

## 6

**APLICACIÓN DEL MODELO DE ALTO DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL  
CON PROPÓSITO DE SERVICIO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
ADVENTISTAS DE LA UNIÓN COLOMBIANA DEL SUR\***

**Derly Yanicxa Páez Cruz<sup>1</sup>**  
**Carlos William Marín Gallego<sup>2</sup>**

## Resumen

El propósito se considera como la ideología central de una organización. En este sentido, una tarea fundamental de la gerencia estratégica es lograr que el propósito sea significativo y transformador para sus diferentes públicos.

Desde esta perspectiva, se propone un modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio, que se valida al aplicarlo en diversos tipos de organizaciones. En este caso en particular, se analiza su aplicación en instituciones educativas adventistas, con la participación de cinco (5) colegios de la Unión Colombiana del Sur.

Para aplicar el modelo de alto desempeño organizacional en las instituciones educativas, se realiza una investigación mixta en dos fases:

\* Capítulo de libro de investigación resultado del proyecto titulado "Modelo de servicio en instituciones educativas adventistas de Colombia fase I"

<sup>1</sup> Magíster en Ciencias de la Administración. Lugar de trabajo: Corporación Universitaria Adventista. Correo electrónico: dypaez@unac.edu.co

<sup>2</sup> Magister en Administración de Empresas. Lugar de trabajo: Corporación Universitaria Adventista. Correo electrónico: cmarin@unac.edu.co

diagnóstico del propósito y de la propuesta de servicio y reformulación del modelo de servicio de la institución, quedando como tarea de las instituciones el establecimiento de las acciones a ejecutar.

Como resultado se encuentra que existe un gran sentido de propósito en las instituciones, pues tienen muy clara su razón de ser; así como que las instituciones identifican con precisión los servicios que ofertan a sus públicos, aunque están enmarcados en una propuesta académica tradicional; y también que las instituciones educativas necesitan crear valor en los componentes del modelo de servicio, al mismo tiempo que disminuyen costos y diversifican sus fuentes de ingresos.

Este escrito contribuye al desarrollo de la investigación en gestión estratégica, desde un enfoque de servicio, al proporcionar una mejor comprensión empírica sobre cómo a través de un propósito con enfoque de servicio, se puede generar valor social y económico.

**Palabras clave:** Organización, alto desempeño, propósito de servicio, modelo estratégico.

## Abstract

Purpose is considered as the core ideology of an organization. In this sense, a fundamental task of strategic management is to make the purpose significant and transformative for its different stakeholders.

From this perspective, a high organizational performance model with a servant purpose is proposed, which is validated by applying it to various types of organizations. In this particular case, its application in Adventist educational institutions is analyzed, with the participation of five (5) schools of the South Colombian Union.

To apply the model of high organizational performance in educational institutions, a mixed investigation is carried out in two phases: diagnosis of the purpose and of the service proposal and reformulation of the service model of the institution, leaving as the task of the institutions the establishment of the actions to execute.

As a result, it is found that there is a great sense of purpose in the institutions, since they have a very clear reason for being; as well as that the institutions accurately identify the services they offer to their stakeholders, although they are framed in a traditional academic proposal; and also that educational institutions need to create value in the components of the service model, while reducing costs and diversifying their sources of income.

This paper contributes to the development of research in strategic management, from a service approach, by providing a better empirical understanding of how, through a purpose with a service approach, social and economic value can be generated.

**Key words:** Organization, high performance, servant purpose, strategic model.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones deben esforzarse por lograr vínculos con sus públicos interesados y generar experiencias significativas que fortalezcan y fidelicen la relación existente en términos de largo plazo. Esto es posible si se tiene una estrategia bien definida que permita alcanzar el propósito, a través de su propuesta de valor. Con relación al propósito, Keller (2015) menciona que es la razón de ser aspiracional de una organización que

inspira y llama a la acción a una organización y sus partes interesadas y brinda beneficios a la sociedad, para Hurth et al. (2018) el propósito organizacional es “la razón significativa y duradera de existir de una organización que se alinea con el desempeño financiero a largo plazo, proporciona un contexto claro para la toma de decisiones diaria y unifica y motiva a las partes interesadas relevantes” (p. 4). Es así como el propósito principal de una organización debe orientarse a crear un impacto favorable en sus públicos interesados, más que generar ganancias (Marín, 2019) y donde la clave para producir resultados beneficiosos para todos es centrarse en el propósito de la organización (Malbašić, 2020). Por lo tanto, es de trascendental importancia que las organizaciones generen propósitos con enfoque de servicio.

En línea con lo anterior, el grupo de investigación Estudios Organizacionales de la Corporación Universitaria Adventista, ha realizado una investigación con el objetivo de aplicar el modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio en cinco (5) instituciones educativas de la Unión Colombiana del Sur. Con la aplicación de este modelo se pretende resaltar la importancia de un propósito organizacional basado en el servicio a los públicos interesados, que genere valor social a estos, al mismo tiempo que crea valor económico para la organización. Esto se logra al establecer un modelo de servicio que relacione la propuesta de valor con los públicos interesados y las capacidades de la organización, al mismo tiempo que considera el aspecto económico referente a la estructura de costos y el modelo de resultados, que determina cómo generar ingresos para hacer que el modelo sea sustentable.

## DESAROLLO

### ANTECEDENTES

El Departamento de Educación de la Unión Colombiana del Sur (UCS) realizó el Planteamiento Estratégico Educativo (PED) para garantizar una educación de calidad y responder a las exigencias de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, el estado colombiano y la sociedad. Una de las conclusiones del PED, es que resulta necesario desarrollar un modelo de competitividad del sistema educativo y que deben evaluarse y mejorarse la calidad de los servicios que ofrecen las instituciones.

Para avanzar en esta dirección, las instituciones educativas deben esforzarse por lograr un alto desempeño que les permita ser efectivas en el logro de su propósito. Una organización de alto desempeño logra mejores resultados financieros y no financieros que sus competidores en el largo plazo (De Waal, 2011; De Waal, 2021) y como lo expresa Ken Blanchard, se logra el alto desempeño, cuando las organizaciones “a lo largo del tiempo, continúan produciendo resultados extraordinarios, con el más alto nivel de satisfacción humana y de compromiso con el éxito” (2007, p.12).

## MODELO DE ALTO DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL CON PROPÓSITO DE SERVICIO

### Propósito

Determina la razón de ser, el futuro deseado, el marco de actuación y los compromisos de la organización con sus públicos interesados.

### Organización

Describe como la organización gestiona, de forma eficiente, los procesos, recursos y alianzas claves requeridas para llevar a cabo su propósito.



### Públicos

Define los diversos grupos de personas y entidades a quienes se dirige el propósito de la organización.

### Propuesta

Describe la estrategia innovadora, a través de la cual se crea valor para los públicos y para la organización.

Figura 1. Modelo de alto desempeño organizacionales con propósito de servicio

Es así, como se aplica el modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio (Ver figura 1) en cinco (5) instituciones educativas de la Unión Colombiana del Sur. El objetivo del modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio es asegurar la sostenibilidad de una organización bajo dos elementos, el valor social: creación de valor para los públicos interesados; y el valor económico: creación de valor para la organización (Marín, 2019). Esto se logra a través de un modelo de servicio que interrelaciona a la organización con sus públicos interesados, por medio de una propuesta de servicio (Ver figura 2).

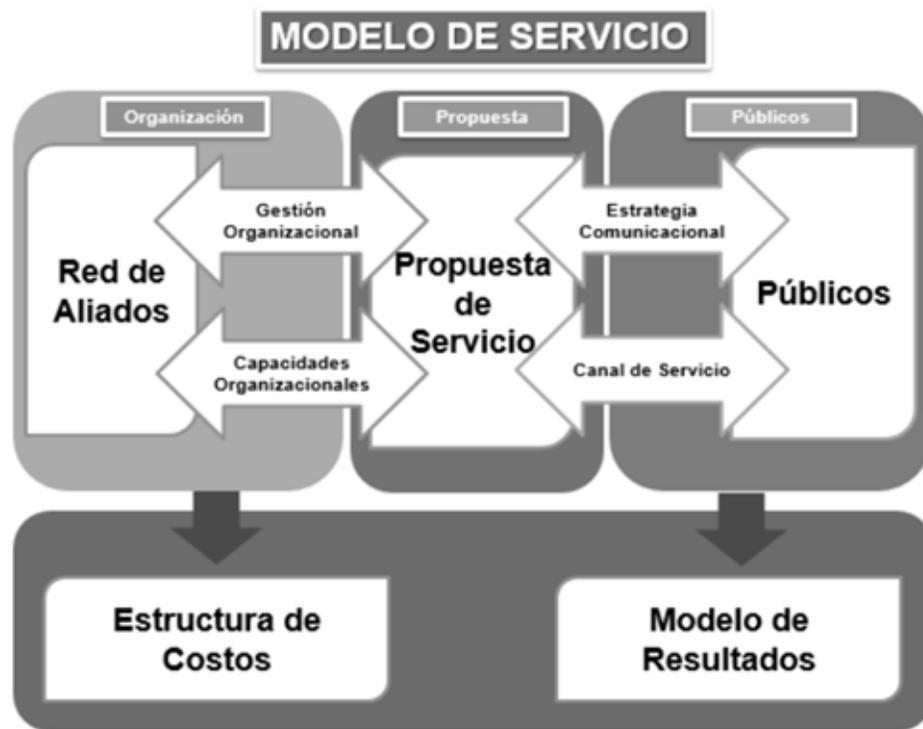


Figura 2. Modelo de servicio

El valor social, se fundamenta en lo que se denomina la propuesta de servicio que busca producir una transformación en los públicos mediante una estrategia comunicacional y canales de servicio; asimismo, se examina la relación entre la propuesta de servicio y la red de aliados, y su contribución a la efectividad en el logro del propósito, a través de diseñarse, en cuanto a su gestión organizacional, especialmente los procesos; y sus capacidades organizacionales que generan diferenciación, como las personas y la tecnología. El segundo elemento es el componente del valor económico, en el cual se estima la estructura de costos, como recursos que requieren ser invertidos en la operación, y el modelo de resultados, es decir, cómo se va a generar ingresos para garantizar la sustentabilidad del modelo (Marín, 2019).

Al aplicar el modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio en las instituciones educativas de las UCS se pretende mejorar

tanto la capacidad de servicio como el nivel de desempeño organizacional de estas, generando valor social para la comunidad educativa al mismo tiempo que se crea valor económico para la institución.

## METODOLOGÍA

Este trabajo se efectúa a través de una investigación mixta. En la investigación mixta se integran los métodos cuantitativos y cualitativos en la recolección y análisis de datos para lograr una mejor comprensión del fenómeno que se estudia (Hernández et al., 2014). En relación con el tiempo es una investigación transversal, debido a que se recolectan datos en un único momento, el año 2020.

La población objeto de estudio corresponde a cinco (5) colegios adventistas de la Unión Colombiana del Sur. Los sujetos participantes fueron personal directivo, docentes, estudiantes, padres de familia y miembros de la iglesia Adventista del Séptimo Día.

La investigación se realiza en dos fases, diagnóstico y reformulación. En la primera fase se efectúa el análisis del propósito y se evalúa el modelo de servicio actual de las instituciones, a través de la recolección de datos cuantitativos y cualitativos por medio de encuestas, informes financieros y otros documentos institucionales (ver tabla 1). El análisis del propósito se efectúa teniendo en cuenta diferentes elementos orientados a la razón de ser de la institución: la identidad, la razón de ser de su existencia, lo que sabe hacer, cuáles son los procesos y capacidades claves, la manera como sirve a sus públicos, cuáles son los productos y servicios más relevantes, a quiénes y cómo sirve, bajo qué principios y valores se actúa, qué imagen tienen los públicos y si esa imagen refleja el propósito corporativo, y finalmente con qué tipo de colaboradores se cuenta.

<b>Fase</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recolección de información</b>
	Análisis del propósito	Reseña histórica
		Encuesta análisis de propósito
Diagnóstico	Evaluación del modelo de servicio	Formato análisis de propósito
		Reporte de estudiantes
		Proyecto educativo institucional PEI
		Reporte de docentes
		Organigrama
		Informes financieros últimos tres años
		Procesos institucionales
		Inventario de recursos tecnológicos
		Inventario de infraestructura física según la norma NTC 4595
		Inventario de recursos bibliográficos
Encuesta modelo de servicio		
Formato modelo de servicio		

*Tabla 1.* Diagnóstico e instrumentos de recolección de información.

El diseño del modelo de servicio (ver figura 2) surge del Business Model CANVAS (lienzo de modelo de negocios) de Osterwalder & Pigneur (2011) y se adapta al Modelo de Organización con propósito servidor, es así como en la evaluación del modelo de servicio se puede ver cómo se operacionaliza el propósito de la organización, y para ello se examina: la propuesta de servicio que busca producir una transformación en los públicos mediante una estrategia comunicacional y canales de servicio; la relación entre la propuesta de servicio y la red de aliados en cuanto a la gestión organizacional y las capacidades organizacionales; el componente del valor económico, en el cual se estima la estructura de costos y el modelo de resultados.

Los análisis de la información recolectada en la primera fase, se hicieron de la siguiente manera: el análisis de las encuestas aplicadas se realizó mediante análisis estadístico descriptivo; el análisis de la información

financiera, a través de análisis financiero; y el análisis de los documentos institucionales, mediante análisis de contenido.

En la segunda fase, a partir del diagnóstico, se procede a reformular el modelo de servicio de las instituciones educativas (ver tabla 2); se parte de un proceso de innovación incremental, buscando mejorar las áreas con deficiencias en cada uno de los componentes del modelo, y se continúa con un proceso de innovación en valor, en torno a la búsqueda simultánea de estrategias de bajo costo y diferenciación, con base en las tendencias globales y un benchmarking de las empresas líderes del sector.

Fase	Actividad	Descripción
Reformulación	Innovación incremental	Mejoramiento de las áreas componentes del modelo de servicio.
	Innovación en valor	Estrategias que incluyen bajo costo y diferenciación basadas en tendencias y benchmarking.

Tabla 2. Reformulación del modelo de servicio.

## RESULTADOS

De acuerdo a las fases desarrolladas, con relación al diagnóstico del propósito de las instituciones educativas, se identifica que tienen muy clara la razón de ser, lo cual genera un gran sentido de propósito y un fuerte compromiso ético que se soporta en la filosofía adventista de la educación y que logra trascender a sus diferentes públicos. En lo referente al diagnóstico del modelo de servicio (ver figura 3) se encuentra:

- Variable Propuesta de valor: Esta es la variable mejor valorada por los encuestados, debido a que las instituciones educativas tienden a formar una red de relaciones con los estudiantes y sus acudientes para incluirlos en la propuesta de valor que ofertan y que está enmarcada en una propuesta académica tradicional que se soporta en la filosofía

adventista de la educación.

- Variable Clientes: En relación a esta variable se encuentra que la infraestructura física y tecnológica de las instituciones educativas no es moderna ni suficiente, lo cual obstaculiza los procesos de aprendizaje de los estudiantes y genera insatisfacción en estos. Así mismo se encuentra que los estudiantes de las instituciones proceden de diversos niveles sociales y que perciben que la propuesta de servicio está perfectamente integrada dentro del sistema educativo adventista.

- Variable Infraestructura organizacional: En relación a esta variable, se encuentra que las instituciones educativas tienen procesos y capacidades claves que pueden ser imitados fácilmente por la competencia. Así mismo que las relaciones y trabajo con aliados claves son débiles, y que la aplicación de los recursos clave no siempre se da en la cantidad y momento adecuado.

- Variable Viabilidad financiera: Esta es la variable con menos valoración por los encuestados, debido a que las instituciones educativas solo tienen como fuente de ingresos los servicios académicos y a que no se cobra a los estudiantes tomando en cuenta lo que están dispuestos a pagar por los servicios educativos. El modelo de resultados se caracteriza por bajos ingresos y altos gastos y costos, lo cual genera una baja rentabilidad; por lo tanto, deben disminuir costos y diversificar sus fuentes de ingresos para generar valor económico.

<b>Red de Aliados</b> Iglesia Adventista del Séptimo Día UNAC SENA IADPA Cooperativa Comunión Secretaría de Educación	<b>Gestión organizacional</b> Se ejecutan macroprocesos de dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar.	<b>Propuesta de Servicio</b> <b>Servicios académicos presenciales</b> - Preescolar - Básica primaria - Básica secundaria - Media académica - Academia de inglés <b>Otros servicios</b> - Tienda escolar - Capellanía	<b>Estrategia de Comunicación</b> - Correo electrónico institucional - Servicio telefónico - Facebook - Oficina - Plataforma digital de información académica. -Whatsapp por grados académicos -Agenda escolar	<b>Públicos</b> Estudiantes en edades de 4-16 años - Hombres - Mujeres - Estrato 1 - Estrato 2 - Estrato 3 - Preescolar - Básica primaria - Básica secundaria - Media académica
	<b>Capacidades Organizacionales</b> <b>Docentes Adventistas</b> -Profesionales -Tecnólogos - Hombres - Mujeres <b>Administrativos</b> <b>Recursos tecnológicos</b> -Computadores, tablets, televisores, video beam <b>Recursos bibliográficos</b> -Libros para consulta -Biblioteca virtual de la DIA		<b>Canales de Servicio</b> <b>Infraestructura física</b> - Salones para los diferentes grados - Biblioteca, aula TIC. - Patio para descanso y espacio para bienestar estudiantil - Templo - Oficinas <b>Infraestructura tecnológica</b> -Plataforma académica -Plataforma para el desarrollo de clases virtuales	
<b>Estructura de Costos</b> -Gastos de personal -Honorarios -Servicios -Mantenimiento y reparaciones		<b>Modelo de Resultados</b> <b>Ingresos</b> -Enseñanza -Auxilios campos locales Iglesia Adventista del séptimo día -Donaciones <b>Utilidades/Pérdidas</b> -Resultados muy variables, tendiendo a ser bajos o negativos		

Figura 3. Diagnóstico del modelo de servicio instituciones educativas UCS

En referencia a la reformulación estratégica, esta fase se inicia con la innovación incremental, que propone revisar y mejorar las áreas deficientes identificadas en el proceso de diagnóstico. Se observan limitaciones en cuanto a insuficiencia y obsolescencia de la infraestructura física y tecnológica, facilidad para imitar los procesos y capacidades de las instituciones, debilidad en referencia a la construcción de relaciones con aliados claves, deficiencias con la aplicación de recursos en cuanto a la cantidad y pertinencia, bajos ingresos y altos costos, y finalmente, un perfil bajo, en cuanto al estrato social de los estudiantes. La solución consiste en

formular acciones para superar estas limitaciones, que se conviertan en proyectos institucionales, con asignación de actividades, recursos, tiempo y responsables, los cuales deben ser priorizados y programados para su ejecución.

En cuanto a la innovación en valor, se identifican un conjunto de factores que requieren ser incrementados para agregar valor, al mismo tiempo que se propone la creación de otra serie de factores para generar diferenciación de las instituciones educativas adventistas. Para identificar las variables de la innovación en valor, se realiza en primer lugar, un análisis de los factores que caracterizan a los mejores colegios tanto oficiales como privados (de acuerdo a los resultados de las pruebas saber 11) y, en segundo lugar, se realiza un análisis de las tendencias para el sector educativo en el medio; de esta manera se tiene un marco de referencia de los factores clave a incrementar y crear en las instituciones educativas adventistas.

Con referencia a los factores que requieren ser incrementados y los cuales se deben fortalecer en las instituciones educativas, se establecen (ver tabla 3):

<b>Incrementar</b>		
Precio	Infraestructura física	Segmentos de públicos
Contenidos curriculares	Marketing digital	Media Técnica
Metodologías activas	Planta y formación docente	Tecnología de apoyo
Formación artística y musical	Certificaciones institucionales	Formación deportiva
Etica y valores cristianos		

*Tabla 3. Variables innovación en valor a incrementar*

**Precio:** definir el precio de los servicios educativos de acuerdo a la estructura de costos y modelo de resultados de la institución, así como a lo que los públicos están dispuestos a pagar.

Segmentos de públicos: caracterización de los perfiles sociodemográficos y sicográficos de los diferentes públicos para establecer vínculos que permitan prestar un mejor servicio.

Marketing digital: implementación de estrategias de marketing digital para fortalecer la relación y acercar la propuesta de servicio a públicos actuales y potenciales en los medios digitales.

Metodologías activas: enseñanza centrada en el estudiante que le permita aprender de manera activa, haciéndolo protagonista de su aprendizaje y lo más competente, autónomo y crítico posible.

Tecnología de apoyo a la educación: uso y la apropiación de las TIC como herramientas de apoyo en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Certificaciones institucionales: que evidencien la intención de una educación que garantice estándares de calidad a nivel institucional, en los procesos y actividades continuas para el aseguramiento de un ambiente educativo.

Énfasis en ética y valores cristianos: fortalecer la filosofía educativa adventista relacionada con la integridad de los estudiantes en el servicio de Dios y a la sociedad.

Infraestructura física: modernización y adecuación de los ambientes pedagógicos básicos de acuerdo a la norma NTC 4595, con el propósito de asegurar la comodidad visual, higrotérmica y acústica, y de garantizar que los ambientes tengan el espacio suficiente para el número de estudiantes y que permitan el acceso a personas con discapacidad.

Contenidos curriculares: revisar y ajustar los contenidos curriculares en coherencia con los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional

y con las necesidades de la sociedad para formar íntegramente a los educandos.

Planta de docentes: planes para la formación y cualificación docente.

Media técnica: valor agregado en la propuesta de servicio para que los estudiantes se gradúen como bachilleres técnicos y puedan insertarse al mercado laboral o continuar en la educación superior.

Formación artística, musical y deportiva: valor agregado a la propuesta de servicio, que permita a los estudiantes desarrollar habilidades cognitivas, físicas, sociales y emocionales.

Con relación a los factores que requieren ser creados (ver tabla 4) en las instituciones educativas, se establecen:

<b>Crear</b>	
Modalidad virtual	Metodologías de experiencias profundas de aprendizaje
Bilingüismo	Formación en liderazgo y servicio
Campus campestre	Herramientas digitales de enseñanza inteligente
Formación en Investigación	Estrategia estilo de vida saludable y sostenible

*Tabla 4. Variables innovación en valor a crear*

Modalidad virtual: como una nueva modalidad de ofertar los servicios educativos en sus diferentes niveles.

Bilingüismo: por medio del uso de dos idiomas como medios de instrucción en el desarrollo curricular.

Campus campestre: con amplias zonas verdes para el disfrute y enriquecimiento en los aspectos espiritual, emocional, social y pedagógico

de los estudiantes; ofreciéndoles la oportunidad de convivir en armonía con la naturaleza.

Formación en investigación: para promover en los estudiantes el interés por la investigación y el desarrollo de un pensamiento crítico e innovador que les permita realizar investigación sobre problemas reales de su contexto y aportar a la solución de dichos problemas.

Metodologías de experiencias profundas de aprendizaje: a través de una enseñanza en la que el estudiante asume responsabilidades y es protagonista de su propio aprendizaje, para que aprender se convierta en una experiencia significativa.

Formación en liderazgo y servicio: para formar líderes íntegros que sirvan a Dios y a la sociedad.

Herramientas digitales de enseñanza inteligente: se refiere a plataformas que facilitan la elaboración de contenido didáctico para diferentes dispositivos (computadores, celulares, tablets, etc), generando contenido amigable y de interés para los estudiantes.

Estrategia estilo de vida saludable y sostenible: para generar experiencias de aprendizaje, que permitan la adquisición o modificación de comportamientos y prácticas relacionadas con el manejo y cuidado de la salud física, mental y espiritual de los estudiantes y que como resultado puedan tener hábitos de vida saludable.

Finalmente, tomando como referente la innovación en valor, se establece el modelo de servicio reformulado (ver figura 4).

<p><b>Red de Aliados</b></p> <p>Incrementar certificaciones institucionales</p> <p>Alianzas para media técnica y bilingüismo</p> <p>Alianzas para formación en investigación, liderazgo y servicio</p> <p>Alianzas para formación artística, musical y deportiva</p> <p>Alianzas para estrategia estilo de vida saludable y sostenible</p>	<p><b>Gestión organizacional</b></p> <p>Procesos académicos</p> <p>Procesos de contratación y formación docente</p> <p>Procesos de relaciones y alianzas</p> <p>Procesos de promoción y publicidad</p> <p>Procesos de innovación continua</p> <hr/> <p><b>Capacidades Organizacionales</b></p> <p>Incrementar planta de docentes - formación docentes</p> <p>Formar en Metodologías de experiencias profundas de aprendizaje</p> <p>Crear Herramientas digitales de enseñanza inteligente</p>	<p><b>Propuesta de Servicio</b></p> <p>Incrementar formación en ética y valores cristianos</p> <p>Incrementar contenidos curriculares</p> <p>Incrementar media técnica</p> <p>Incrementar formación artística y musical</p> <p>Incrementar formación deportiva</p> <p>Crear modalidad virtual</p> <p>Crear bilingüismo</p> <p>Crear formación en investigación</p> <p>Crear formación en liderazgo y servicio</p> <p>Crear estrategia estilo de vida saludable y sostenible</p>	<p><b>Estrategia de Comunicación</b></p> <p>Incrementar marketing digital</p> <hr/> <p><b>Canales de Servicio</b></p> <p>Mejorar e Incrementar infraestructura física</p> <p>Incrementar tecnología de apoyo a la educación</p> <p>Crear campus campestre</p> <p>Crear Metodologías de experiencias profundas de aprendizaje</p>	<p><b>Públicos</b></p> <p>Incrementar segmentos de públicos</p> <p>Personas interesadas en formación en principios y valores cristianos y estilo de vida saludable</p> <p>Personas interesadas en formación científica, deportiva, artística y musical.</p> <p>Personas interesadas en educación virtual</p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>-Gastos en tecnología</p> <p>-Gastos en infraestructura</p> <p>-Gastos en contratación y formación docente</p> <p>-Gastos en promoción y publicidad</p> <p>-Gastos en procesos académicos</p>		<p><b>Modelo de Resultados</b></p> <p><b>Ingresos</b></p> <p>Por nuevos programas y servicios.</p> <p>Por Incrementar precio</p>		

Figura 4. Modelo de servicio reformulado

En la propuesta de servicio se considera importante que se oferte educación media técnica, que los servicios educativos se oferten en modalidad presencial y en modalidad virtual, y que se defina una estrategia de estilo de vida saludable y sostenible. En los contenidos curriculares de la propuesta de servicio, se debe fortalecer lo relacionado con la formación en ética y valores cristianos, formación en liderazgo y servicio, formación en investigación, formación artística y musical, y formación deportiva. También se plantea, que los contenidos curriculares se desarrollen a través del bilingüismo.

En la estrategia de comunicación se debe incrementar las estrategias de marketing digital para acercar la propuesta de servicio a los públicos.

Con relación a los canales de servicio, es necesario que se mejore la infraestructura física y que las instituciones educativas se ubiquen en un campus campestre. También, es importante utilizar tecnología de apoyo a la educación y crear metodologías de experiencias profundas de aprendizaje.

Los públicos de la propuesta de servicio se deben segmentar. Estos públicos deben tener interés en la formación en principios y valores cristianos y estilo de vida saludable; en la formación científica, deportiva, artística y musical; o estar interesados en la educación virtual.

En la gestión organizacional, se tiene que crear y definir procesos académicos, de contratación y formación docente, de relaciones y alianzas, de promoción y publicidad, y de innovación continua.

De otro lado, en lo referente a las capacidades organizacionales, se debe fortalecer la planta docente a través de su formación, formar en metodologías de experiencias profundas de aprendizaje, y utilizar herramientas digitales de enseñanza inteligente.

En la red de aliados, se tiene que fortalecer las certificaciones institucionales; así como establecer alianzas con otras entidades para la media técnica, el bilingüismo, la formación en investigación y en liderazgo de servicio, la formación artística y musical, la formación deportiva, y para la definición e implementación de una estrategia de estilo de vida saludable y sostenible.

En lo relacionado con la estructura de costos, los principales gastos de las instituciones educativas deben corresponder a: gastos en tecnología,

gastos de infraestructura, gastos de contratación y formación docente, gastos de promoción y publicidad, y gastos en los procesos académicos. Finalmente, el modelo de resultados se tiene que sustentar en los ingresos por nuevos programas y servicios y en el incremento del precio de los servicios educativos.

### **Agradecimientos:**

Agradecemos al Departamento de Educación de la Unión Colombiana del Sur (UCS) y a los directivos de las cinco (5) instituciones educativas que participaron de la investigación.

## **CONCLUSIONES**

En la referente al propósito, existe un gran sentido de propósito en las instituciones, pues tienen muy clara la razón de ser y tienen un fuerte compromiso ético que se soporta en la filosofía adventista de la educación, sin embargo, se recomienda reformularlo y expresarlo en una forma trascendente para que muestre los compromisos de la institución con sus públicos.

Respecto al modelo de servicio, las instituciones identifican con precisión los servicios que ofertan a sus públicos y que están enmarcados en una propuesta académica tradicional. En este sentido, las instituciones educativas deben crear valor en los componentes de valor social del modelo, así como disminuir costos y diversificar sus fuentes de ingresos para generar valor económico.

## BIBLIOGRAFÍA

- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al Mas Alto Nivel: Como Crear y Dirigir Organizaciones de Alto Desempeno*. Grupo Editorial Norma.
- De Waal, Andre. (2011). Characteristics of high performance organisations. *Business Management and Strategy*, 3(1), 28–45. <https://doi.org/10.5296/bms.v3i1.869>
- De Waal, André. (2021). The high performance organization: proposed definition and measurement of its performance. *Measuring Business Excellence*, 25(3), 300–314. <https://doi.org/10.1108/MBE-04-2020-0064/FULL/PDF>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (McGraw-Hill Education (ed.); 6th ed.).
- Hurth, V., Ebert, C., & Prabhu, J. (2018). Organisational purpose: The construct and its antecedents and consequences. 02, 67. [https://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user\\_upload/research/workingpapers/wp1802.pdf](https://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/workingpapers/wp1802.pdf)
- Keller, V. (2015). The Business Case For Purpose. *Harvard Business Review*, 1–15. <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/ey/19392HBRReportEY.pdf>
- Malbašić, I. (2020). Through balanced organizational values towards purpose-driven organizations. *Organizational Psychology*, 10(4), 243–251. [www.orgpsyjournal.hse.ru](http://www.orgpsyjournal.hse.ru)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*.

Deusto. <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

Marín, C. (2019). Diseño de un modelo para un alto desempeño organizacional con propósito de servicio para empresas de Colombia [Tesis de doctorado no publicada]. Centro Panamericano de Estudios Superiores.