor motivación del personal; una **gestión financiera** que mejore la transparencia, la integridad y el uso de los recursos financieros y una **gestión académica** que propicie una mayor eficiencia y eficacia de la **aplicación de programas y la adopción de decisiones**; **sistema de comunicación** mediante la aportación de información oportuna y precisa sobre los recursos financieros, humanos y materiales; una **gestión administrativa** gracias a una mayor eficiencia.

Se sustenta en los principios de :

- **Transparencia** con la presentación de información periódica a través de los balances e informes financieros, y con el uso exclusivo de los recursos en el financiamiento de procesos, proyectos de infraestructura y compromisos de la administración de IMAGINA para producción y servicios de la entidad.
- **Regulación económica.** Con el objetivo de contar con sistemas de evaluación del cumplimiento de los objetivos operativos y sistemas de rendición de cuentas, para desarrollar la función financiera y producir el financiamiento de los compromisos y remuneraciones del Centro.
Los sistemas de autoevaluación y rendición de cuentas buscan un mayor conocimiento y orientación de las decisiones para la oferta de servicios, fuente de la disponibilidad financieras requerida por IMAGINA.
- **Eficiencia.** Se logra con los procesos de mejoramiento continuo de los objetivos, con la formulación de los planes de trabajo, de los sistemas normativos y del sistema financiero administrativo y con el seguimiento de cada una de las funciones y operaciones del Centro.

Es necesario definir un plan financiero estratégico con el propósito de contar con un plan de proyectos y acciones y metas de corto, mediano, y largo plazo de carácter estratégico que defina el modelo de financiamiento de IMAGINA.

Con este fin se establecen: 1) Estrategias de rendición de cuentas y medición de productividad en los procesos de la institución. Estas estrategias son **informes financieros** al Consejo Directivo con base en los balances mensuales sobre la empresa para tomar decisiones sobre las opciones para rentabilizar los recursos, mediante la optimización de recuso, la calidad de los servicios y productos e innovación.

2) Estrategias de mejoramiento de la oferta y del servicio educacional, estas estrategias tienen que ver con la formación continua del personal de IMAGINA, la oferta de nuevos cursos y el seguimiento de sus propósitos académicos. y 3.- Estrategias de mejoramiento continuo de la operación y gestión. La estrategia es el seguimiento de su gestión a través del Consejo Directivo de la institución.

5.11. PLAN DE CONTROL

IMAGINA es consciente que el posicionamiento más que por estrategias de venta o por productos lo alcanzará con la calidad de sus servicios. Por consiguiente considera que su estrategia más importante es el seguimiento de lo que es y hace con fines de mejoramiento.

Los objetivos de control de gestión se enuncian de la siguiente manera:

1. Definir políticas referidas al diseño e implantación del sistema de control interno que contribuya a incrementar la eficiencia y calidad en prestación de los servicios de la entidad.
2. Promover la cultura de autocontrol y el fortalecimiento de valores institucionales.
3. Establecer los mecanismos de control a los procesos y procedimientos de la entidad que faciliten la evaluación de la gestión, identificar factores de riesgo y proponer las medidas correctivas.

4. Asesorar a la Dirección General y a las demás dependencias, en los procesos internos orientados a superar las deficiencias e irregularidades y al mejoramiento continuo de la institución.
5. Realizar las evaluaciones periódicas a la gestión del Centro y rendir los informes al Consejo Directivo.

El Centro realiza el seguimiento del proceso de provisión de los servicios que ofrece el para identificar debilidades y posibilidades de mejoramiento y establece indicadores de gestión. Prevé informes descriptivos que evaluará semestralmente tomando como criterios fundamentales los siguientes:

- Grado de satisfacción de los usuarios
- Número de personas participantes en los procesos
- Calidad del trabajo realizado por directivos, administrativos, docentes y estudiantes.










Para hacer evidentes los resultados elabora formato de evaluación del proceso educativo en los que evaluará aspectos como los siguientes:

- Contenido del proceso
- Aporte al papel del usuario (estudiante, docente, padre)
- El orientador o docente
- La metodología
- Los materiales
- La logística

La Sistematización del proceso es el registro y memoria de los proyectos. Se tendrán en cuenta las evaluaciones de estudiantes y docentes y las actas del Consejo Directivo, el Consejo Académico y el Comité de Evaluación.

Además prevé indicadores con respecto a infraestructura e inversiones, servicio, ejecución y compromisos.

Tabla 7. INDICADORES INFRAESTRUCTURA E INVERSIONES, EJECUCIÓN Y COMPROMISOS

ITEM	INDICADOR
INFRAESTRUCTURA E INVERSIONES	<ul style="list-style-type: none">  Grado de utilización de la infraestructura instalada:  Inversiones realizadas vs. Inversiones proyectadas.
SERVICIO	<ul style="list-style-type: none">  Cumplimiento con las especificaciones técnicas y de calidad establecidas inicialmente para los servicios del Centro  Cumplimiento de la cobertura geográfica establecida inicialmente y de las metas de expansión.  Precio aplicado vs. Precio proyectado.
EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none">  Cumplimiento de metas y cronograma de producción.  Mano de obra proyectada vs. Mano de obra contratada.  Ejecución presupuestal según el cronograma.  Cursos proyectados Vs Cursos desarrollados

Los Indicadores de Gestión para el primer año y los respectivos compromisos se relacionan a continuación:

TABLA 8. INDICADORES DE GESTIÓN

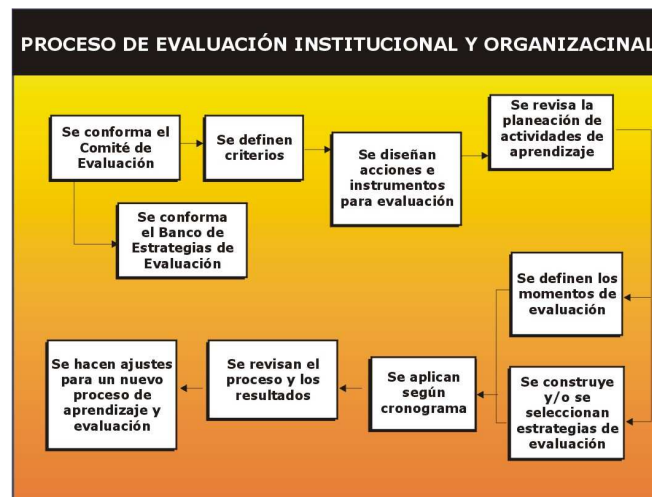
INDICADOR / INDICE	COMPROMISO
Inversiones reales / inversiones proyectadas	Ejecutar el 100% de las inversiones planeadas
Constitución del Centro	Inscribir el Centro ante los respectivos órganos legales (Cámara, DIAN, Secretaría de Educación)
Eventos de promoción desarrollados	Posicionar el centro con el desarrollo de al menos 3 eventos de promoción y publicidad.
Cursos desarrollados	Desarrollar en el primer año , al menos 25 Talleres

Una empresa que no tiene sistemas de control tiene muchas dificultades para orientar su objetivo y obtener los resultados esperados. El control es un proceso continuo e integral. ES, decir se dirige a todos los componentes de la organización. Desde este punto de vista se inscribe el proceso dentro del concepto de instituciones que

aprenden de Peter Senge. Así, la institución aprende tanto de sus fortalezas como de sus limitaciones.

Este proceso de evaluación y control puede observarse en el gráfico siguiente:

GRÁFICO 10. PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL



Es necesario hacer el seguimiento y control de los ejes estratégicos sobre los cuales conviene se trabaja el plan de acción y de implementación::

FINANCIERO. La Gerencia es la responsable de cumplir, hacer cumplir y realizar el seguimiento de la ejecución presupuestal conforme al plan operativo,.

Realiza los controles a través de;

- Balance General ó Estado de Situación Financiera.
- Estado de Resultados ó de Ganancias y Pérdidas
- Estado de Flujo de Fondos
- Plan de Cuentas
- Informe al Consejo Directivo

CLIENTE, Se hace a través del seguimiento a través de los siguientes instrumentos:

- Base de datos de los usuarios
- Encuesta de satisfacción.
- Identificación de necesidades
- Estímulos a los clientes fieles

PROCESO INTERNO: Se hace a través de evaluaciones sobre desempeño y sobre identificación de satisfacción y sentido de pertenencia a la institución, con el fin de atender al necesario crecimiento de sus funcionarios y de la calidad de procesos y servicios.

PROMOCIÓN: Se identifican los canales y mecanismos que dan mayores resultados para establecer el contacto con el entorno.

TABLA 9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

5.12. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El Plan de implementación consiste en la ejecución del Plan de Acción, se adelantan algunas estrategias propuestas y se evalúa lo realizado hasta el momento.

Objetivo 1. Generar una propuesta-acción con estrategias innovadoras que capten de manera positiva la atención del mercado objetivo.

ESTRATEGIA Realizar un proceso interno de creación de la cultura institucional	Línea de acción	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha Final	Recursos	Indicadores	
	Crear un proceso interno de apropiación del sentido y políticas del centro	Gerente Coordinación Académica	Nov. 2005	Continuo	Proyecto institucional Manual de Convivencia Manual de Funciones Proceso de autoformación y formación	Apropiación del sentido y políticas del Centro por parte de Funcionarios Nº de reuniones de socialización del proyecto	
	se ha construido el proyecto Institucional, el Manual de Convivencia y el proceso de autoformación. Se realizan reuniones periódicas tanto de planeación, como de evaluación y proyección. Como pudo apreciarse en las evaluaciones realizadas los funcionarios conocen la Misión y la Visión, la comparten y tiene sentido de pertenencia con la entidad. Este objetivo se ha cumplido en un 95 %						
	Formar a los funcionarios sobre el sentido y características de los servicios y productos que ofrece el Centro	Coordinación Académica	Nov. 2005	Cada dos meses	Manual de productos Portafolio de servicios	Comprensión y compromiso con los servicios y productos IMAGINA	
Se han realizado charlas, talleres, demostraciones para lograr este objetivo en un 90%							

ESTRATEGIA . Realizar r promoción y divulgación de las actividades del Centro	Línea de acción	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha Final	Recursos	Indicadores
	Formar al personal del Centro para que tenga herramientas de promoción del Centro	Gerente Coordinación académica	mAYO. 2005	Cada 2 meses	Profesional de mercadeo Estrategia de comunicación y divulgación	Competencia para comunicar las ventajas de los servicios
	Esta en fase de diseño, para realizar en mayo con ayuda del ingeniero de mercados. Se ha cumplido en un 50%					
	Utilizar los medios de comunicación para divulgar los servicios Emisoras, periódicos, televisión	Coordinación Académica-	Nov. 2005	Periódico cada mes. Emisora: cada 6 meses Televisión cada 6 meses	Profesional de mercadeo Estrategia de comunicación y divulgación	# de programas en los que se participa
	Se ha hecho presencia en la Emisora Luis Carlos Galán de la Biblioteca Gabriel Turbay en 3 oportunidades, una vez en Caracol Radio, y una vez por Radio Reloj de Caracol y una vez por Radio Todelar; cada mes se han publicado avisos en Vanguardia Liberal; se ha hecho presencia en televisión en tres oportunidades, así: Canal Tro a través de la Feria ULIBRO; través del canal institucional del SENA; Una vez en El Canal. Este objetivo hasta el momento ha superado lo previsto. Cumplido según lo programado en un 100%					
	Presentar el proyecto a instituciones como cooperativas, colegios etc	Gerencia Coordinación Académica	Nov. 2005	Cada mes	Profesional Portafolios Estrategia de promoción y divulgación	# de visitas realizadas # de cursos contratados
	Se presentó la propuesta a Cavipetrol, COOPRUIS, FAVUIS, Fundación UIS, Colegio Reina de la Paz, Colegio Panamericano, Cámara de Comercio, Área Cultural Banco de la República, Cooperativa de Pensionados del Banco de la República, Cooperativa COASESORES, Cooperativa CETER. Secretaría de Desarrollo Social Municipal; COOMEVA; Universidad Pontificia Bolivariana. Club Rotario Bucaramanga Sotomayor. Se han concretado los siguientes cursos: Curso de Cooperativismo con COOPRUIS, FAVUIS y Fundación UIS. El resultado fue implementado en un 80% teniendo en cuenta que se visitaron más de las instituciones previstas y que se concretaron contratos con COOPRUIS, Fundación UIS, FAVUIS y el Club Rotario y que hay una alta probabilidad de contrato por parte de la Cámara de Comercio y de la Universidad Pontificia					

	Elaborar la bitácora y de la página Web	Gerencia Coordinación Académica	Bitácora Febrero 2006-05-07 Página Web mayo de 2006 En pleno funcionamiento tanto la página Web como la bitácora	Alimentada cada tres meses	Diseñador Estrategias de diseño según imagen corporativa	Bitácora y página Web funcionamiento.
	En pleno funcionamiento tanto la página Web como la bitácora					

OBJETIVO ESPECÍFICO 2. Impulsar en la población objetivo el deseo de acceder a los servicios del Centro

ESTRATEGIA Promover experiencias o encuentros significativos con los clientes	Línea de acción	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha Final	Recursos	Indicadores	
	Crear mecanismos innovadores de retención de los clientes Club IMAGINA Lectura Libre Préstamo domiciliario	Gerencia Coordinación Académica	Junio de 2006	Continuo	Libros Catalogación y clasificación de los libros Fichas de préstamos Personal técnico. Estrategia de comunicación y divulgación	N° de libros catalogados N° de miembros del Club N° de libros prestados	
	La lectura libre se ha venido implementando con niños que visitan el Centro; así como con los que toman los talleres de IMAGINA; a veces los niños leen solos y en otras oportunidades acompañados por sus padres; se ha puesto la catalogación y clasificación de 500 libros y se ha implementado el préstamo de libros tanto para niños como para adultos, El Club Imagina está en proceso de planeación. Se ha cumplido en un 30% por cuanto es necesario incrementar tanto la lectura libre como el préstamo de libros.						
	Crear espacios acogedores que estimulen el deseo de Acudir al Centro Sala Maternal Sala de lúdica Salas de Talleres Sala de lectura libre	Gerencia Coordinación Académica Coordinación Administrativa	Nov. 2005 Junio de 2006	Continuo	Muebles Decoración Estrategia de comunicación y divulgación. Invitaciones para visitas	Dotación Programación Personas vinculadas a los talleres	
Están dotados todos los espacios con excepción del salón de lúdica que está dotado en un 40%. Se espera poner todos los espacios en pleno funcionamiento a partir de Junio. Por ahora se han utilizado las salas de talleres para pintura, caricatura, lectura infantil y pintura infantil. La sala de lectura libre la sala maternal. Se ha implementado en un 50% teniendo en cuenta que están dotados todos los espacios con excepción del salón de lúdica que está dotado en un 40%. Se espera poner todos los espacios en pleno funcionamiento a partir de Junio. Por ahora se han utilizado las salas de talleres (50%) la sala de lectura libre (20%) y la sala maternal (30%)							

OBJETIVO ESPECÍFICO 3. Generar espacios que permitan entablar una relación con el mercado objetivo para dar a conocer los servicios que ofrece el centro

ESTRATEGIA Promover la presencia de IMAGINA en el entorno	Línea de acción	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha Final	Recursos	Indicadores	
	Implementar espacios para establecer relaciones con el entorno La hora del Cuento Café pedagógico El Día de Imagina	Gerencia Coordinación Académica	Junio de 2006	Cada dos meses	Profesionales Elementos de cafetería Promoción Estrategia de comunicación y divulgación	N° de eventos N° de personas que asisten N° de personas que se vinculan al Centro	
	No se han implementado todavía. Se espera implementarlos a partir de junio						
	Participar en eventos relacionados con los objetivos del Centro: Feria Ulibro Semana del Libro UIS	Gerente Coordinación Académica Coordinación Administrativa	Marzo Mayo	Continuo	Personal al servicio del Centro Estrategia de comunicación y divulgación: cartas de presentación y volantes promocionales	N° de eventos en el semestre N° de participantes en los eventos	
Se participó en ULIBRO con un Stand que fue visitado por niños, jóvenes, adultos e instituciones que expresaron reconocimiento a la idea de IMAGINA. En la feria se vendió un promedio de \$2.000. Se hizo gestión ante la UIS y del 9 y el 12 de mayo estará en el Stand que se presentará en la Semana del Idioma realizado por la Escuela de Idiomas. Allí se tendrá el Stand para venta de libros y promoción de los servicios de IMAGINA Cumplido en un 80%							

	<p>Realizar acciones-talleres encaminados a demostrar sus servicios Festival de autores Conferencias Demostrativas</p>	<p>Gerente Coordinación Académica Coordinación Administrativa</p>	<p>Marzo de 2005</p>	<p>Cada 2 meses</p>	<p>Equipo IMAGINA Talleristas Estrategia de comunicación y divulgación: cartas de presentación. Presencia Física de personal IMAGINA</p>	<p>Nº de acciones demostrativas Nº de participantes Ventas realizadas</p>
<p>Realización del Taller “El Jardín de los Cuentos” para niños de Fundación UIS (Noviembre de 2006); Taller “El Jardín de los Cuentos” en la Clínica San Luis; Se han realizado cuatro demostraciones de arte en madera así: Noviembre (1) Diciembre (1), Marzo (2). Abril (1). se realizó El Festival de Anthony Browne (para niños pre-escolares); El Talleres Jóvenes Creadores de Texto en el marco de la Feria Ulibro; se realizaron 2 demostraciones de caricatura en El Vivero y en el Éxito; para los colegios se hizo demostración e el Colegio la Presentación. Taller de Lectura para docentes del Colegio Cabecera del Llano de Piedecuesta (Febrero). Taller Viernes desestresante. Se ha cumplido en un 100% y aún ha superado lo planeado</p>						

OBJETIVO ESPECÍFICO 4. Aprovechar las ventajas competitivas de la empresa con el mecanismo para entrar en el mercado objetivo.

ESTRATEGIA. Diseñar y dotar al Centro con una identidad corporativa y unos programas coherentes con sus ventajas competitivas	Línea de acción	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha Final	Recursos	Indicadores	
	Crear la imagen corporativa que le permita a la empresa colocarse visualmente Logo Diseño de papelería y documentos Colores de espacios físicos y muebles Uniformes	Gerente Coordinador académico Coordinador administrativo	Nov 2006	Continuo	Profesional de Diseño Diseño Papelería Decoración	Diseño de logo Diseño de papelería Diseño de Portafolios Decoración de los espacios en coherencia con la imagen Diseño de uniforme	
	Se ha implementado todo lo propuesto en este objetivo						
	Gestionar ante la Secretaría de Educación Municipal para obtener la aprobación del Centro	Gerente Coordinación Académica	Enero de 2006	Mayo de 2006	Proyecto Pedagógico Modelo Pedagógico Programas del Centro	Diseño del Proyecto Pedagógico Diseño del Modelo Pedagógico Presentación de la propuesta ante la Secretaría Resolución de Aprobación	
	Implementado plenamente. La resolución está en trámite						
	Registrar la Marca Producir de objetos con su marca: separadores, agendas, portalápices, calendarios	Gerente Coordinador Académico	Mayo 2006	Cada 3 meses	Profesional de diseño	Objetos diseñados	
Implementado en un 20% teniendo en cuenta que se están realizando los trámites en la Cámara de Comercio y que el registro puede realizarse en el término de un mes. Sólo hasta haber registrado la marca se pueden producir los objetos con su marca.							

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los objetivos generales y los específicos, se puede concluir que IMAGINA avanza en su proceso de posicionamiento. Así, en cumplimiento de sus objetivos se ha trabajado en torno a las siguientes estrategias: 1) Diseñar y dotar al Centro con una identidad corporativa y unos programas coherentes con sus ventajas competitivas; 2) Realizar un proceso interno de creación de la cultura institucional y acciones de promoción y divulgación de las actividades del Centro; 3) Promover experiencias o encuentros significativos con los clientes y 4) Promover la presencia y reconocimiento de IMAGINA en el entorno. Para cada estrategia se trazaron líneas de acción que han venido realizándose paulatinamente con resultados positivos en algunos casos y no tan alentadores, en otros, específicamente en lo relacionado a rentabilizar los recursos mediante la oferta de servicios.

Se sabe que en la etapa de introducción al mercado, *las ventas son bajas* y que los consumidores no buscan el producto aun cuando se les ofrezca mejor servicio y calidad porque ni siquiera están enterados de su existencia. Se requiere, por consiguiente, reforzar esta estrategia con la promoción informativa con el fin de dar a conocer las ventajas del servicio y de los nuevos productos

Por consiguiente en este momento la empresa no está percibiendo utilidades, aunque tampoco tiene deudas, ni préstamos a los que haya acudido. Ha invertido mucho para garantizar la calidad de los servicios y para la promoción.

En el plano financiero, de acuerdo a los balances, aún no obtiene ganancia; la inversión supera los ingresos. Se espera reforzar la promoción y las ventas con la contratación de un profesional en comercialización para consolidarse y obtener utilidades en el futuro.

Este estudio le ha servido para comprender que debe plantearse continuamente las siguientes preguntas y dar respuestas renovadas y con proyecciones que respondan a

la reflexión y evaluación sobre el alcance de sus acciones para lograr un puesto de privilegio en el mercado.

1) ¿Cómo competir?, 2) ¿Cuáles deben ser sus objetivos?, 3) ¿Qué políticas se necesitan para alcanzar tales objetivos?.

De esta manera IMAGINA ha ido avanzando en el proceso de posicionamiento, pero aún debe hacer mucho esfuerzo para poder afirmar que ha logrado entrar plenamente en el mercado.

6.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones van orientadas especialmente a.

- Crear la estrategia comunicativa de la empresa para mantener o incrementar el concepto y sentido de IMAGINA que haga posible la gestión sustentada en la cultura de la empresa y que incida en la cultura empresarial que trascienda la institución. Por eso se trabajará para construir el sistema de comunicación interno y externo.
- Presentar el mayor énfasis a la estrategia promocional, dentro del sentido general de mercadeo de la empresa, con el fin de crear y reforzar las preferencias de los clientes. Se busca competencia para lograr, a través de los medios elegidos como soportes, conversación telefónica, folletos, audiovisuales, etc., realizar pruebas y demostraciones, así como ofrecer premios en ocasiones especiales.

En este sentido es conveniente realizar un proceso de formación a todo el personal desde la secretaria que es el primer canal de los clientes de IMAGINA como la Gerencia o la Coordinación Académica para que entiendan su labor como una estrategia que debe enmarcarse en la dirección estratégica y no solamente en el ámbito pedagógico.

- Es conveniente contratar a un profesional de mercadeo que pueda consolidar los esfuerzos que ha hecho IMAGINA sustentado en este estudio, pero que puede ser fortalecido mediante el criterio de expertos. Lo anterior teniendo en cuenta que IMAGINA invirtió hasta el momento mucho tiempo para consolidar la imagen y cultura corporativa con el fin de aclarar su objeto, de crear la infraestructura, formar

al personal que integra la empresa: hacer la dotación requerida y al mismo tiempo en la búsqueda de sus clientes. Como los primeros esfuerzos ya se lograron conviene realizar ahora un plan de mercadeo agresivo que permita alcanzar el nivel de servicios y productos requerido.

BIBLIOGRAFÍA

- Aragónés, Pau (1998) *Empresa y medios de comunicación*. Barcelona. Gestión 2000.
- Balance de la situación de la Educación en Colombia: Un proceso educativo que no se consolida. Internacional de la Educación. Oficina regional para América Latina
- Bañares, Leticia (1994) *La cultura del trabajo en las organizaciones*. Madrid. Ediciones Rialp
- Bartoldi, Annie (1992) *Comunicación y organización*. Barcelona. Paidós Empresa
- CABRERO PARRA, Evelio. La lectura comienza antes de los textos escritos. Nuevas Hojas de lectura.
- CAJIAO, Francisco. El desarrollo del lenguaje y la capacidad cognoscitiva. En. *Alegría de Enseñar*. Año 2. N°5. Cali. Octubre de 1990. Pág- 29
- Colombia un país que no lee. En *El País*. Santiago de Cali. 26 de abril de 2006
- [Eltiempo.com](http://eltiempo.com)
- El Posicionamiento: La guerra por un lugar en la mente del consumidor” , <http://www.monografias.com/trabajos6/posi/posi.shtml>
- Estudios Descriptivos. Tipologías.
<http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/epiDesc4.htm>
- FREIRE, Paulo. *La importancia de leer y el acto de liberación*. Editorial Paidós, 1985
- Forensis 2004, Datos para la vida. CRNV, INML, abril de 2005, pp.113.
- Gómez M, Wilson. Cinco apuntes al margen sobre escritura. Documento Fotocopiado. Universidad Industrial de Santander
- GRAY WILSON. Las dimensiones de la comprensión. En: *Revista Internacional Magisterio*. N° 14. Abril – Mayo 2005. Pág.27
- <http://www.eduteka.org/Pisa2003.php>
- La formación de lectores en pre-escolar. *Aula Cotidiana*. Revista *Visión Educativa*.
- Lineamientos Curriculares. Lengua Castellana. Ministerio de Educación Nacional. Bogotá Cooperativa Magisterio. 1998. Pág.49

Marchand Flores. Mercadotecnia Actual en el mercado detallista.
<http://mktglobal.iteso.mx/numanteriores/1999/mayo99/mayo994.htm>

Mercadotecnia. http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/mercadotecnia2/tema1_4.htm
Instituto Tecnológico de la Paz. Méjico.

MINISTERIO DE CULTURA. Informe de Gestión del Ministerio de Cultura. Bogotá, Julio 20 de 2002 – Julio 20 de 2003.
<http://www.mincultura.gov.co/despachoministro/documentosplaneacion/MinCultura2002-2003Texto.doc>

Ministerio de Educación Nacional. Resultados de las Pruebas ICFES.
<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-90396.html>

MiPYME. Cómo administrar su negocio. Opciones Estratégicas.
http://www.conamype.gob.sv/cajadeherramientas/mipymes/como_admin/opciones1.htm

Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas de Colombia 2002-2006. Bogotá. Ministerio de Cultura..

PARAMO MORALES, Dagoberto. Una aproximación cultural al marketing recreacional.
<http://www.redcreacion.org/documentos/congreso7/DParamo.html>

Por cambio de normas, el país tiene hoy más plata para educación que hace diez años
El Tiempo Abril 19 de 2006
http://eltiempo.terra.com.co/educ/notieduccion/ARTICULO-WEB-_NOTA_INTERIOR-2847733.html

Por falta de hábitos de lectura, los estudiantes universitarios conocen a medias la r.
Foros Telemando.

ROMERO, Claudia y otros. Una comunidad Educativa Mundial.
<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyyFuZkVITzdzJiBK.php>

SAAVEDRA, Irene (1998) *Motivación y comunicación en las relaciones laborales*. Ediciones pirámide.

SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1994) *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: Esic Editorial.

Universidad Europea de Madrid.

<http://ntic.uem.es/incampus/servlet/servlets.programas.mostrarPrograma?codigo=3037002302>

AneXOS

Material Protocolar

ANEXO 1



ENCUESTA PARA CLIENTES “IMAGINA”

IMAGINA Realiza un estudio encaminado a obtener información para lograr su posicionamiento en el contexto de la ciudad de Bucaramanga. Le rogamos responder a las preguntas que aparecen a continuación. Le agradecemos su importante colaboración

De acuerdo con su concepto:

1. Qué es imagina
2. Qué aspectos de la misión le parecen importantes:
3. ¿Está de acuerdo con la visión? Sí – No Por qué?
4. ¿Qué le gusta de IMAGINA?
5. Qué sugerencia podría hacer sobre los precios que ofrece IMAGINA?
6. ¿Qué opina sobre la oferta de servicios?
7. ¿Cómo considera la atención al cliente?
8. ¿Cómo le parece la divulgación de servicios?
9. Otros aspectos que considere importantes (por favor comente este aspecto)

ANEXO 2



ENCUESTA PARA FUNCIONARIOS “IMAGINA”

IMAGINA Realiza un estudio encaminado a obtener información para lograr su posicionamiento en el contexto de la ciudad de Bucaramanga. Le rogamos responder a las preguntas que aparecen a continuación. Le agradecemos su importante colaboración

De acuerdo con su concepto:

10. Qué es imagina

11. Qué aspectos de la misión le parecen importantes:

12. ¿Está de acuerdo con la visión? Sí – No Por qué?

13. ¿Qué le gusta de IMAGINA?

14. Qué sugerencia podría hacer para lograr que un buen número de personas tome los servicios que ofrece IMAGINA?

- En cuanto a precios

- Oferta de servicios

- Atención al cliente

- Divulgación de servicios

- Otros aspectos que considere importantes (por favor comente este aspecto)

ANEXO 3



FORMULARIO PARA PROFESIONALES UNIVERSITARIOS

IMAGINA, CENTRO DE LECTURA, ARTE y cultura realiza un estudio encaminado a obtener información sobre la importancia de un centro que oriente a los padres de familia y a la comunidad en general sobre la educación integral de los niños desde muy temprana edad. . Le rogamos responder a las preguntas que aparecen a continuación. Le agradecemos su importante colaboración

1. ¿Cómo califica usted la competencia lecto-escritora de nuestros jóvenes? (En un nivel alto, medio, bajo) ¿Por qué?

2. ¿Qué ventajas tiene dar educación a padres y madres sobre el desarrollo emocional y social de los niños desde muy temprana edad?

3. ¿Cuál es la etapa ideal para iniciar el proceso de formación de los niños por el gusto hacia la lectura y los libros?

4. ¿Qué efectos cree Ud que tiene la lectura desde temprana edad? (En lo emocional, en lo afectivo, en lo social, en lo intelectual)

5. ¿Es necesario ofrecer programas que mejoren la competencia lecto-escritora de los estudiantes de la universidad? Sí – No ¿Por qué?

6. ¿Considera importante que exista en Bucaramanga un Centro con el objetivo de orientar a los padres, educadores y a la comunidad en general para la formación de niños lectores desde la primera infancia y a lo largo de las diferentes etapas de la vida? ¿Por qué?

7. ¿Qué recomendaciones haría al Centro en cuanto a aspectos como los siguientes?
 - a. Profesionales a cargo del programa

- b. Ambiente para la realización del mismo
 - c. Objetivos que conviene alcanzar.
 - d. Programas que pueden ofrecerse
 - e. Materiales que se ofrezcan a los niños
8. Como profesional, ¿estaría dispuesto a colaborar con el centro? ¿Qué colaboración podría ofrecer?

ANEXO 4



FORMULARIO PARA PSICÓLOGOS

Imagina, Centro de Lectura, arte y cultura realiza un estudio encaminado a obtener información sobre la importancia de un centro que orienta a los padres de familia sobre la educación integral de los niños desde muy temprana edad. . Le rogamos responder a las preguntas que aparecen a continuación. Le agradecemos su importante colaboración

1. ¿Cuál es la etapa ideal para iniciar el proceso de formación de los niños por el gusto hacia la lectura y los libros?
2. ¿Qué efectos cree Ud que tiene la lectura desde temprana edad?
3. ¿Es factible un programa de lectura para bebés? ¿Cómo define usted un programa de esta naturaleza?
4. ¿Considera importante que exista en Bucaramanga un Centro con el objetivo de orientar a los padres y madres para la formación de niños lectores desde la primera infancia? ¿Por qué?

¿Qué recomendaciones haría al Centro en cuanto a aspectos como los siguientes?

- f. Profesionales a cargo del programa
- g. Ambiente para la realización del mismo
- h. Objetivos que conviene alcanzar.
- i. Programas que pueden ofrecerse
- j. Materiales que se ofrezcan a los niños

Como profesional, ¿estaría dispuesto a colaborar con el centro? ¿Qué colaboración podría ofrecer?

ANEXO 5



ENTREVISTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

1. Cuéntenos ¿Qué tal le ha parecido el curso?
2. ¿Considera que ha aprendido realmente?
3. ¿Cómo le han parecido sus compañeros y el profesor?
4. ¿Cómo se ha sentido en IMAGINA?
5. ¿Cómo le parecen las instalaciones?
6. ¿Volvería a otro curso?