

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO TECNICO LABORAL
SISNEC EN EL MUNICIPIO DE GUACARÍ, VIGENCIA 2017-2020**

YIMY ANDRES MUÑOZ COD 1504313

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
TULUÁ
2018**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO TECNICO LABORAL
SISNEC EN EL MUNICIPIO DE GUACARÍ, VIGENCIA 2017-2020**

YIMY ANDRES MUÑOZ COD 1504313

**Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de
Magister en Administración de Empresas**

Director

**BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO
MBA en Administración de Empresas
Profesor Titular Universidad del Valle**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
TULUÁ
2018**

Nota de aceptación

El presente trabajo de investigación fue aprobado por el director del programa de Maestría en Administración de la Universidad del Valle, el director del trabajo de investigación y por el jurado evaluador

Profesor Andrés Ramiro Azuero R.
Director de la Maestría

Profesor Benjamín Betancourt G.
Director del trabajo de investigación

Jurado Evaluador

Jurado Evaluador

Santiago de Cali, Agosto de 2018

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Doy gracias a mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

Le agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a mis profesores, por haberme compartido sus conocimientos. En especial gracias al profesor Benjamín Betancourt por sus asesorías en la elaboración de este proyecto, por su paciencia ante todo en orientarme y sacar adelante mi trabajo de grado.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1.ASPECTOS METODOLOGICOS	14
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACION	14
1.1.1 Descripción del problema.....	14
1.1.2. Formulación del problema.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo General	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	17
1.4 MARCO REFERENCIAL	18
1.4.1 Antecedentes	18
1.4.2 Marco histórico.....	19
1.4.3 Marco teórico	20
1.4.4 Estado del arte.	24
1.4.5 Marco legal.....	26
1.4.6 Diseño Metodológico.....	27
1.4.7 Proceso Estratégico	29
2 CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	31
2.1 RESEÑA HISTORICA DEL INSTITUTO.....	31
2.2 POBLACIÓN BENEFICIADA.	31
2.3 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.	32
2.4 LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO.....	32
2.5 MARCO FILOSÓFICO.....	32
2.6 MISIÓN.....	33
2.7 VISIÓN	33
2.8 VALORES DEL INSTITUTO	33
2.9 EVOLUCIÓN DEL INSTITUTO	34
2.10 FINALIDAD EDUCATIVA	34
2.11 NATURALEZA.....	34

2.12 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	35
3 ANALISIS DEL ENTORNO.....	38
3.1 ENTORNO GEOFISICO Y ECOLOGICO	38
3.2 ENTORNO DEMOGRAFICO.	40
3.3 ENTORNO SOCIAL.....	42
3.4 ENTORNO ECONOMICO	45
3.5 ENTORNO POLITICO.....	46
3.6 ENTORNO CULTURAL.....	48
3.7 ENTORNO TECNOLOGICO.....	51
3.8 ENTORNO JURIDICO	53
3.9 EVALUACION INTEGRADA DEL ANALISIS EXTERNO	55
4 ANALISIS DEL SECTOR DE LA EDUCACION PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO	59
4.1 ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR DE LA EDUCACION PARA EL TRABAJO - DIAMANTE COMPETITIVO.	62
Fuente. Betancourt (2013), Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas.....	62
4.1.1 Factores productivos	62
4.1.2 Cadena productiva	63
4.1.3 Demanda	65
4.1.4 Estrategia y estructura de las empresas del sector.....	67
4.2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL SECTOR DE LA ETDH.....	71
Fuente. Betancourt (2013), Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas.....	71
4.2.1 Barreras de entrada.	71
4.2.2 Rivalidad entre competidores.....	73
4.2.3 Barreras de salida	75
4.2.4 Poder de los compradores	76
4.2.5 Poder de los proveedores	76
4.2.6 Productos sustitutos	76
4.3 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL SECTOR.....	78
5 BENCHMARKING O REFERENCIACIÓN.....	81
5.1 EMPRESAS A COMPARAR.....	81
5.1.1 DISCENTER.	81

5.1.2 SYSTEM PLUS.....	82
5.1.3 COMPUBUGA.....	82
5.1.4 SISNEC.....	83
5.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	84
5.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	87
5.4 RADARES DE VALOR Y VALOR SOPESADO	89
5.4.1 Análisis de resultados de SISNEC	89
5.4.2 Análisis de resultados de DISCENTER.....	90
5.4.3 Análisis de resultados de SYSTEMPLUS.	91
5.4.4 Análisis de resultados de COMPUBUGA.....	92
5.4.5 Comparación radares de valor de los cuatro IETDH: SISNEC, DISCENTER, SYSTEM PLUS Y COMPUBUGA.	93
5.4.6 Comparación radares de valor sopesado de los IETDH: SISNEC, DISCENTER, SYSTEM PLUS Y COMPUBUGA.	93
5.4.7 Análisis e interpretación de los resultados	94
5.4.8 Recomendaciones de mejoramiento.....	95
6 ANALISIS INTERNO	96
6.1 Análisis por áreas funcionales.....	96
6.1.1 Gestión administrativa y gerencial.	96
6.1.2 Gestión financiera y contable.....	98
6.1.3 Gestión académica.	99
6.1.4 Gestión de marketing y mercadeo.	101
6.1.5 Gestión del Talento Humano.....	102
6.2 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO DEL INSTITUTO TECNICO LABORAL SISNEC.	107
7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA.....	109
7.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (M-EFE).....	109
7.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI.....	111
7.3 ANÁLISIS DOFA	113
7.4 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA DEL INSTITUTO TECNICO LABORAL SISNEC.	116
8 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	118
8.1 VISION DE LA ORGANIZACIÓN	118
8.1.1 Situación presente de la organización y su entorno.....	118
8.1.2 Elementos del pasado (fallas y errores de la organización).....	118
8.1.3 Futuro.....	119

8.1.4 Que queremos ser	119
8.1.5 Estrategias	119
8.1.6 Rediseño de la organización	120
8.1.7 Visión	120
8.2 MISION DE LA ORGANIZACIÓN.....	120
8.2.1 Marco filosófico	120
8.2.2 Valores del instituto.....	121
8.2.3 productos y servicios.....	121
8.2.4 usuarios y clientes.....	121
8.2.5 Mercado meta	122
8.2.6 Conocimiento y tecnología.....	122
8.2.7 Responsabilidad social.	122
8.2.8 Misión.....	122
8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	122
9 ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	124
9.1 ESTRATEGIA DE ANSOFF.....	124
9.2 MATRIZ BCG	126
9.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER.....	129
10 PLAN DE ACCIÓN Y DE MEJORAMIENTO	132
10.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	132
10.2 OBJETIVOS DE CORTO PLAZO.....	132
10.3 ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS.....	133
10.4 CRONOGRAMA	135
10.5 RECURSOS Y PRESUPUESTO.....	136
10.6 SEGUIMIENTO Y CONTROL	138
11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	140
11.1 CONCLUSIONES	140
11.2 RECOMENDACIONES	141

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 ENTORNO GEOFÍSICO	40
TABLA 2 ENTORNO DEMOGRÁFICO	41
TABLA 3 ENTORNO SOCIAL	44
TABLA 4 ENTORNO ECONÓMICO.....	46
TABLA 5 ENTORNO POLÍTICO	48
TABLA 6 ENTORNO CULTURAL	50
TABLA 7 ENTORNO TECNOLÓGICO.....	52
TABLA 8 ENTORNO JURÍDICO	54
TABLA 9 MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO	55
TABLA 10 OFERTA EDUCATIVA REGIONAL.....	69
TABLA 11 MATRIZ DE ANÁLISIS DEL SECTOR. CINCO FUERZAS DE PORTER	77
TABLA 12 CALIFICACIÓN FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	88
TABLA 13 VARIABLES GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL	97
TABLA 14 VARIABLES GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE.....	98
TABLA 15 VARIABLES GESTIÓN ACADÉMICA.....	100
TABLA 16 VARIABLES GESTIÓN MARKETING.....	102
TABLA 17 VARIABLES GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	104
TABLA 18 EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA DEL INSTITUTO SISNEC.....	105
TABLA 19 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E.F.E.....	110
TABLA 20 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS E.F.I.....	112
TABLA 21 LISTADO DOFA.....	113
TABLA 22 MATRIZ DE ESTRATEGIAS.....	115
TABLA 23 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	123
TABLA 24 ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL	132
TABLA 25 OBJETIVOS DE CORTO PLAZO VS ACTIVIDADES.....	134

LISTA DE GRAFICOS

GRÁFICO 1 ESTUDIANTES CERTIFICADOS A NIVEL NACIONAL	60
GRÁFICO 2 COMPARATIVO ESTUDIANTES CERTIFICADOS A NIVEL NACIONAL INSTITUCIONES CERTIFICADAS EN CALIDAD	60
GRÁFICO 3 COMPARATIVO ESTUDIANTES CERTIFICADOS A NIVEL NACIONAL PROGRAMAS ETDH POR SEXO	61
GRÁFICO 4 CERTIFICACIÓN POR ÁREA DE DESEMPEÑO LABORAL.....	61
GRÁFICO 5 MATRICULA A NIVEL NACIONAL	65
GRÁFICO 6 COMPARATIVO A NIVEL NACIONAL INSTITUCIONES CERTIFICADAS EN CALIDAD	66
GRÁFICO 7 COMPARATIVO MATRICULA A NIVEL NACIONAL POR SEXO ...	66
GRÁFICO 8 MATRICULA POR ÁREA DE DESEMPEÑO A NIVEL NACIONAL .	67
GRÁFICO 9 OFERTA POR TIPO DE FORMACIÓN A NIVEL NACIONAL.....	67
GRÁFICO 10 OFERTA DE PROGRAMAS POR ÁREAS DE DESEMPEÑO A NIVEL NACIONAL	68
GRÁFICO 11 RADAR DE VALOR SISNEC	89
GRÁFICO 12 RADAR DE VALOR SOPESADO SISNEC	89
GRÁFICO 13 RADAR DE VALOR DISCENTER.....	90
GRÁFICO 14 RADAR DE VALOR SOPESADO DISCENTER.....	90
GRÁFICO 15 RADAR DE VALOR SYSTEMPLUS.	91
GRÁFICO 16 RADAR DE VALOR SOPESADO SYSTEMPLUS.	91
GRÁFICO 17 RADAR DE VALOR COMPUBUGA.	92
GRÁFICO 18 RADAR DE VALOR SOPESADO COMPUBUGA.....	92
GRÁFICO 19 COMPARACIÓN DE RADARES DE VALOR.....	93
GRÁFICO 20 COMPARACIÓN DE RADARES DE VALOR SOPESADO.....	94

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 PROCESO ESTRATÉGICO	30
FIGURA 2 ORGANIGRAMA GENERAL	37
FIGURA 3 POSICIÓN GEOFÍSICA DE GUACARÍ.....	39
FIGURA 4 COBERTURA A NIVEL NACIONAL	59
FIGURA 5 DIAMANTE COMPETITIVO PORTER.....	62
FIGURA 6 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	71
FIGURA 7 MAPA DE PROCESOS DISCENTERS	81
FIGURA 8 MAPA DE PROCESOS COMPUBUGA	83
FIGURA 9 PROCESO ADMINISTRATIVO DE SISNEC	84
FIGURA 10 PROCESO ADMINISTRATIVO INSTITUTO SISNEC.	96
FIGURA 11 GESTIÓN ACADÉMICA DE SISNEC.	99
FIGURA 12 MATRIZ DE ANSOFF	124
FIGURA 13 REPRESENTACIÓN DE LA MATRIZ BCG	127
FIGURA 14 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER.....	130

INTRODUCCIÓN

La Formación Profesional es definida como “el conjunto de modalidades de aprendizaje sistematizado que tienen como objetivo la formación socio-laboral, para y en el trabajo, involucrando desde el nivel de cualificación de introducción al mundo del trabajo hasta el de alta especialización. La Educación y Formación Profesional está compuesta por procesos de enseñanza-aprendizaje de carácter continuo y permanente integrados por acciones técnico-pedagógicas destinadas a proporcionar a las personas oportunidades de crecimiento personal, laboral y comunitario brindándoles educación y capacitación socio-laboral”. (Proyecto de ley: educación y formación profesional, 2013).

En el caso de Colombia es denominada: Educación para el trabajo y el desarrollo Humano. Esta formación es ofrecida por el SENA e Instituciones privadas y regulada por la Ley 115 de 1994 y Ley 1064 de 2006 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 o grados y conduce a la obtención de certificados de aptitud ocupacional." (MEN, Ley 1064 de 2006)

De forma práctica, la educación para el trabajo y el desarrollo humano tiene como finalidad capacitar el talento humano que requieren las empresas para el desarrollo de sus diferentes actividades.

Consecuente con el objeto de las instituciones de educación para el trabajo, el instituto técnico laboral Sisnec tiene como finalidad capacitar a los Guacariceños y habitantes de municipios vecinos, en y para el trabajo, respondiendo a las necesidades del mercado laboral, a la necesidad de cualificación de las personas para ingresar al campo laboral y a lo demandado por las normas vigentes nacionales e internacionales en el tema de educación para el trabajo y el desarrollo humano.

Para satisfacer estas necesidades con calidad y responsabilidad, el instituto técnico laboral SISNEC tiene el propósito de plantear un esquema de reorientación administrativa que le ayude a optimizar recursos y lograr la eficiencia a través de un proceso de transformación y desarrollo. Para ello proyecta una reorganización de los procesos inmersos en cada una de sus áreas: administración financiera, comercial, recursos humanos y el área académica.

Este proceso se pretende iniciar con la revisión de la visión y misión del instituto técnico laboral SISNEC, apoyándose en entrevistas que se llevarán a cabo a los directivos, asistentes de oficina y profesores, esto permitirá establecer un marco de referencia, así como vislumbrar el futuro del instituto.

Posteriormente se efectuara un diagnóstico acerca de los factores internos que inciden en la calidad de la prestación del servicio por medio de encuestas a las asistentes de oficina y docentes con el propósito de diseñar estrategias que permitan optimizar las fortalezas y reducir las debilidades.

Para conocer la percepción que tienen los estudiantes de los servicios prestados por la instituto técnico laboral SISNEC. Se les realizara una encuesta, que permita identificar oportunidades de mejoramiento en la prestación del servicio, y las amenazas derivadas de la insatisfacción de los mismos.

Para finalizar se diseñaran estrategias financieras, administrativas, comerciales y académicas, tomando como base el análisis de la matriz DOFA, con el propósito de emplear en forma adecuada los recursos, optimizar los procesos y valerse de las oportunidades que le aporta su ambiente externo para obtener ventajas frente a los competidores.

1. ASPECTOS METODOLOGICOS

1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1.1 Descripción del problema.

La educación para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH) juega un papel importante en el desarrollo de la sociedad. Ya que prepara las personas para la mayor parte de las ocupaciones y oficios tanto industriales como de servicios con un alto nivel de calidad. Esta oferta educativa en los últimos años ha sido objeto de atención por constituirse en una fuente complementaria de formación del capital humano, pues se adquieren herramientas para desempeñar ocupaciones u oficios específicos con conocimientos técnicos que impactan la productividad de la actividad económica de una región.

Según cifras del Sistema de Información de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (SIET, 2018) en Colombia se registra la existencia de 4.358 Instituciones con Licencia de funcionamiento y 21.327 programas registrados por las Secretarías de Educación Certificadas. De las 4.358 instituciones, 472 cuentan con certificación de calidad institucional NTC 5555; mientras que de los 21.327 programas, 2120 cuentan con dicha certificación en las normas NTC 5663, 5581, 5580, 5664, 5665 y 5666.

La proliferación y alta heterogeneidad de la oferta de educación para el trabajo y el desarrollo humano son factores que ponen énfasis en la necesidad de contar con un sistema de calidad en términos de: estructuras curriculares, metodologías de enseñanza, aprendizaje y evaluación; medios y recursos tecnológicos y didácticos; capacidad instalada; perfil de los docentes y modelo de gestión educativa. Esto con el fin de lograr unas instituciones con sostenibilidad en el tiempo.

Un factor que frena el desarrollo de las organizaciones, es el relacionado con la falta de planeación a largo plazo, ya que aunque muchos empresarios definen una visión y una misión, terminan centrados en los horarios del personal, en las tareas del día a día, y en las actividades operativas. Es muy poco el tiempo que dedican a desarrollar las actividades que exige la estrategia general.

La planeación estratégica es un proceso que involucra a las personas y es un medio excelente para fomentar la comunicación en la empresa. Pero sobre todo facilita a las empresas la toma de decisiones eficaces a largo plazo, las ejecuciones de dichas decisiones con eficacia y la toma de medidas correctivas según se requieran, pueden garantizar el éxito, y el sostenimiento de las organizaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior y al analizar el funcionamiento interno del instituto Sisnec desde sus diferentes procesos y actores, se evidencia la falta de planeación que permita el sostenimiento de la organización a largo plazo. La

institución se concentra en atender las actividades del día a día sin tener claridad en cuáles son sus metas, objetivos y estrategias que le lleven a obtener resultados que garanticen su permanencia en el mercado y cada día ser más competitiva.

Existe un grupo de personas que lidera las diferentes áreas como son: financiera, mercadeo y publicidad, académica, y bienestar institucional pero cada una responde a sus operaciones diarias. Hace falta un direccionamiento administrativo que dinamice o gestione procesos en pro de la institución a mediano y largo plazo.

Esta falta de planeación se ve reflejada en la reducción de matrículas, ya que no se puede acceder estratégicamente a los clientes potenciales, así mismo se quiere mejorar la calidad del servicio educativo que se presta, mejorar las condiciones de personal de profesores, y disminuir la ocurrencia de errores en los procesos administrativos.

Los anteriores hechos sin la debida corrección y la toma de medidas eficaces que reorienten los objetivos de la institución se traducirán en insatisfacción de los profesores, personal administrativo y lo más importante de los estudiantes, que conducirá a que progresivamente se reduzca la demanda de servicios y por tanto las matriculas pueden verse reducidas significativamente afectando la infraestructura para prestación de servicio y que en últimas puede ocasionar el cierre definitivo de la institución.

1.1.2. Formulación del problema.

El diseño y desarrollo de un plan estratégico, aplicado al interior del instituto técnico laboral SISNEC, a sus directivos, empleados y estudiantes, bajo un completo estudio de la organización permitirá evaluar las condiciones de la institución e implementar un modelo que contenga: Diagnóstico general de la situación, determinación de la problemática, planteamiento de la misión, visión y objetivos, Diseño de estrategias a implementar para mitigar la problemática y la elaboración de manuales de funciones y procedimientos. El trabajo de investigación pretende responder, la siguiente pregunta:

¿Qué factores, situaciones y recursos se deben considerar en la formulación del plan estratégico del Instituto técnico Laboral Sisnec?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Formular la planeación estratégica del instituto Técnico Laboral SISNEC. Vigencia 2017-2020

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno del Instituto Técnico Laboral SISNEC para conocer amenazas y oportunidades.
- Analizar el sector de la educación para el trabajo y el desarrollo humano para conocer el ambiente competitivo.
- Realizar un estudio de referenciación de la competencia en el municipio de Guadalajara de Buga.
- Analizar la situación interna del instituto técnico laboral SISNEC para identificar fortalezas y debilidades.
- Formular el direccionamiento estratégico: visión, misión, objetivos y estrategias.
- Formular el plan de acción con indicadores de control.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En el mundo son muchas las prácticas que han probado; la sociedad, el gobierno y las empresas con el fin de formar personas en y para el trabajo. Esas prácticas han sido direccionadas de diferentes maneras pensando en organizar los procesos de formación que lleven a satisfacer las demandas del mercado laboral.

Colombia no se ha quedado atrás con respecto a lo mencionado, y afianzar las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano es una necesidad que se ha identificado.

Un planteamiento importante es el de fortalecer su gestión administrativa. Para ello se debe promover a que las instituciones de ETDH apliquen un instrumento efectivo que permita a los directivos organizar, dirigir y controlar sus instituciones. La planeación estratégica es una herramienta que ejecutada apropiadamente permitirá consolidar los objetivos planteados.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el instituto SISNEC quiere brindar a la región un instituto con una organización administrativa que se refleje en la calidad de sus programas educativos y demás servicios prestados, logrando de esta manera posicionamiento, reconocimiento y la expansión de la institución.

Se quiere un instituto que aporte bienestar especialmente para las poblaciones con características especiales como: bajos recursos económicos, escasos de tiempo, y necesidad de inmediatez en la obtención del conocimiento y del título. Que ofrezca a sus estudiantes oportunidades laborales y mejoramiento de su calidad de vida.

Por todo lo expuesto anteriormente los directivos del instituto SISNEC se han motivado investigar cómo diseñar una propuesta para la planeación estratégica de la institución.

1.4 MARCO REFERENCIAL

1.4.1 Antecedentes

En el instituto Sisnec se han realizado 3 proyectos educativos institucionales (PEI) a través de su historia. El ministerio de educación nacional (MEN, 2017) define el PEI como:

La carta de navegación de las escuelas e instituciones educativas, en donde se especifican entre otros aspectos los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión. Teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio.

A través de la experiencia adquirida en el sector educativo se evidencia que estos proyectos se enfocan en su gran mayoría en el área académica, dejando en un segundo plano las estrategias que se emplearan para cumplir con el buen desarrollo del área administrativa institucional.

El instituto SISNEC conto con un primer PEI formulado en el año 2007, cuyo objetivo fue la de iniciar actividades, y obtener resolución de funcionamiento. En este se estableció una misión y una visión, con valores y principios institucionales que respondían a las necesidades del entorno en ese momento. La región, el país y las políticas en educación han ido actualizándose, situación que generó una reflexión institucional, que dio como resultado una nueva propuesta.

El segundo PEI fue elaborado en el 2011 con el propósito de renovar licencia de funcionamiento y obtener resolución de aprobación para 4 programas técnicos laborales.

Un tercer PEI fue elaborado en el año 2016 con la finalidad de renovar licencia de funcionamiento y obtener resolución para un nuevo programa denominado: técnico laboral por competencias en Salud Ocupacional. En este documento se reúne la información fundamental de la institución y se direccionan aspectos tan importantes como lo relativo a la razón de ser, la formación para el trabajo y el desarrollo humano, las actividades y métodos de enseñanza, la concepción de la evaluación como constante proceso de proyección y mejora, lo administrativo, lo pertinente al talento humano, lo relativo a los estudiantes, el manejo racional de los recursos, la autoevaluación institucional y la institución vista como un todo en el que cada parte constituye un determinante eslabón con el propósito que por naturaleza de las mismas se exige con puntualidad objeto de la visión y misión.

Aunque el actual PEI toca temas relacionados con el área administrativa, estos no se originaron desde un plan estratégico que responda a un diagnóstico de factores tanto internos como externos, a un planteamiento de unos objetivos ni a una formulación de unas estrategias. Por tal motivo los directivos del instituto Sisnec se dieron a la tarea de diseñar un plan estratégico.

1.4.2 Marco histórico

Para este marco inicialmente se describirá el desarrollo de la educación para el trabajo y el desarrollo humano en Colombia para luego hacer una descripción de la trayectoria del instituto técnico laboral SISNEC.

El desarrollo de la educación para el trabajo en Colombia lo describe el (MEN, 2017) de la siguiente manera:

La educación para el trabajo y el desarrollo humano, antes llamada educación no formal, tiene sus orígenes en la década de los sesenta, cuando aparece en el contexto mundial el término de educación no formal; de este modo, el Gobierno Nacional empezó a reglamentar la modalidad educativa con diversas normas legales. En los años sesenta se emiten tres decretos (2117 de 1962, 453 de 1964 y 3157 de 1968) que abordaron las modalidades de cursos de capacitación por correspondencia y compensatorios de comercio, y estudios libres, en los dos primeros decretos; también se refirió a la inspección de la educación no formal e informal en el tercer decreto.

En la década de los setenta, la normatividad reconoce todos los establecimientos educativos, incluidos aquellos que imparten formación asistémica, y faculta a éstos últimos para otorgar solamente certificados (Decreto 2499 de 1973); en el año 1976 caracteriza los tipos de educación que hacen parte del sistema educativo y define la educación no formal como complementaria de la formal, que no está sujeta a periodos de secuencia regulada y que no conduce a grados ni a títulos (Decreto 088 de 1976). Hacia finales de los años setenta (Decreto 1657 de 1978) se definen los requisitos para obtener licencia de funcionamiento; en la década de los ochenta se amplían las normas para los establecimientos de educación no formal y se decreta la concesión, cancelación y revocatoria de licencias (decretos 1878 de 1987 y 2416 de 1988). En el año 1990 un decreto es emitido con el fin de inspeccionar y vigilar los institutos docentes públicos y privados (decreto 525 de 1990).

El anterior conjunto de normas legales son superadas ampliamente por la Ley General del Educación (Ley 115 de 1994) pues es allí en donde se reconoce como parte de la educación en el país, la Educación no Formal.

La Ley en mención avanza en la definición, finalidad, oferta, programas y reglamentación. De este modo, se establecen así, una serie de lineamientos (definición, finalidad, tipos, subsidio familiar, integración de programas aprobados por el Plan nacional para el desarrollo de la microempresa, apoyo del Estado, reglamentación sobre organización, funcionamiento y expedición de certificados) que, actualmente, fundamentan los posteriores desarrollos normativos de esta modalidad de formación.

La trayectoria histórica del Instituto SISNEC, se remonta al 21 de mayo de 2006 fecha en la cual fue fundado como institución de educación para el trabajo y el

desarrollo humano de carácter privado, perteneciente al municipio de Guacarí Valle del Cauca.

Luego el día 29 de noviembre de 2006, mediante la resolución N° 3159, de la secretaria de educación departamental, gobernación del Valle del Cauca obtiene reconocimiento oficial de estamento.

En el periodo comprendido entre el 29 de noviembre de 2006 y el 11 de octubre de 2011, el instituto Sisnec se dedicó a capacitar a niños, jóvenes, adultos y adultos mayores en áreas como manejo de las tics, cursos en secretariado, contabilidad, sistemas y cursos de gestión administrativa como también reparación y mantenimiento de computadores.

Años más tarde, el 25 de Mayo de 2011, la institución renueva su licencia de funcionamiento; y el 11 de octubre de 2011 obtiene el registro de cuatro programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano, otorgada por la secretaria de educación departamental como instituto técnico laboral por competencias Sistema Nacional de Educación Colombiana Sisnec.

Desde la fecha el instituto brinda a los Guacariceños y vecinos programas de formación técnico laboral por competencias en las áreas de sistemas, contabilidad, asistente administrativo y secretariado; además de cursos de salud ocupacional, sistemas, reparación y mantenimiento, comunicación para el liderazgo, servicio al cliente, entre otros.

En el año (2016) el instituto renovó nuevamente su licencia de funcionamiento como los plazos de la norma lo exigen (cada 5 años). Hoy el instituto cuenta con un director académico, un director administrativo, una secretaria, diez docentes que atienden alrededor de 200 estudiantes pertenecientes a los programas de formación técnica y cursos en diferentes áreas.

Para este nuevo periodo se busca que el PEI responda al mercado laboral actual de la región en el cual el egresado debe tener la capacidad de prever, comunicar y de resolver los problemas que se le presentan, proponer mejoras para solucionarlos, tomar decisiones y estar involucrado en la planificación y en el autocontrol de sus actividades.

1.4.3 Marco teórico

La teoría que se abordara en esta investigación se enfocara hacia el tema de planeación estratégica. Por tal motivo se acudirá a Mintzberg (1999), en su libro Safari a la Estrategia, este texto presenta 10 escuelas en las que se encuentra condesado los principales representantes y sus planteamientos en el tema de formación de estrategia.

De dicho texto, la investigación se soportará en las tres escuelas que son las que mejor describen la necesidad de esta investigación: Escuela del diseño, escuela de la planificación y la escuela del posicionamiento.

Escuela de diseño: es un modelo de creación de estrategia que pretende lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas de una organización. Evaluación de las situaciones externas (amenazas y oportunidades) e internas (virtudes y flaquezas).

Otros factores importantes en la creación de estrategia son las creencias y preferencias de quienes conducen la organización (directivos). Esta escuela también hace referencia a factores como las responsabilidades sociales y la ética específica donde funciona la organización.

Respecto a la creación de estrategias esta escuela no revela suficiente información solo la califica como "un acto creativo". Después de determinar las estrategias el paso siguiente es evaluarlas y elegir la mejor de ellas. Finalmente se procede a su aplicación.

Para completar la explicación de la escuela del diseño a continuación se describirán algunas de sus Premisas:

1. Las estrategias deben nacer de un proceso de pensamiento controlado (la razón). La creación de la estrategia no es una aptitud natural ni intuitiva, sino adquirida debe ser aprendida formalmente.
2. La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal. Se adjudica todas las decisiones a los directivos superiores quienes las imponen a la organización y vigilan su cumplimiento mediante complejos sistemas de planificación, presupuesto y control. Los otros miembros de la organización quedan relegados a jugar un papel subordinado en la formación de estrategia, también se excluye del proceso a cualquier participante externo.
3. El modelo de formación de estrategia debe, mantenerse simple e informal, accesible para todos. La idea es mantener la simplicidad del proceso, de esta forma se asegura que la estrategia sea controlada por una sola mente.
4. Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado. Lo que importa es la situación específica, no cualquier sistema de variables generales. Las estrategias deben ser adaptadas a los casos individuales. Como resultado, la escuela de diseño dice poco sobre el contenido de las estrategias mismas y se concentra en el proceso mediante el cual deben ser desarrolladas. Y, fundamentalmente, ese proceso tiene que ser un acto creativo que genere una competencia característica.
5. El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva. Esta escuela ofrece poco espacio para el crecimiento o surgimiento de estrategias, los cuales requieren que la "formulación" continúe durante y después de la "aplicación". Debe aparecer el panorama general, la estrategia absoluta, un concepto total del negocio. la

estrategia es la concepción absoluta, la decisión final. Como perspectiva, en algún momento aparece completamente formulada, lista para su aplicación.

6. Estas estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza. Es necesario articularlas de tal modo que resulten comprensibles para los otros miembros de la organización.

7. Finalmente, sólo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede procederse a su aplicación. la escuela de diseño establece una separación clara entre pensar y actuar. Un elemento central de esta distinción es la premisa asociada de que la estructura debe seguir a la estrategia. Parece suponerse que cada vez que se formula una nueva estrategia, debe volver a considerarse el estado de la estructura y todo lo demás de la organización.

Escuela de planificación: El modelo básico de planeación estratégica se reduce a la idea de tomar el modelo VFOA, dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de estas con muchos listados y técnicas, y brindar especial atención a la fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final.

El modelo básico de planeación estratégica presenta una serie de pasos como son: la etapa de fijación de objetivos, la etapa de evaluación de las condiciones externas e internas de la organización, la etapa de la evaluación de estrategia, y la etapa de la puesta en operación de la estrategia. Finalmente todas las etapas son agrupadas en un sistema de planes operativos que se deben desarrollar en momentos precisos.

Las premisas de esta escuela son en su mayoría las mismas de la escuela del diseño excepto una y media. El modelo simple e informal de la escuela del diseño se convirtió en una compleja secuencia de etapas. En principio el principal directivo seguirá siendo el arquitecto de la estrategia, pero en la práctica su tarea principal es aprobarla.

En resumen las premisas de la escuela de la planificación son:

1. Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.

2. En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación.

3. A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando

minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

Escuela de posicionamiento: Esta escuela acepto el modelo fundamental y casi todas las premisas de la escuela de planificación y la escuela de diseño. Subrayó la importancia de las estrategias mismas, no solo del proceso a través del cual debían ser formuladas, concentro en el contenido de las estrategias.

Las premisas de la escuela de posicionamiento son:

La escuela de posicionamiento estableció límites a las estrategias, argumento que solo unas pocas estrategias claves eran necesarias para una industria determinada. Estas estrategias fueron llamadas genéricas.

La formación de estrategia es percibida como un proceso controlado y consiente que producía estrategias premeditadas y maduras, las cuales serían explicitadas antes de su aplicación formal.

En resume las premisas de la escuela de posicionamiento:

1. Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.
2. El mercado (el contexto) es económico y competitivo.
3. Por lo tanto, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas en base a un cálculo analítico.
4. Los análisis juegan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos a los directivos que, oficialmente, controlan las alternativas.
5. Por ello las estrategias surgen ya maduras de este proceso, y luego son articuladas y aplicadas; en efecto, la estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que, a su vez, impulsan la estructura organizacional.

La escuela de posicionamiento tuvo tres oleadas, los textos militares antiguos, las urgencias de asesoría de los 70 y los trabajos recientes sobre propuestas empíricas.

Un gran aporte a esta escuela lo genero Michael Porter. Adaptando el sistema básico de la escuela de diseño y lo aplico al ambiente externo o industrial. Ofreció un conjunto de conceptos sobre los cuales construir, y no una estructura integrada de por sí. Los conceptos más notables son: un modelo de análisis competitivo, un conjunto de estrategias genéricas y la noción cadena de valor.

1.4.4 Estado del arte.

Para el presente estudio se han seleccionado las siguientes investigaciones y trabajos a través de los cuales se logra apreciar la planeación estratégica aplicada a instituciones educativas.

En primera instancia se tuvo en cuenta la investigación de Clavijo y cortes (2014), a través de la cual se aplicó un Modelo de Gestión Estratégica en la Gestión Directiva del Colegio El Cortijo Vianey I.E.D.

Esta propuesta de investigación permitió dimensionar el alcance de las actividades realizadas por la gestión directiva. Siendo este componente el encargado de organizar y mejorar las prácticas en las instituciones educativas, y la importancia de alcanzar sus propósitos para orientar y dar sentido a su quehacer y al servicio prestado.

Así mismo, se pudo determinar la relevancia de los procesos de gestión, los cuales permitieron articular los recursos disponibles, con las necesidades de la población y el talento humano para enfocar la práctica de acuerdo al horizonte institucional y poder establecer acciones de mejora coherentes con la situación vigente.

El desarrollo del modelo de gestión estratégica permitió fortalecer la participación de la comunidad educativa a través de los comités institucionales para la toma de decisiones y estrategias de mejoramiento consensuadas en beneficio de los procesos de aprendizaje de los estudiantes y las prácticas educativas, permitiendo una mayor organización de los procesos y actividades con el fin de poder realizar el seguimiento, evaluar y proponer acciones de mejoramiento oportuna.

La implementación de instrumentos de gestión tales como el plan de acción, el plan operativo y el plan estratégico fueron necesarios para poder establecer la ruta de intervención, proponer metas y acciones puntuales, y de esta manera determinar las áreas de mejoramiento para la implementación de estrategias que garanticen la mejora continua de manera eficiente y eficaz.

Esta propuesta de investigación permitió transformar y fortalecer las prácticas de la gestión directiva, y fue el primer paso para las transformaciones significativas en las demás gestiones en el fortalecimiento de los procesos académicos, administrativos y comunitarios para la consolidación de una cultura efectiva y eficiente para los estudiantes y la comunidad en general.

Por otra parte se relaciona el Plan Estratégico Nacional “Navegando Juntos” 2013-2022 Universidad Cooperativa de Colombia.

Este aborda entre otros, de manera decidida y categórica cada uno de los siguientes aspectos: un balance del Plan Estratégico Nacional 2007-2012 “Sinergia Institucional”, haciendo una síntesis en materia de objetivos metas e

indicadores y aspectos relevantes de cada uno de los nueve programas que estructuran dicho plan.

Presenta el marco referencial que tuvo en cuenta la alta dirección para la elaboración del ejercicio de planeación estratégica, es decir, el Proyecto Institucional, el Modelo de Gestión por Procesos y el Sistema de Autoevaluación y Acreditación. Muestra el proceso de diagnóstico estratégico, presentando los análisis internos y externos, realizados para la concreción de la situación actual de la Universidad y se desarrolla todo el Direccionamiento Estratégico formulado por la alta dirección de la Universidad.

También Se enuncia como se realizaría la ejecución del Plan Estratégico y, se esbozan los aspectos relevantes para la evaluación y seguimiento del Plan Estratégico. Se muestra el Plan financiero y el Plan Indicativo de la Institución, como elementos importantes para articular las metas, que se desean lograr con las disponibilidades presupuestales necesarias para su fin. Se expone la explicación de la misión y la visión con el fin de darle una interpretación formal a las declaraciones de la institución.

Para esta investigación También se tuvo en cuenta el Plan Estratégico SENA 2015-2018.

En él se plantean las apuestas institucionales que permitirán a la Entidad su adaptación y proyección, de cara a la perspectiva de un país en paz, equitativo y educado, a la situación económica del país, a los avances tecnológicos y a las nuevas realidades del mercado laboral.

El plan ha sido construido en alineación con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014- 2018, “Todos por un nuevo país”, el Plan Estratégico Sectorial del Ministerio del Trabajo 2015-2018 y los documentos emanados del Consejo de Política Económica y Social (CONPES) en los que el SENA ha venido participando.

El documento consta de tres capítulos. En los capítulos 1 y 2 se presenta el proceso de elaboración del plan y el contexto de la política del Gobierno Nacional en el cual el SENA asume compromisos y contribuciones en cumplimiento del PND y del Plan Sectorial del Ministerio del Trabajo, que son fundamento para la formulación estratégica de la Entidad.

El capítulo 3 define los elementos estratégicos para la proyección del SENA al año 2018, a saber: principios, valores y compromisos institucionales; visión, misión, mega meta, Modelo Estratégico, Mapa Estratégico Institucional y el Cuadro de Mando Integral, instrumento para el seguimiento y control del plan. Esta herramienta brindará información periódica sobre los resultados del desempeño y facilitará la toma de decisiones para garantizar el cumplimiento de la estrategia institucional.

Este plan estratégico es el fundamento para que las dependencias en todos los niveles de la organización planifiquen sus operaciones, consolidándolas en el Plan de Acción Anual, instrumento que asegura su implementación.

1.4.5 Marco legal.

Según MEN (2015), Las normas que regulan y reglamentan la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano son:

Ley 115 de 1994: Por la cual se expide la Ley General de Educación.

Ley 1064 de 2006: Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la ley general de educación.

Decreto 1075 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación Libro 2 – Parte 6 “Reglamentación de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano”.

Decreto 4904 de 2009: Por el cual se reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano y se dictan otras disposiciones. Únicamente Capítulo VI “Disposiciones especiales para programas en las áreas auxiliares de la Salud” artículos 6.1 a 6.5.

Decreto 1500 de 2009: Por el cual se establecen los requisitos para la constitución y funcionamiento de los Centros de Enseñanza Automovilística.

Resolución 3245 de 2009: Por la cual se reglamenta el Decreto 1500 de 2009

Circular 21 de 2010: Orientaciones creación IETDH

Decreto 2006 de 2008: Crea la Comisión Intersectorial para el Talento Humano en Salud

Decreto 2376 de 2010: Establece los convenios docencia –servicio

Acuerdos: 153/12; 113/10; 114/10, 360/10 y 116/11 (salud)

Decreto 2020 de 2006: Por medio del cual se organiza el sistema de calidad de formación para el trabajo- SCAFT. (Decreto 1072 de 2015)

Decreto 3756 de 2009: Modifica el artículo 4 del Decreto 2020 de 2006. (Decreto 1072 de 2015)

Decreto 1469 de 2010: Licencias de construcción

Ley 1651 de 2013: Idiomas

Decreto 055 de 2015: Afiliación estudiantes al Sistema General de Riesgos Laborales

Resolución 225 de 2015: crea la planilla “k estudiantes”

1.4.6 Diseño Metodológico

Tipo de estudio.

El propósito de determinar el tipo de estudio es señalar el nivel de información y de análisis requeridos para desarrollar la investigación.

El trabajo de investigación será de tipo exploratorio descriptivo teniendo en cuenta que éste: identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, y establece comportamientos concretos.

El tipo de estudio que enmarcara el proyecto será exploratorio descriptivo considerando que:

- El planteamiento del trabajo de investigación abarca el comportamiento, creencias, formas de pensar de los administradores, empleados y usuarios de instituto técnico laboral SISNEC, tales como orientación al crecimiento de la institución, preferencias de utilización de servicios, entre otras. Esta información se obtendrá a través de encuestas y entrevistas.
- Se busca hacer una caracterización de situaciones, tanto internas como externas utilizando herramientas administrativas como la Matriz DOFA.
- A partir del diagnóstico es posible determinar cuál es la problemática de la institución, permitiendo llegar a una explicación que fundamente la situación del instituto, así como posibles soluciones del orden administrativo.

Métodos de la investigación

Los métodos de investigación que se utilizaran para este trabajo son: inductivo, deductivo y analítico.

Deductivo, puesto que de una teoría general, en nuestro caso las teorías sobre el tema de formulación de estrategias, particularmente las teorías de la escuela del diseño, la escuela de la planificación y la escuela del posicionamiento. Tomadas de Mintzberg (1999) en su libro: Safari a la Estrategia, donde se encuentran condesado los principales representantes y sus planteamientos en el tema de formación de estrategia. Para aplicarlos en la planeación estratégica al caso particular de la institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano SISNEC.

Inductivo, porque se parte del conocimiento de unos hechos que son aceptados como válidos, entre ellos, la información que se tiene sobre el Instituto Sisnec y los años de experiencia en el tema educación para el trabajo y el desarrollo humano, a partir de estos obtenemos unas conclusiones generales que pueden ser un punto de partida para entender la situación actual del instituto y unas posibles soluciones a la problemática de falta de planeación. Estas conclusiones y recomendaciones también pueden ser aprovechadas por otras instituciones de educación para el trabajo con las mismas falencias y aplicarlas con miras a lograr crecimiento y el éxito.

Analítico, porque se va realizar un análisis de forma individual de cada una de las áreas del instituto SISNEC, también se analizara su entorno tomando cada uno de los factores que lo afectan y se hará una referenciación con sus competidores.

Instrumentos metodológicos

Fuentes primarias.

Entrevista: Para la investigación se utilizara la entrevista estandarizada, con el ánimo de obtener acceso a información concreta y organizada. Bajo esta metodología las preguntas son presentadas exactamente con las mismas palabras y en el mismo orden a todos los entrevistados, con el fin de asegurar que todos estén respondiendo a la misma cuestión. Si se emplean preguntas diferentes las respuestas no podrán ser comparables entre sí. El proceso de entrevistas que se realizara para el desarrollo de esta investigación estará dirigido a los directivos, docentes y personal del área de secretaría del instituto técnico laboral SISNEC, quienes a través de sus respuestas aportaran información que permita construir un diagnóstico acerca del estado actual del instituto así como sus perspectivas.

Encuesta: El primer paso será preguntarse qué tipo de datos o información es pertinente. Se deben construir de manera cuidadosa las preguntas, en el cuestionario se debe tener en cuenta el propósito de la prueba, el tiempo, el número de personas examinadas, las instalaciones, la población a quien va dirigida, la longitud de la prueba y la dificultad de las preguntas. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación al objeto de investigación.

El objetivo que se pretende conseguir al utilizar la encuesta como técnica de recolección de información es: Conocer la percepción que tienen los estudiantes de los servicios prestados por el instituto técnico laboral SISNEC. De tal manera que permita identificar amenazas y oportunidades determinantes para la elaboración y análisis de la matriz DOFA, y la construcción de estrategias adecuadas.

Fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias utilizadas para generar el marco teórico de la investigación fueron:

- Libros de administración, metodología y planeación estratégica: los libros se recopilaron en la Biblioteca de la Universidad del Valle.
- Normatividad técnica: Se obtuvo de documentos consultados por internet de la página del Ministerio de educación que profundiza sobre el tema educación para el trabajo en Colombia. También de la página del sistema de información de educación para el trabajo (SIET).
- Documentos sobre el instituto: esta documentación se obtuvo de los proyectos educativos institucionales (PEI) de años anteriores y el actual, y otros documentos que suministraron en forma directa los directivos de la institución.

1.4.7 Proceso Estratégico

Para elaborar la planeación estratégica del desarrollo del trabajo, se tomaran como guía, los pasos presentados en el libro “Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas”(BETANCOURT G, 2013) que permite seguir una metodología paso a paso y un aprendizaje de una forma práctica.

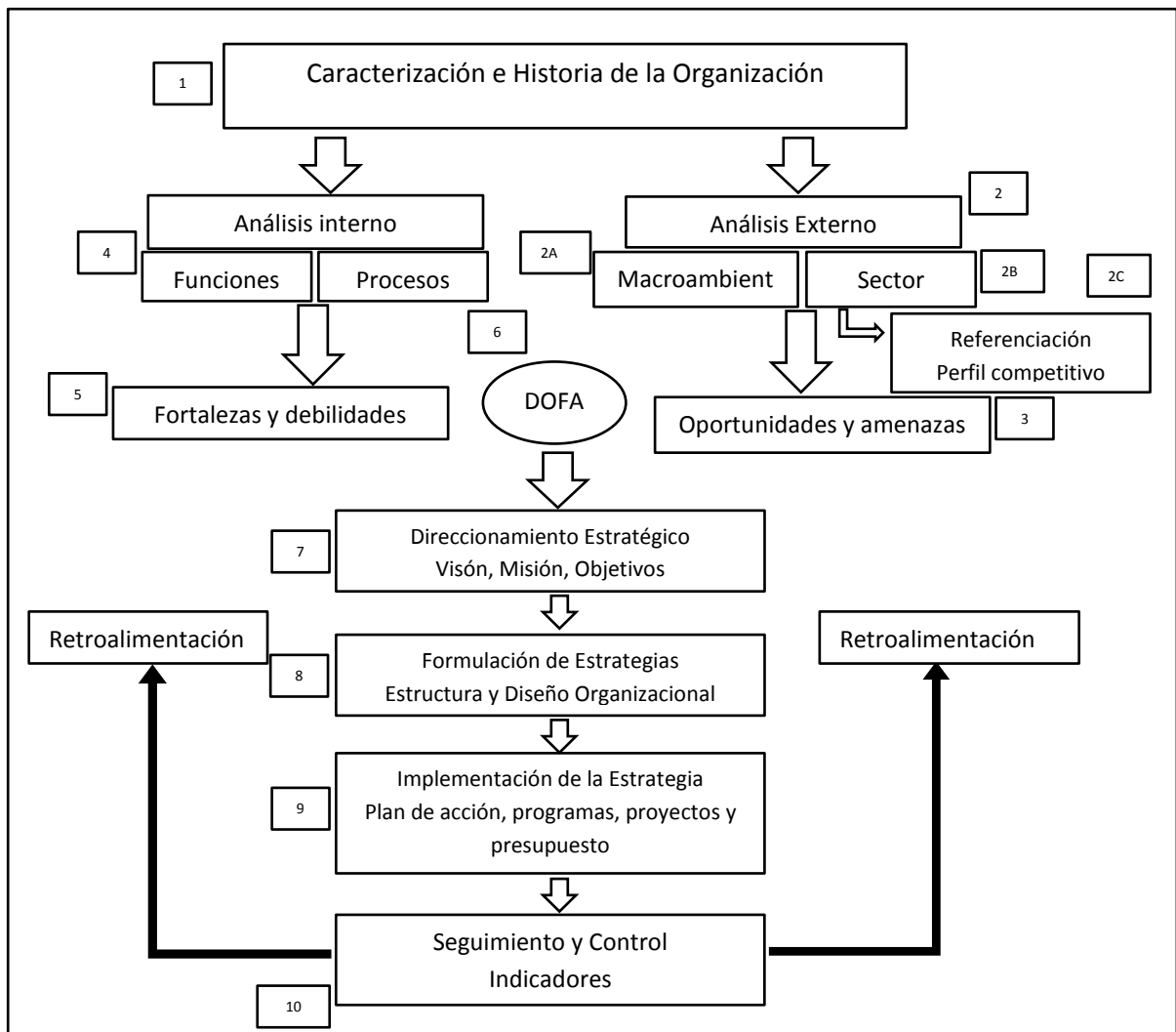
El modelo estratégico que presenta dicho libro cuenta con los elementos fundamentales de la dirección estratégica. Posee los Componentes que siguiéndolos paso a paso son la vía que permite orientar y facilitar el proceso estratégico. Para así facilitar a los directores de instituciones educativas la gestión para el crecimiento y el éxito de su institución.

Para ampliar algunos conceptos sobre el análisis externo se tendrá en cuenta los libros “benchmarking competitivo un enfoque práctico” (BETANCOURT G, 2013) y “entorno organizacional Análisis y diagnóstico” (BETANCOURT G, 2014).

Los pasos metodológicos para el desarrollo del trabajo serán:

1. Caracterización e historia de la organización a estudiar
2. Análisis del Entorno General
3. Referenciación (Benchmarking) de nuestra empresa a estudiar comparada con
4. Otras empresas del sector.
5. Análisis interno de la organización, el cual permite conocer aspectos como:
6. Gestión administrativa y gerencial, gestión humana, estructura).
7. Análisis estratégico DOFA.
8. Direccionamiento Estratégico
9. Implementación estratégica y plan de acción

Figura 1 Proceso Estratégico



Fuente: Betancourt. B. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas 2013

2 CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 RESEÑA HISTORICA DEL INSTITUTO

El Instituto SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN COLOMBIANA, SISNEC, es una institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano de carácter privado, perteneciente al municipio de Guacarí – Valle del Cauca; fundado el 21 de mayo de 2006.

El día 29 de noviembre de 2006, mediante la resolución N° 3159, de la secretaria de educación departamental, gobernación del Valle del Cauca obtiene el reconocimiento oficial de estamento.

En el periodo comprendido entre el 29 de noviembre de 2006 y el 11 de octubre de 2011, el instituto SISNEC se dedicó a capacitar a niños, jóvenes, adultos y adultos mayores en áreas como manejo de las Tic's, cursos en secretariado, contabilidad, sistemas y cursos de gestión administrativa como también reparación y mantenimiento de computadores.

El 25 de Mayo de 2011, la institución renueva su licencia de funcionamiento; el 11 de octubre de 2011 obtiene el registro de cuatro programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano, otorgada por la secretaria de educación departamental como instituto técnico laboral por competencias SISTEMA NACIONAL DE EDUCACION COLOMBIANA SISNEC.

Desde la fecha el instituto brinda a los Guacariceños y vecinos programas de formación técnico laboral por competencias en las áreas de sistemas, contabilidad, asistente administrativo y secretariado; además de cursos de salud ocupacional, sistemas, reparación y mantenimiento, comunicación para el liderazgo, servicio al cliente, entre otros.

2.2 POBLACIÓN BENEFICIADA.

Desde el punto de vista del análisis socio-económico, los estudiantes provienen en su mayoría de los estratos 1 y 2. Esta concentración obedece a la política educativa que beneficia a los estudiantes de dichos estratos, en fidelidad con su función social de ser instrumento para construir equidad social.

Esta política permite que los jóvenes más vulnerables del municipio de Guacarí y los municipios que limitan con este, cursen estudios en condiciones económicas favorables mediante subsidios y la adopción de sistemas adecuados de financiación.

2.3 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.

El instituto SISINEC, tiene como slogan “formamos gente excelente”, esto indica un alto compromiso en la formación integral de los aprendices. Guacarí no es ajeno a la realidad nacional respecto a la necesidad de formar en valores a los ciudadanos dado que las constantes manifestaciones de violencia e intolerancia, responden a un vacío en la formación de personas responsables, sensibles, respetuosas y comprometidas con su mejora continua.

Desde áreas como emprendimiento, ética y comunicación, el instituto SISNEC trabaja por lograr un ser humano integral que sea capaz de responder con certeza a los diferentes retos y situaciones que por naturaleza de la convivencia en sociedad se presentan.

La capacitación que brinda el instituto SISNEC está ligada al saber desempeñar las funciones propias en los puestos de trabajo con eficiencia y responsabilidad. Con el fin de que los empleadores sientan satisfacción al contratar a los egresados del instituto no solo porque saben desempeñar su trabajo, sino también por la actitud positiva y de mejora continua que en ellos encuentran.

2.4 LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO.

El instituto técnico laboral por competencias SISNEC, obtiene su primera licencia de funcionamiento el día 29 de noviembre de 2006, mediante la resolución N° 3159, de la secretaria de educación departamental, gobernación del Valle del Cauca.

El 25 de mayo de 2011 renueva su licencia de funcionamiento y le es otorgada mediante resolución 1185 de la secretaria de educación departamental, gobernación del Valle del Cauca.

El 11 de octubre de 2011 obtiene el registro de cuatro programas mediante la resolución 2728 de la secretaria de educación departamental, gobernación del Valle del Cauca.

2.5 MARCO FILOSÓFICO.

El instituto tiene como filosofía FORMAR GENTE EXCELENTE, para ello se centra en el estudiante como eje del proceso.

La formación integral responde a la naturaleza de la educación para el trabajo y el desarrollo humano.

El instituto concibe la formación para el trabajo como el fundamento de lo técnico, el quehacer en el puesto de trabajo, la respuesta efectiva a las necesidades que demanda el campo empresarial y productivo. Por ello se entrena al estudiante mediante la práctica constante y la puesta en marcha de sus iniciativas y conocimientos teóricos.

El instituto concibe la formación en el desarrollo humano como la estructura del ser; ser persona, ser responsable, ser idóneo consigo mismo y con su entorno, ser

productivo. La finalidad es moldear la persona trabajadora y emprendedora como ser integral, capaz de desenvolverse en los diferentes contextos, aprovechando todos los medios y recursos necesarios y actuando siempre con ética, sentido humano y responsabilidad.

2.6 MISIÓN

Somos una institución educativa fundada en principios y valores éticos y morales, que brinda servicios de capacitación y certificación para y en el trabajo, incrementando la competitividad y propiciando la productividad laboral de sus educandos, desarrollando competencias ciudadanas, académicas y laborales, satisfaciendo sus expectativas mediante la mejora continua, aplicando procesos prácticos y dinámicos, utilizando tecnología actualizada amigable con el medio ambiente, coadyuvando así en el desarrollo sustentable en el municipio Guacarí. Instituto sistema nacional de educación colombiana. (SISNEC, 2016)

2.7 VISIÓN

Ser el instituto de educación para el trabajo y el desarrollo humano líder en el departamento del valle del cauca para el año 2021, en la capacitación para y en el trabajo, en la aplicación de nuevas metodologías basadas en el saber y saber hacer, así como como en los procesos de evaluación y certificación en competencias laborales, con el mayor número de participantes de la comunidad en el área técnica-operativa incorporados al mercado laboral formal, logrando incrementar su empleabilidad y/o liderando procesos de generación de empresa. (SISNEC, 2016)

2.8 VALORES DEL INSTITUTO

Excelencia Académica: Definida como la acreditación y certificación permanente de los procesos y programas de formación técnica para el trabajo y el desarrollo humano.

Liderazgo: Mediante la formación de educandos y trabajadores comprometidos con el fortalecimiento, la transformación y el auto aprendizaje permanente, a través de procesos innovadores en la formación regular y continua y la investigación, así mismo la formación en el respeto a la vida, el pluralismo, la solidaridad mediante la enseñanza de los principios y objetivos del Estado Social de Derecho consagrados en la Constitución Política de Colombia.

Respeto: Los funcionarios y docentes asumen con calidad el servicio educativo y la atención de necesidades de la comunidad educativa como prioridad en su gestión administrativa y académica.

Responsabilidad: Que integra el ámbito ético en todas sus decisiones administrativas. La gestión se centra en proceder con honradez y virtud, procurando satisfacer el interés general y rechazando ventajas personales.

2.9 EVOLUCIÓN DEL INSTITUTO

El instituto SISNEC bajo la modalidad de educación informal en el año de 2006. En el 2011 se convierte en institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano.

En sus inicios contaba con un director, una secretaria y dos docentes que atendían alrededor de 50 estudiantes.

Hoy el instituto cuenta con un director académico, un director administrativo, una secretaria, diez docentes que atienden alrededor de 200 estudiantes pertenecientes a los programas de formación técnica y cursos en diferentes áreas.

En el año 2011 el instituto obtiene registro de los programas de formación técnico laboral en Sistemas, Contabilidad y Finanzas, Secretariado y Asistente Administrativo.

Actualmente se incorporó un nuevo programa de formación, técnico laboral en Salud Ocupacional.

2.10 FINALIDAD EDUCATIVA

El proyecto Educativo Institucional del El Instituto SISTEMA DE EDUCACIÓN COLOMBIANA, SISNEC tiene como fundamento el desarrollo de las competencias específicas y los desempeños esperados en las diferentes áreas.

Busca que el PEI responda al mercado laboral actual de la región en el cual el egresado debe tener la capacidad de prever, comunicar y de resolver los problemas que se le presentan, proponer mejoras para solucionarlos, tomar decisiones y estar involucrado en la planificación y en el autocontrol de sus actividades.

La formación basada en normas de competencia laboral del El Instituto SISTEMA DE EDUCACIÓN COLOMBIANA, SISNEC facilita la educación por alternancia, permitiendo al educando transitar entre el aula y la práctica, además de estimular la actualización continua de los trabajadores y propiciar que las empresas de la región se articulen al proceso mediante la práctica laboral, la investigación y la asesoría puntual. Así mismo, el PEI permite una formación casi individualizada mediante guías de aprendizaje que adaptan los atributos y capacidades del educando a las necesidades de formación, el avance progresivo hacia la acumulación de conocimientos y la adquisición de niveles de competencia cada vez más amplios.

2.11 NATURALEZA

El instituto técnico laboral por competencias SISNEC es una institución de carácter privado, creado bajo la figura de SOCIEDAD INSTITUTO SISTEMA NACIONAL DE EDUCACION COLOMBIANA con personería jurídica N° 1.081 de la notaria primera del circulo de la ciudad de Guadalajara de Buga.

Su objeto social es brindar formación en y para el trabajo y educación no formal con altos niveles de calidad y gran sentido humanístico, a los habitantes del municipio de Guacarí y sus alrededores.

Sus programas de formación actuales son Técnico Laboral por Competencias en Sistemas, Técnico Laboral por Competencias en Asistente administrativo, Técnico Laboral por Competencias en Secretariado, Técnico Laboral por Competencias en contabilidad y finanzas.

En educación informal desarrolla cursos y diplomados en salud ocupacional, informática básica y avanzada, contabilidad, servicio al cliente, comunicación empresarial, reparación y mantenimiento de computadores, robótica y otros.

Se soporta en la constitución nacional, la ley general de la educación ley 115 del 94, la ley 1064 de 2006, el decreto 4904 de 2009.

2.12 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La administración en el instituto sirve como soporte a todos los procesos. En ella se establecen procedimientos que integran el desarrollo de todo el quehacer institucional.

Este componente se extiende a personas, materiales, procedimientos, todo lo relacionado con la institución.

Desde lo administrativo se planean y desarrollan procesos tales como el recaudo, administración y distribución de recursos, financiación, gestión documental y todo lo necesario para garantizar la sostenibilidad y una rentabilidad adecuada del proyecto educativo.

Para comprender mejor el funcionamiento de la estructura organizacional, a continuación se referencian las diferentes funciones que realiza cada una de las áreas:

Proceso administrativo. Para desarrollar el proceso administrativo se enfocan la visión y misión institucional, se proyecta el cumplimiento de las mismas a través de las tareas y responsabilidades que le asisten a cada departamento.

Los componentes del proceso administrativo son: Dirección administrativa, Plan operativo, Administración de la infraestructura física y de los recursos institucionales, Gestión documental (administrativa, financiera, del talento humano, académica, mercadeo).

Gestión financiera y contable. La gestión contable y financiera apoya al proceso de enseñanza aprendizaje y se cumple mediante la aplicación de políticas administrativas.

Para la gestión financiera y contable se desarrollan los siguientes aspectos: Gestión del recaudo, Plan de compras, Patrimonio institucional, Nomina, Balance general, Auditoria

Gestión del talento humano. La Administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el instituto representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Gestión académica. La gestión académica la encabeza el director académico quien se enfoca en el currículo y emplea estrategias como pasantía empresarial y mecanismos de evaluación y promoción para lograr la certificación de sus estudiantes. Esta gestión está ligada al personal docente como aplicador de las estrategias institucionales y al personal administrativo como soporte tanto en el manejo de la información, como en el apoyo logístico y material.

Gestión de marketing y mercadeo

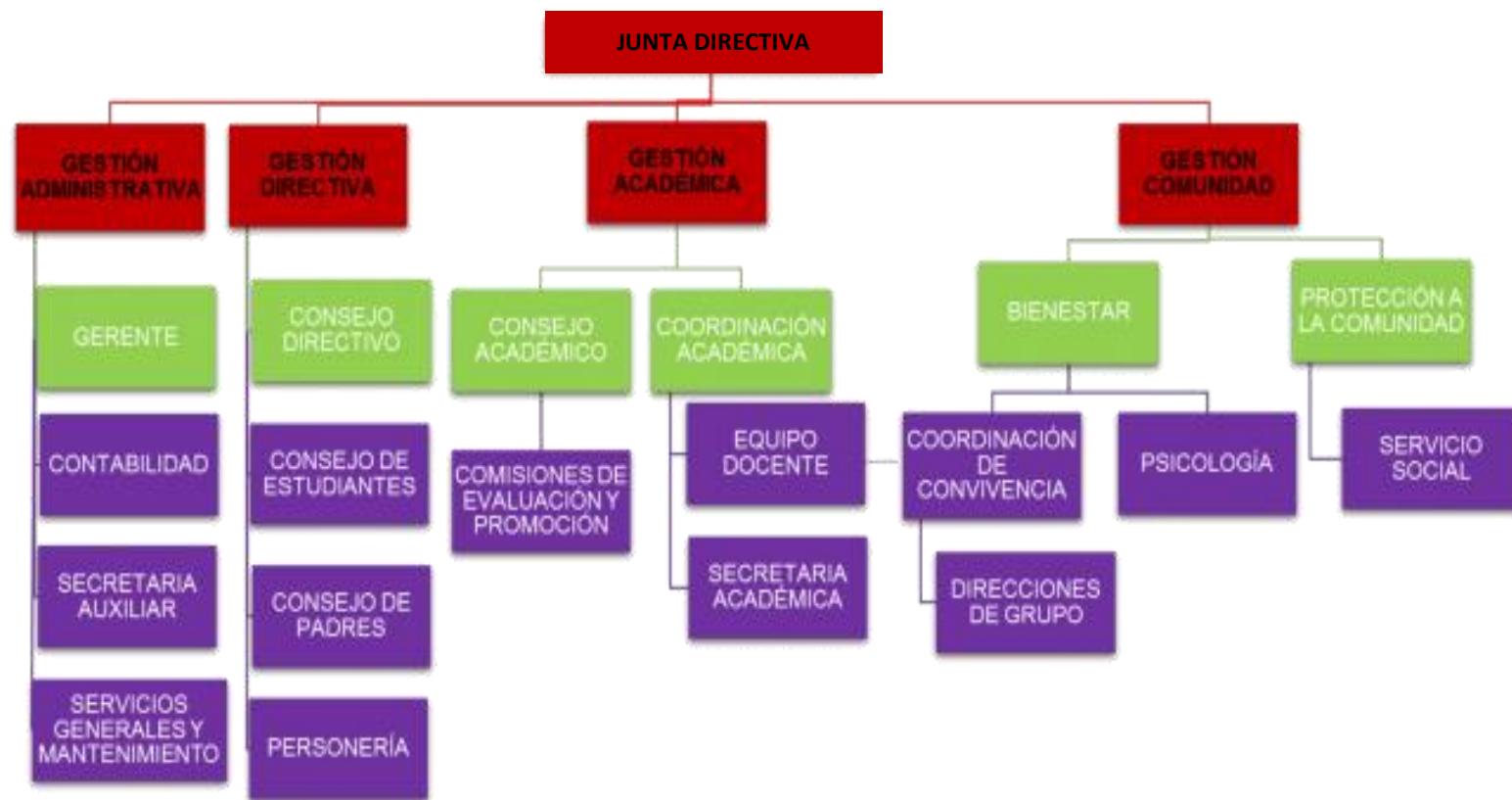
Proyección comunidad. Estrategia que se basa en integrar a la comunidad con el instituto. Se realizan talleres, conferencias, charlas y otras estrategias que benefician a la población y a su vez dan a conocer la calidad del instituto.

Estrategias de marketing. El instituto planea y desarrolla un plan de marketing que proyecte la imagen o reconocimiento de la marca.

Planes de mercadeo. La oferta de los productos educativos del instituto se hace a través de planes de mercadeo con objetivos y contenidos definidos con antelación. Se realizan tres campañas anuales, en enero, en junio y en diciembre con el objeto de lograr la matrícula proyectada.

Aliados estratégicos. El instituto cuenta con empresas aliadas que coadyuvan a mejorar la imagen institucional y lograr que sus programas lleguen a más personas a la vez que se obtiene mayor efectividad en la matrícula. En algunos casos se emplea el beneficio de beca para el estudiantado, lo que genera a su vez un beneficio de marketing para la empresa que la otorga.

Figura 2 Organigrama General



Fuente: elaboración propia

3 ANALISIS DEL ENTORNO

3.1 ENTORNO GEOFISICO Y ECOLOGICO

El instituto Sisnec está ubicado en el municipio de Guacarí. Las labores del instituto Sisnec se desarrollan en dos lugares físicamente distantes. Una oficina ubicada en la carrera 5 # 4-57 donde se desarrollan las labores administrativas, y una planta física adecuada para desarrollar sus labores académicas, ubicada en la calle 3 # entre carreras 8 y 9, la cual comparte con la I.E Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra. Las labores académicas se desarrollan en horarios de la tarde, la noche y los sábados en la mañana y tarde.

El Municipio de Guacarí cuenta con posibilidades de desarrollo en una serie de ventajas comparativas: localización, clima, mano de obra barata y abundante, y vías en buen estado, que, aunque necesarias, no son suficientes para posicionar el municipio como destino atractivo para las inversiones y el desarrollo económico.

Es necesario construir ventajas competitivas lo cual exige un proceso fuertemente focalizado que fomenta la especialización y la eficiencia local, las cuales se deben construir bajo un proceso planificado que incluye la participación y compromiso de las instituciones públicas, los gremios, la academia y la ciudadanía en general con una perspectiva de liderazgo regional.

Según el Sistema de Gestión Social Integrada del valle del Cauca (SIGESI) Guacarí está situado en la parte central del departamento del Valle del Cauca al borde de la carretera Panamericana, la mayor parte del territorio es plano o ligeramente ondulado, hacia el oriente se encuentra la zona montañosa que corresponde a la cordillera Central y sus tierras están regadas por los ríos Cauca, Guabas, Sonso y Zabaletas, además de otras corrientes menores. Limita por el Norte con el municipio de Guadalajara de Buga, al Sur con el municipio de El Cerrito, por el Oriente con el municipio de Ginebra y por el Occidente con el municipio de Yotoco sirviéndole de límite el río Cauca.

Guacarí oficialmente (San Juan Bautista de Guacarí), es un municipio, situado en la región occidental de Colombia, en el centro del departamento del Valle del Cauca, rodeado por el verde de sus cañaduzales en los 3° 45' 55 de latitud N, y 76° 20' 1 de longitud O. Guacarí se encuentra aproximadamente a 45 km de Cali, la capital.

De acuerdo con el Proyecto Ambiental Escolar PRAE de la Institución Educativa Pedro Vicente Abadía (2016), gracias a las condiciones geológicas de la zona plana, se cuenta con una importante reserva de aguas subterráneas, sobre todo en la parte occidental del municipio.

Los principales cuerpos de agua del municipio, alrededor de los cuales se establece la dinámica sociocultural del territorio, se describen a continuación.

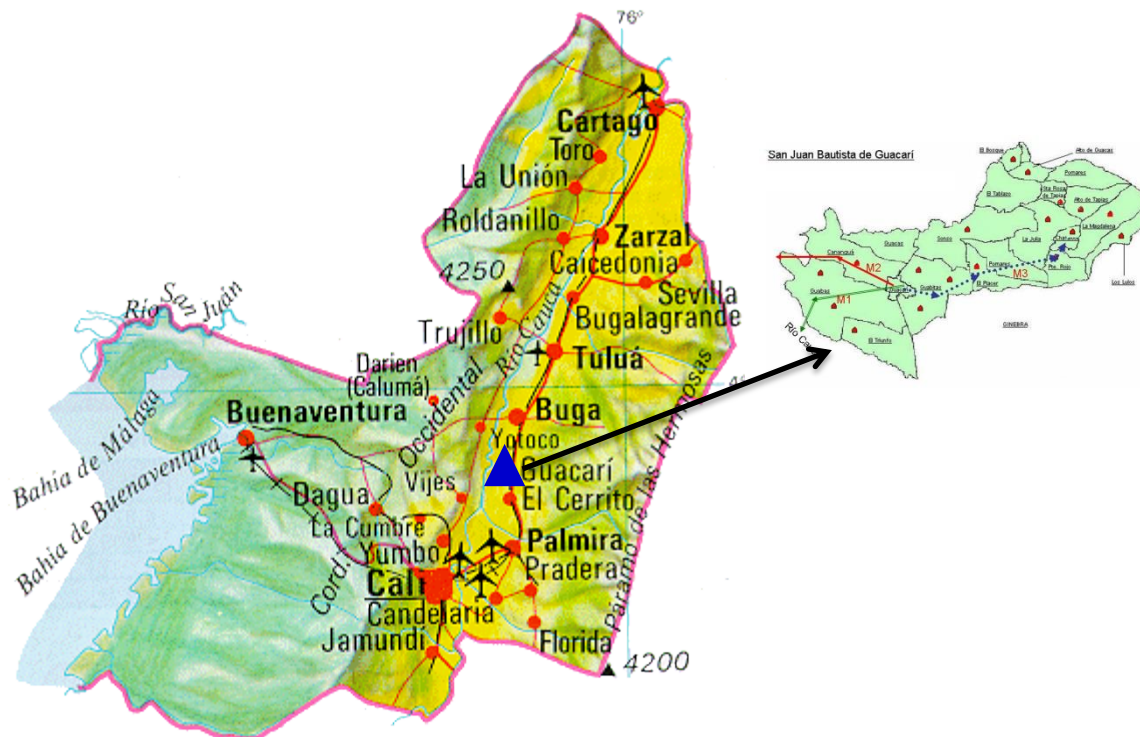
Río Cauca: es la fuente hídrica más importante del occidente colombiano con un caudal promedio de 520 m³/seg que, en épocas de lluvia, llega hasta 3.000 m³/seg. Su cuenca es la de mayor desarrollo en la región. Este río bordea al municipio de Guacarí por el costado occidental, cerca del corregimiento de Guabas, convirtiéndose en recurso estratégico para los sistemas productivos de la población asentada en el sector.

Río Guabas: nace en la cordillera Central a 3.700 msnm, en la Reserva Natural Las Hermosas y recibe aguas de las quebradas Las Hermosas, Lulos, La Magdalena y el río Flautas. Atraviesa el municipio de oriente a occidente y recorre 41 kilómetros, hasta desembocar en el río Cauca. Su cuenca tiene una extensión de 17.077 hectáreas.

Río Sonso: nace en el cerro Pan de Azúcar en la cordillera Central a 3.500 msnm, con un recorrido aproximado de 30 kilómetros, de oriente a occidente; su cuenca está conformada por las quebradas Tapias y los ríos Sonsito y Guayabal.

Madrevieja Videles: es un antiguo cauce del río Cauca, que actúa como vaso regulador de su caudal, así como de los sedimentos que arrastra. Con el tiempo, ha sido reconocida su importancia ecosistémica por las comunidades aledañas, debido a la gran diversidad de flora y fauna que ha servido como sustento de la actividad económica local.

Figura 3 Posición Geofísica de Guacarí



Fuente: <http://www.cybercol.com/colombia/departamentos/valle.html>

Tabla 1 Entorno Geofísico

EMPRESA: Instituto Técnico Labora SISNEC. ENTORNO GEOFÍSICO Y ECOLÓGICO					
Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
1 ventajas comparativas del municipio de Guacarí por la riqueza de flora, fauna e hidrografía.	O			X	
2 Cercanía con municipios vecinos.	O				X
3 ubicación estratégica de la planta física.	O				X
4 Disminución de la diversidad agrícola debido al monocultivo de la caña de azúcar.	A		X		

Fuente. Betancourt (2011), Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico.

3.2 ENTORNO DEMOGRAFICO.

Conforme al PRAE (2016), de la Institución Educativa Pedro Vicente Abadía, la población del Municipio de Guacarí se puede describir en dos grandes grupos que son:

Población Rural, entre la que cuentan los pobladores de la zona de la montaña, corregimiento de Santa Rosa que es catalogada como población campesina con ubicación dispersa y los ubicados en los corregimientos de la zona plana (Guabas, Guabitas y Sonso) que son consideradas zonas suburbanas de acuerdo a las condiciones de infraestructura con que se cuenta. Esta corresponde aproximadamente al 50% de la población.

Población Urbana, en ésta se encuentra a todos los pobladores ubicados en la zona urbana del municipio y que corresponde al otro 50%. En el municipio existe personas nacidas en la localidad, pero debido a la producción agroindustrial de la caña de azúcar hay gran cantidades de personas venidas del sur del país y de la costa pacífica, que por supuesto influyen en la costumbres desarrolladas en el territorio, más cuando estas ya tienen nuevas generaciones llegadas del encuentro entre los pobladores nativos y los llegados.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE 2005), estos fueron los daos para el municipio de Guacarí:

Población 31.802 habitantes, población proyectada para el 2017 35.084 habitantes, el 45,61% de la población del municipio de Guacarí viven en Casa o apartamento, el 98,16% de las viviendas, tienen conexión eléctrica, el 86,25%

alcantarillado, el 40,79% conexión a Gas Natural. El 7,3% de los hogares de Guacarí tienen actividad económica en sus viviendas.

El número de personas por Hogar es de 3,07. Aproximadamente el 64,78% de los hogares de Guacarí tiene 4 o menos personas. El municipio de Guacarí cuenta con 10.789 hogares, el 4,4% tiene experiencia emigratoria internacional. Solo un 9,47% de la población tienen pisos inadecuados, 4,71% con paredes inadecuadas y el 12,77% viven en hacinamiento. El 90,3% de la población de 5 años de Guacarí sabe leer y escribir. El 10,0% de la población mayor de 4 años que reside actualmente en Guacarí procede de otro municipio y el 0,1% de otro país. El 60,1% de la población de Guacarí que cambió de residencia en los últimos cinco años lo hizo por razones familiares. El 21,2% por dificultad para conseguir trabajo; el 7,3% por otra razón y el 3,5% por amenaza para su vida. El 41,4% de la población residente en Guacarí, ha alcanzado el nivel básica primaria y el 36,1% secundaria; el 3,3% ha alcanzado el nivel profesional y el 1,0% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 8,1%.

Tabla 2 Entorno Demográfico

EMPRESA: Instituto Técnico Labora SISNEC. ENTORNO DEMOGRÁFICO					
Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
1 Fácil accesibilidad a los sectores de la sede académica y sede administrativa.	O			X	
2 Ocupaciones de la población Guacariceña.	A		X		
3 Tamaño de la población.	A		X		
4 Número de graduandos de media técnica por año.	O				X
5 Cercanía y % de población de la zona rural.	O				X

Fuente. Betancourt (2011), Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico.

3.3 ENTORNO SOCIAL.

De acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE 2005), referente a los municipios del centro del Valle del Cauca, demuestra que el desempleo afecta en forma directa a las familias: el 22% de los desempleados son jefes de hogar, el 19% cónyuges, el 15% otros parientes y el 42% hijos. La mayoría de los desempleados son jóvenes (57%) tanto hombres como mujeres, lo que incide sobre la estabilidad familiar y propicia conflictos en las familias que deben sostenerlos. El desempleo afecta más a las mujeres que a los hombres, excepto para mayores de 51 años, rango en el cual es más elevado el desempleo masculino.

La incidencia del subempleo es más amplia que la del desempleo e involucra a más de la tercera parte de la fuerza laboral y entre los adultos jóvenes (36 a 45 años) a más del 40%.

El subempleo se manifiesta en ventas ambulantes y pequeños negocios, considerados por la gente como la solución más inmediata al problema de desocupación y carencia de ingresos. Las cifras disponibles del DANE corroboran las percepciones sobre la incidencia del subempleo cuya tasa, para el Valle del Cauca (37,4%), sobrepasa la tasa promedio para Colombia. A pesar de que con la reactivación económica de los últimos años creció la ocupación formal y tuvo una leve caída la informalidad de cada cien personas que trabajaban, el 61,3% lo hacía en condición de informalidad. El subempleo representa una subutilización de la capacidad productiva de los ocupados y se clasifica según el DANE en: 1) visible, que cubre a quienes trabajan menos de lo que quisieran, e 2) invisible, que cubre a quienes ganan menos de lo que esperan o se desempeñan en actividades para las cuales tienen sobre calificación.

Teniendo en cuenta las cifras establecidas, en un municipio donde la mayor fuente de empleo es el Ingenio Pichichí, y el sector público (maestros, empleados públicos, etc), el desempleo es una característica que irradia el contexto económico de esta localidad. Se convierte entonces el subempleo, en una forma laboral en donde muchas personas que hacen parte del componente productivo local invierten sus esfuerzos, lo cual limita el potencial competitivo.

El departamento del Valle del Cauca convive con una falsa economía, que aunque demuestra ante el país ser una de las regiones más productivas, este aspecto se diluye, ya que el departamento ocupa el segundo lugar con población con alto índice de vulnerabilidad. Por ende, municipios como el de San Juan Bautista de Guacarí, se proyecta como una región con alto riesgo de poblaciones vulnerables.

La gran cantidad de personas que hacen parte de la larga cadena del subempleo, la empleabilidad por contratos a términos de tiempo cortos, y las famosas labores por tareas, permite reflexionar que en Guacarí no se puede hablar de empleo sino de subsistencia.

Para este tipo de informalidad no se requiere política laboral porque no hay actividad productiva ni relaciones laborales. Lo que se requiere es una política clara que evidencie estrategias para el desarrollo de una nueva cultura, especialmente emprendedora, que permitan, establecer proyecciones a futuro que tengan como filosofía primordial, el desarrollo de acciones que encaminen al municipio de Guacarí, en una región competitiva y productiva.

En los años sesenta y setenta el proceso de expansión de la caña de azúcar en el municipio de Guacarí, se vio acompañado de la formación de una clase obrera vinculada a los ingenios, que tenía garantías laborales, estabilidad, seguridad social e ingresos salariales superiores a los de otros asalariados rurales. Sin embargo, los procesos de vinculación laboral surgidos en los últimos años han generado contingentes de trabajadores con bajas remuneraciones, sin contrataciones estables y sin seguridad social, acentuando su exclusión económica y social. Estas formas de vinculación al trabajo han dificultado que la modernización y la expansión económica del municipio y que estas cifras se traduzcan en una distribución más equitativa del ingreso y en mejores logros en desarrollo humano. Hay en el municipio, especialmente en zonas de ladera, una agricultura parcelaria importante, pero con baja productividad, con restricciones que constriñen su potencial para generar ocupación y mayores ingresos y contribuir a la sostenibilidad alimentaria.

Las limitaciones al fortalecimiento de las economías campesinas están enraizadas en la falta de recursos productivos, especialmente tierra, crédito, acceso a tecnología y canales apropiados de comercialización. Las pequeñas y microempresas, las cuales son pocas en el municipio de Guacarí y están representadas en comerciantes y artesanos, cuentan con bajas dotaciones de capital y recursos, lo que limita su desarrollo.

En relación con servicios sociales, el municipio cuenta con una importante cobertura del servicio educativo, en los niveles de preescolar, básica y media, que le permite una oferta con calidad, gracias entre otras cosas, a que las instituciones educativas tienen sedes en los diferentes corregimientos.

Para la prestación de servicios de salud, el municipio cuenta con el hospital de primer nivel, que ofrece atención en consulta externa, urgencias y algunos servicios especializados como ginecología, fisioterapia y bacteriología. La zona rural es atendida en puestos de salud, dirigidos por el hospital, que funcionan una vez por semana en cada uno de los corregimientos.

La agroindustria de la caña ha instaurado nuevas relaciones laborales, al ampliar la contratación formal, específicamente en el componente industrial del proceso, pero también ha generado desempleo, por el desplazamiento de mano de obra, con la llegada de maquinaria pesada para las labores agrícolas y los procesos industriales.

El desarrollo de esta actividad ha transformado drásticamente las dinámicas socioculturales, al introducir prácticas propias de una agricultura comercial, como la expansión de la deforestación para el establecimiento de monocultivos, el consumo intensivo del agua y la fumigación área. Lo anterior, ha implicado el cambio hacia formas de producción ambientalmente insostenibles, con escasas estrategias para el manejo de los impactos sobre el sistema natural, que se manifiestan en la pérdida de los bosques naturales y su biodiversidad, la degradación del suelo y la contaminación de las fuentes de agua.

La llegada de la comunidad antioqueña en la década del 70 del siglo XX, como resultado de un proceso de colonización que se inició por la parte oriental del municipio y se desplazó hacia el casco urbano, ha producido una nueva dinámica de relaciones comerciales que hoy se evidencia en la apertura de grandes tiendas y luego de supermercados, lo cual ha cambiado los patrones de producción y consumo en la población local.

Tabla 3 Entorno Social

EMPRESA: Instituto Técnico Labora SISNEC. ENTORNO SOCIAL					
Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
1 Ingreso salarial de los habitantes del municipio.	A		X		
2 Desempleo	A	X			
3 Nivel educativo de la comunidad Guacariceña.	O				X
4 Nivel de salubridad del municipio.	A		X		
5 Sensibilización hacia la ETDH como instrumento para la empleabilidad.	A	X			

Fuente. Betancourt (2011), Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico.

3.4 ENTORNO ECONOMICO

Históricamente la actividad económica en el municipio ha girado alrededor de las variadas posibilidades de la agricultura. Sin embargo, desde el siglo pasado el monocultivo de la caña de azúcar ha venido creciendo significativamente, propiciando cambios fundamentales en la realidad socioeconómica local.

Las principales actividades económicas desarrolladas en el municipio, que inciden directa o indirecta en la situación ambiental local, según el Diagnóstico Técnico del de acuerdo al Plan Básico de Ordenamiento Territorial del Municipio de Guacarí, (PBOT 2000- 2009), El sector primario, está representado por la actividad agrícola, con predominio del monocultivo de la caña de azúcar en una extensión de 10.234 hectáreas, que ha dinamizado un proceso agroindustrial a través del ingenio Pichichi; mientras otros cultivos como café, hortalizas y frutas, ocupan una extensión de 2200 hectáreas. La actividad pecuaria, comprende explotaciones de ganadería vacuna extensiva e intensiva en 2.430 hectáreas, predominando las razas cebú, mestizo y pardo suizo; la porcícola, ubicada en los corregimientos de Guabas, Guabitas, Canangua, Sonso y Santa Rosa, en un área de 13.5 hectáreas; y la avícola, explotación que goza de una gran aceptación entre los campesinos. Finalmente, se destaca la minería artesanal del oro, realizada en el corregimiento de La Magdalena, en una superficie aproximada de 70 hectáreas, caracterizada por la utilización de mercurio y cianuro para el lavado del mineral.

El sector terciario o de servicios, ha tenido un desarrollo reciente, con el auge de los establecimientos comerciales, como supermercados, tiendas, misceláneas, que se han establecido tanto en la cabecera, como en la zona rural del municipio. Esta dinámica y el desarrollo del sector agropecuario, han demandado la instalación de oficinas de las entidades financieras y otros servicios como centros de salud, telefonía y transporte, entre otros.

Se asientan en el territorio empresas como el ingenio pichichi S.A, Pollos Piku, Molino san Gerardo entre otras. En un segundo plano, pero no menos importante le siguen actividades como la pecuaria distribuida en 2800 hectáreas, ganadería 2375 hectáreas, porcicultura 40 hectáreas, piscicultura 25 hectáreas, avicultura 1800.000 aves en 160 hectáreas por ciclo de un año, actividad minera 50 hectáreas, Actividad comercial 314 establecimientos, Actividad Industrial 24 establecimientos, Actividad de servicios 235 establecimientos Indicadores de Vivienda y Predios. El Municipio de Guacarí cuenta con 9.167 viviendas de las cuales 5.369 corresponden al sector urbano y 3.798 al sector rural. Datos a octubre de 2.015, según Planeación Municipal. Actividad Económica Regional Sectorizada. Configuración del espacio Agrícola.

Tabla 4 Entorno Económico

EMPRESA: Instituto Técnico Labora SISNEC. ENTORNO ECONOMICO					
Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Bajo desarrollo económico del municipio de Guacarí.	A	X			
Escases de ventajas competitivas del municipio de Guacarí.	A		X		
Presupuestos para el fortalecimiento de la ETDH	A	X			
PIB	A		X		

Fuente. Betancourt (2011), Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico.

3.5 ENTORNO POLITICO

Contexto internacional

La implementación del sistema de capacitación para los trabajadores en Europa, el desarrollo de políticas educativas laborales en estados unidos y la participación activa de la organización internacional del trabajo, genero la necesidad de formar en y para el empleo, lo que ha venido haciendo eco en américa latina ya que por estar ligadas económicamente a las anteriores deben estar al margen de los estándares y capacidades para competir en el mercado.

Esto indica que en américa latina el tema de formación para el trabajo ha venido ganado espacio y en todos los países se ha incorporado esta modalidad de educación que se suma a los modelos de formación tradicionales.

Contexto nacional

En Colombia con la expedición de normas como la ley 115 del 1994, decreto 1064 de 2006, decreto 2020 de 2006, el decreto 2888 de 2007, decreto 4904 de 2009, se ha venido estructurando la política en materia de educación para el trabajo y el desarrollo humano.

Con el documento CONPES 81 de 2004, se pretende consolidar en el país el sistema nacional de educación para el trabajo y el desarrollo humano que se base en principios de calidad, pertinencia y flexibilidad de la oferta de formación.

No en vano el gobierno nacional en su política educativa, se propone la integración de la sociedad en la realización de un Plan nacional de mejoramiento en la calidad de la educación.

Por ende el ministerio de educación nacional ha formulado la estructura conceptual del Modelo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, formulando ajustes y definiendo procesos para su funcionamiento.

Con el establecimiento de la política educativa denominada educación terciaria, donde la educación para el trabajo y el desarrollo humano juega un papel determinante en la construcción de una nueva Colombia con una cultura de paz, se pretende fomentar la educación profesional como esencia de la educación para el trabajo y el desarrollo humano. Esta iniciativa del gobierno nacional formulada a través del plan de desarrollo nacional 2014-2018 pretende estar a la vanguardia con países desarrollados de Europa y Estados Unidos en materia de formación del talento humano y formación profesional que garantice personal idóneo y competente al sector productivo, a la vez que forme ciudadanos responsables, con sentido humano y social.

Dado este contexto nos exige a las instituciones de FTDH, la necesidad de implementar un Modelo de Aseguramiento de la Calidad para garantizar la permanencia en el tiempo, responder a las exigencias requeridas por un mercado laboral, cada día más exigente y globalizado.

Contexto regional

Mientras que en el país se certificaron entre el año 2010 y 2012 178.512 personas en programas de formación técnico laboral, en el valle del cauca se certificaron 17.796 personas en dichos programas. Esto indica que el valle aportó el 10 por ciento de la formación del talento humano en esta modalidad educativa.

Hay que reconocer que desde los gobiernos regionales y locales no es visible la aplicación de políticas que propendan por el fomento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, por lo cual se hace necesario adentrarse en lo planteado por el gobierno nacional en el CONPES 81 y el plan de desarrollo 2014-2016 vinculando con mayor protagonismo tanto al sector gubernamental como al empresarial para lograr emprender políticas departamentales y municipales con el objeto de potenciar la productividad desde la generación de talento humano capacitado y calificado.

Contexto local

El plan de desarrollo municipal de Guacarí para el periodo 2016-2019 contempla de forma aislada algunas iniciativas de formación para el trabajo y el desarrollo humano. Se hace necesario que desde la administración municipal, los institutos de formación para el trabajo y el desarrollo humano y el sector empresarial aunemos esfuerzos para formular una verdadera política educativa que este a la

vanguardia de los planteamientos del gobierno nacional en su plan de desarrollo y proponga verdaderas alternativas para el municipio en este campo.

Tabla 5 Entorno Político

EMPRESA: Instituto Técnico Labora SISNEC. ENTORNO POLITICO					
Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
1 Interés del estado por reglamentar y controlar la oferta de servicios de la ETDH.	O				X
2 plan de desarrollo municipal de Guacarí para el periodo 2016-2019	A	X			
3 No se visibilizan políticas a nivel departamental que propendan por el fomento de la ETDH	A		X		
4 Actualmente existe escasa normatividad sobre ETDH	A		X		

Fuente. Betancourt (2011), Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico.

3.6 ENTORNO CULTURAL.

La cultura del Valle del Cauca es el resultado de una larga historia, muchos cambios y una especial mezcla entre las razas y costumbres de los indígenas prehispánicos, los esclavos africanos, los colonos españoles y los inmigrantes de otros departamentos de Colombia.

Desde los tiempos de la colonia, se formó una identidad propia entre los habitantes del territorio, sin importar sus orígenes. El Valle del Cauca ha tomado costumbres propias de otros departamentos, traídas por los inmigrantes antioqueños, tolimeses y nariñenses que han compartido sus tradiciones hasta hacerlas parte de la cultura vallecaucana.

Los patrones culturales están claramente definidos en cada uno de los municipios. El culto a Dios y la invocación a los santos forman parte de las tradiciones. Todos los municipios celebran el día de su Santo Patrón.

De acuerdo con los investigadores, la heterogeneidad que caracteriza a la comarca es producto de la forma como ha sido poblado el territorio, adonde han llegado colonizadores españoles, afrodescendientes y migraciones provenientes de Antioquia y Caldas.

El Valle del Cauca es una colcha de retazos que la historia ha cosido durante siglos, con finas puntadas se unieron etnias, sabores y ritmos y dieron origen a una gran manta que arropa a todo un departamento. Es por eso que cuando se intenta definir si existe o no una identidad vallecaucana, salen a flote expresiones como fusión, mescolanza, revuelto y mixtura.

La heterogeneidad que caracteriza a esta tierra, y que impide la existencia de un prototipo de vallecaucano, se origina en el tipo de poblamiento que se dio en la comarca. Tenemos de los afrocolombianos, los blancos de descendencia española, los indígenas y la influencia antioqueña, por eso somos un híbrido.

La identidad vallecaucana no es un concepto que agrupe a todo el territorio, pues en el aspecto cultural el departamento está dividido en subregiones. Hay una gran distancia entre ser del norte, del centro o el Pacífico, tres mundos dentro de un mismo departamento.

El vallecaucano del norte cambió después de las migraciones antioqueñas y caldenses de mediados del Siglo XVIII. Ahora aquí se habla, se come y se piensa siempre como paisa. El centro del departamento conserva otro tipo de costumbres, ligadas al Gran Cauca. El bugueño, por ejemplo, ha sido más cuidadoso con su tradición, pues así abandone su tierra siempre está unido a ella a través de su casa materna.

Pese a las diferencias que existen entre las zonas de la región, hay elementos comunes que definen una identidad vallecaucana. El lenguaje que emplean los moradores de esta zona es uno de los principales factores de cohesión. Se utiliza el voceo como habla coloquial, un tipo de entonación cantarina, llena de expresiones como el 'oí', 'mirá', 've', que hacen un grupo único en el país.

Sin embargo, pese a los argumentos que sustentan que el sello del Valle del Cauca es su diversidad, hay quienes sostienen que la identidad del departamento es sólo un fantasma, que la identidad se ha perdido paulatinamente, pues la gente de esta tierra no es como antes. El vallecaucano auténtico no existe, es una amalgama de cosas sin rumbo fijo.

El municipio de Guacarí ha sufrido sucesivas transformaciones ligadas a sus procesos de poblamiento. A la llegada de los españoles el territorio estaba habitado por grupos indígenas como: Guacaries, Guabas, Cananguaes y Sonsos, considerados la base de formación y asentamiento en esta zona.

Posteriormente llegaron a esta región los africanos, traídos como esclavos para reemplazar la mano de obra indígena diezmada por la explotación a que fue sometida en la extracción de oro. Indígenas, españoles y negros iniciaron el proceso de mestizaje, que caracteriza la población actual, la cual continúa recibiendo aportes culturales de grupos, provenientes de distintas partes del país, como Antioquia, Cauca y Nariño, entre otros.

Los problemas culturales y ambientales identificados reflejan la incidencia de algunos aspectos particulares de nuestra cultura, entre los cuales se destacan:

La pérdida de los saberes ancestrales que manejan los mayores, los cuales han diezmado su trascendencia entre las familias.

La incorporación constante de nuevas costumbres relacionadas con las actividades económicas, la alimentación, las formas de organización, el manejo del espacio y las expresiones folclóricas instaladas en el municipio, como resultado de los movimientos migratorios.

Muchas de las prácticas culturales establecidas, que inciden en las dinámicas ambientales, se basan en la concepción de unos recursos naturales ilimitados y en una visión del desarrollo, que prioriza la explotación de los recursos y la rentabilidad económica. Bajo esta visión, se destacan prácticas asociadas al monocultivo de la caña como: la ampliación de la frontera agrícola, el uso intensivo del agua, la mecanización del suelo, la fumigación aérea y la quema en cosecha y poscosecha. En la agricultura de sustento, prevalece el uso indiscriminado de agroquímicos y la invasión de las rondas de los ríos. La población campesina de la parte alta, practica la colonización de zonas de bosque con actividades agropecuarias, y la caza indiscriminada.

Tabla 6 Entorno Cultural

EMPRESA: Instituto Técnico Labora SISNEC. ENTORNO CULTURAL					
Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
1 Ausencia de orientación vocacional en las I.E.	A		X		
2 Implementación de cursos de inglés y preparación para el ICFES.	A	X			
3 Desinterés de los Jóvenes del casco urbano por la educación y la capacitación.	A	X			
4 Inclinação de jóvenes hacia los programas en el área de la salud.	A		X		
5 Interés de los estudiantes de la zona rural por capacitarse.	O				X

Fuente. Betancourt (2011), Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico.

3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO

El uso de las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicaciones (NTIC) en la educación es un pasaporte para acceder y hacer posible la sociedad del conocimiento en un mundo globalmente conectado. Es por ello que se debe preparar el contexto de aprendizaje apropiado y sus condiciones de funcionamiento, con el fin de que las nuevas generaciones sepan disfrutar las posibilidades que éste brindará, y a la vez afrontar los retos que les impondrá. Igualmente se deben orientar acciones, voluntades y recursos para consolidar el talento humano y social requerido para entrar como nación en este nuevo esquema de sociedad global. Debe posibilitar, además, el potencial social de Colombia y contribuir a crear y articular el contexto de aprendizaje requerido para avanzar en el propósito de construcción pacífica de identidad nacional y de fortalecimiento de los potenciales regionales y locales.

Los recursos electrónicos para llevar a cabo investigaciones o realizar trabajos escolares son algunas de las formas en las que la tecnología digital se ha integrado con las escuelas y universidades.

Las instituciones innovadoras de hoy están usando la nube inteligente para escalar experiencias de aprendizaje altamente personalizadas que más allá de la cobertura, mejoren la calidad

También se puede observar que las redes sociales animan a los estudiantes a expresarse y relacionarse con otros compañeros, lo que permite aprender de forma interactiva. Las posibilidades de Internet son muy amplias. Gracias a la facilidad para compartir contenidos es posible aprovechar la red para facilitar a los estudiantes libros electrónicos e interactivos para que realicen sus actividades y ejercicios sin necesidad de tener el libro en papel, lo que reduce los costos de producción de los libros y además permite a los estudiantes acceder a libros que no se pueden encontrar en su país sin necesidad de moverse de su casa.

La tecnología en el espacio educativo permite el uso de herramientas más interactivas y que mantienen la atención de los estudiantes con mayor facilidad. Además, las redes sociales y la Web 2.0 implica compartir puntos de vista y debatir sobre las ideas, lo que ayuda a que los niños y adolescentes desarrollen un pensamiento crítico en una época en la que sus cerebros se están desarrollando.

Por otro lado, los profesores pueden beneficiarse mucho de los avances tecnológicos para hacer su trabajo más atractivo y para ser más eficientes. Muchas actividades de las que forman parte de su rutina diaria se pueden optimizar con la ayuda de aplicaciones y dispositivos informáticos, permitiendo que puedan dedicar más tiempo a su propia formación, lo que a largo plazo no solo les beneficiará a ellos sino a sus estudiantes.

Así mismo, por su flexibilidad y capacidad de adaptación de cara a que los estudiantes puedan seguir ritmos distintos en su aprendizaje, hace que la tecnología se adapte a los entornos educativos. Los estudiantes más aventajados pueden tener a su disposición contenidos adicionales y aquellos que necesiten un

refuerzo, pueden recurrir a materiales de apoyo para reforzar aquello que aprenden en clases.

Teniendo en cuenta el entorno regional, el Valle del Cauca ya cuenta con un Plan Departamental en ciencia, tecnología e innovación para impulsar el desarrollo social y económico de la región durante los próximos 4 años y que busca responder a la estrategia del Gobierno Nacional para convertir al país en el tercero más innovador en el 2025.

El Valle es el primer departamento en tener este plan que le significa inversiones por 86 mil millones de pesos, un tercio del presupuesto del departamento administrativo para todo el país.

Sin embargo, aún falta trabajar por lograr una evolución en un alto porcentaje de programas de formación laboral, a través de la vigilancia tecnológica, que logren integrar no sólo las necesidades del mercado local, sino que logren abordar las necesidades de globales, avanzando en tecnología, optimización de procesos y sobre todo en el fortalecimiento de los procesos investigativos que logren transformar las prácticas educativas que conducen a la adquisición de una habilidad técnica.

Tabla 7 Entorno Tecnológico

EMPRESA: Instituto Técnico Labora SISNEC. ENTORNO TECNOLÓGICO					
Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
1 costos de equipos tecnológicos para el desarrollo de las clases.	A	X			
2 Costos de proceso de certificación en calidad.	A		X		
3 Costos del software para el área administrativa.	A	X			
4 Sistema de Información de las Instituciones y Programas de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano SIET	O			X	
5 Uso de la tics	O				X

Fuente. Betancourt (2011), Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico.

3.8 ENTORNO JURIDICO

La institución que incide de una manera directa y permanente en la regulación institucional y normativa de las ETDH es el MEN, sin embargo el Sena como institución posee el Observatorio Laboral el cual contiene la información de las competencias laborales que conforman la estructura curricular que se elaboran para la formación de los distintos programas formativos en las ETDH.

A la fecha el gobierno nacional ha implementado un compendio de leyes, decretos, resoluciones y acuerdos que propenden asegurar y regular las acciones administrativas y las acciones formativas de las instituciones técnicas.

La Legislación nacional, reconoce tres tipos de educación (MEN, 2014), en el artículo 11 de la Ley general de educación, en el artículo 13 contempla todas las formas de educación reconocidas en Colombia con unos objetivos comunes. En el caso de las ETDH es independiente de la educación Formal.

El MEN, canaliza todos sus esfuerzos de control y supervisión de acuerdo a los niveles de formación reconocidos en Colombia, iniciando por la Primera Infancia hasta la Educación Superior; la Educación técnica posee su apartado propio con el cual se reglamenta todo lo concerniente a este campo desde la oferta, tarifas, perfiles de instructores y perfil de salida de los aprendices, reglamento, currículo y la constitución de las instituciones mismas y otras disposiciones.

La importancia de reglamentar las instituciones ETDH y sus programas, pasa por el interés de darle un puesto de mayor relevancia a la educación para el trabajo y el desarrollo humano, reivindicando su valor social y la pertinencia de los procesos de enseñanza con los procesos de aprendizaje en un contexto globalizado y alta demanda.

El contenido del Conpes 2945 de 1997, plantea la necesidad de conformar el (Sistema Nacional de Formación para el Trabajo - SNFT), el cual incluyó la acreditación de entidades, programas y el reconocimiento del cumplimiento de estándares de gestión de calidad.

En el año 2006 con la Ley 1064, la educación para el trabajo y el desarrollo humano, logró el reconocimiento de los ciclos propedéuticos y la asignación de recursos para créditos con el ICETEX, privilegio que sólo contemplaba la educación formal.

A partir de estos cambios y beneficios ganados por este segmento de la educación, el MEN inicio un proceso control con el propósito de garantizar unas 32 condiciones de funcionamiento entre oferta y demanda que garanticen la pertinencia del conocimiento y su aplicación en los contextos productivos, regulando así las posibles instituciones que no cumplieran con este requisito de control y gestión.

Para este fin, el MEN se encargó de establecer un plan de trabajo de la mano de las secretarías de educación y entidades externas como entes certificadores en Gestión de la Calidad, que buscaba fortalecer a las instituciones en procesos de

gestión de la calidad, brindando los beneficios mencionados anteriormente para las instituciones que lograran obtener la Certificación en gestión de Calidad.

Tabla 8 Entorno Jurídico

EMPRESA: Instituto Técnico Labora SISNEC. ENTORNO JURIDICO					
Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
1 LEY 115 DE 1994 “Por la cual se expide la Ley General de Educación”	O			X	
2 LEY 1064 DE 2006 “ Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano	O				X
3 Decreto 1075 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación” Libro 2 – Parte 6 “Reglamentación de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano”	O			X	
DECRETO 4904 DE 2009 “Por el cual se reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano y se dictan otras disposiciones”.	O			X	

Fuente. Betancourt (2011), Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico.

3.9 EVALUACION INTEGRADA DEL ANALISIS EXTERNO

Tabla 9 Matriz Integrada del Entorno

VARIABLES CLAVES	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
Cercanía con municipios vecinos.	La cercanía entre municipios permite el fácil traslado de estudiantes hacia el municipio de Guacarí.	Desde el año pasado se ha venido realizando publicidad y promoción en los municipios de Ginebra y el Cerrito, Con una gran aceptación.	En estos momentos el 80% de los estudiantes provienen de los municipios de Cerrito y Ginebra.
Ubicación estratégica de la planta física.	El instituto está ubicado en el sector céntrico del municipio permitiendo el fácil acceso de los solicitantes del servicio.	La ubicación tanto de la planta académica como de las oficinas permite el fácil acceso de los estudiantes y de los solicitantes del servicio.	Desde el traslado a la actual sede se ha incrementado la asistencia de personas a consultar sobre el servicio.
Número de graduandos de media técnica por año.	Una variable muy significativa ya que representa una de las oportunidades de mayor relevancia.	Anualmente culminan sus estudios de bachillerato aproximadamente 300 jóvenes que representan un gran mercado para el instituto Sisnec.	Se ha venido realizando un trabajo de mercadeo en las instituciones de educación bachiller que ha representado el 60% de las matriculas actuales.
Cercanía y % de población de la zona rural.	Facilidad para llevar la información, publicidad y promoción.	Se ha notado la tendencia de la población rural del municipio de Guacarí y municipios cercanos a preferir la educación Técnica Laboral.	Un porcentaje significativo de los actuales estudiantes del instituto provienen del sector rural,
Desempleo	El desempleo generalizado en el país también	La falta de ingreso económico en grupos familiares se	Al final de mes se presentan inconvenientes

	se ve reflejado en el municipio de Guacarí y municipios vecinos.	ve reflejada en el pago oportuno de las mensualidades por parte de los estudiantes.	para pagar las obligaciones que tiene la institución debido al incumplimiento de los estudiantes con el pago de sus mensualidades.
Sensibilización hacia la ETDH como instrumento para la empleabilidad.	Poco conocimiento de ETDH	Los entes municipales y departamentales relacionados con la educación realizan poca difusión sobre las cualidades de la formación laboral.	El desconocimiento por parte de la comunidad de las características de la educación laboral hace que los graduandos de bachillerato en mayor porcentaje tengan en su proyección solo la educación superior. (educación universitaria)
Interés del estado por reglamentar y controlar la oferta de servicios de la ETDH.	Estructuración a nivel nacional de la política educativa denominada educación terciaria. (Conformación del SNFT).	Al tener una reglamentación más clara y una estructura más fuerte. La ETDH será tenida en cuenta como una opción educativa por los jóvenes recién egresados del bachillerato.	A través de los años el estado colombiano ha venido reestructurando la ETDH. Lo que ha conllevado a que día a día se incremente la oferta de este servicio educativo
plan de desarrollo municipal de Guacarí para el periodo 2016-2019	El plan de desarrollo municipal de Guacarí para el periodo 2016-2019 contempla de forma aislada algunas iniciativas de FTDH	Ausencia de presupuesto, y estrategias para el apoyo de la ETDH.	Mayor esfuerzo para dar a conocer la institución.
Implementación de cursos de inglés y	A través del gobierno departamental se	La implementación de estas jornadas hace que los	Desde que se empezaron a implementar estas

preparación para el ICFES.	está implementado en los colegios cursos de inglés y preparación para el ICFES en los horarios de la tarde y los días sábados en las mañanas.	estudiantes de colegio de los grados superiores no tengan disponibilidad de tiempo para desarrollar otras actividades.	jornadas de capacitación han disminuido las matrículas.
Desinterés de los Jóvenes del casco urbano por la educación y la capacitación.	La cultura del menor esfuerzo y el desinterés por capacitarse de los jóvenes. Es un fenómeno cultural a nivel general que impacta hoy día al municipio de Guacarí y se ve mayormente reflejado en el casco urbano.	Según los sondeos que se han realizado en la I.E del municipio de Guacarí. Un porcentaje de los estudiantes de los grados 10 y 11 no tiene la expectativa de seguir capacitándose al terminar su bachillerato.	El desinterés de los jóvenes del municipio de Guacarí por capacitarse es un fenómeno que puede verse reflejado en las matrículas.
Interés de los estudiantes de la zona rural por capacitarse.	Los jóvenes del sector rural muestran mayor interés en seguir capacitándose después que terminan sus estudios de bachillerato.	Según los sondeo realizado en la I.E del sector rural del municipio de Guacarí. Los estudiantes de los grados 10 y 11 muestran interés en continuar capacitándose después de terminar sus estudios de bachiller.	El interés de los jóvenes del sector rural se ve reflejado en que un alto porcentaje de los estudiantes actuales provienen del sector rural del municipio y de municipios vecinos.
costos de equipos tecnológicos para el desarrollo de las clases	Los costos de los equipos tecnológicos como computadores, video beam y demás herramientas	Los costos de los equipos tecnológicos son costosos lo que impide contar con las suficientes herramientas de apoyo para las	Para la 4 de los 5 programas técnicos que ofrece el instituto se requiere en algún modulo el uso de equipos de cómputo.

	tecnológicas que se puedan utilizar en el desarrollo de clases tienen unos costos altos.	clases.	
Aplicación de tecnología en el área administrativa.	El instituto requiere un software para agilizar las labores administrativas	El uso de herramientas tecnológicas como los software, disminuyen significativamente los tiempos en las labores administrativas.	Los tiempos para el desarrollo de las labores administrativas y en especial en el área financiera son muy desgastantes y conllevan mucha inversión de tiempo ya que no se tiene un software para agilizar dichas labores.
LEY 1064 DE 2006	Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano.	Mayor reconocimiento para las instituciones de ETDH.	Inclinación de las personas por la modalidad de ETDH.

4 ANALISIS DEL SECTOR DE LA EDUCACION PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO

En el país no se ha desarrollado hasta el momento un proceso de caracterización ni de evaluación del impacto de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, lo que representa un vacío que impide dirigir y medir el alcance de las distintas acciones que puedan emprenderse para el mejoramiento de la calidad y pertinencia.

Con base en los datos generados por las fuentes de información oficiales: SIET (Sistema de Información de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano) y el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), se presenta un panorama estadístico del estado de la Educación para el trabajo en Colombia.

El proceso de registro de Instituciones de Formación para el Trabajo y Desarrollo Humano IETDH y Programas de Formación en el Sistema SIET es realizado directamente por las Secretarías de Educación Certificadas luego de realizar las respectivas evaluaciones y aprobaciones. Después de esto las IETDH son las encargadas de subir su información de matrícula, certificados y costos.

Figura 4 Cobertura a Nivel Nacional

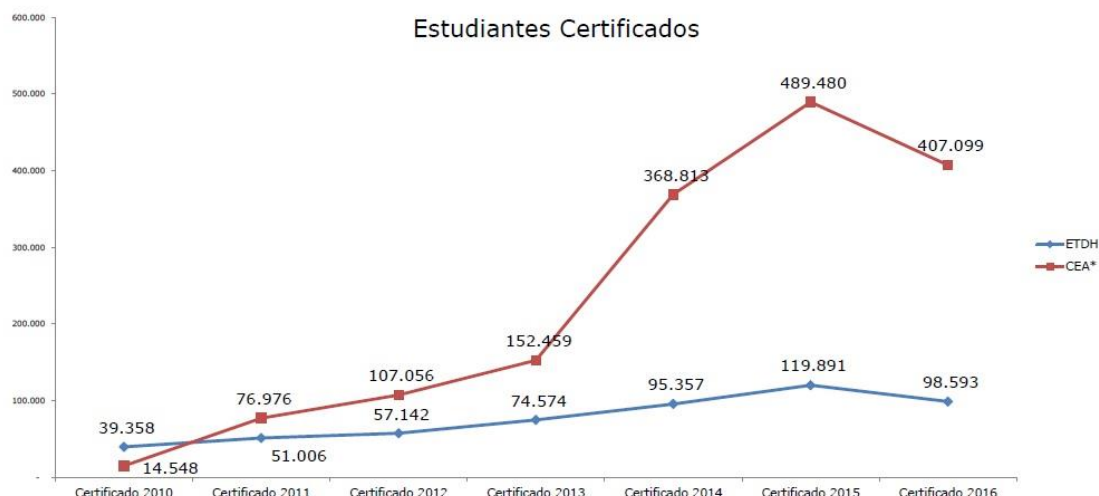


Fuente. SIET (2017), Sistema de información educación para el trabajo y el desarrollo humano.

La figura 4 muestra la información a enero de 2017 con un total de 4.250 IETDH a nivel nacional de las cuales 685 son a centros de enseñanza automovilística. Del total de instituciones solo 412 están certificadas en calidad, lo que equivale a un 11.56%. También muestra un total de 21.084 programas de los cuales 3.410

pertenecen a centros de enseñanza automovilística. Del total de programas solo 1.832 están certificados en calidad.

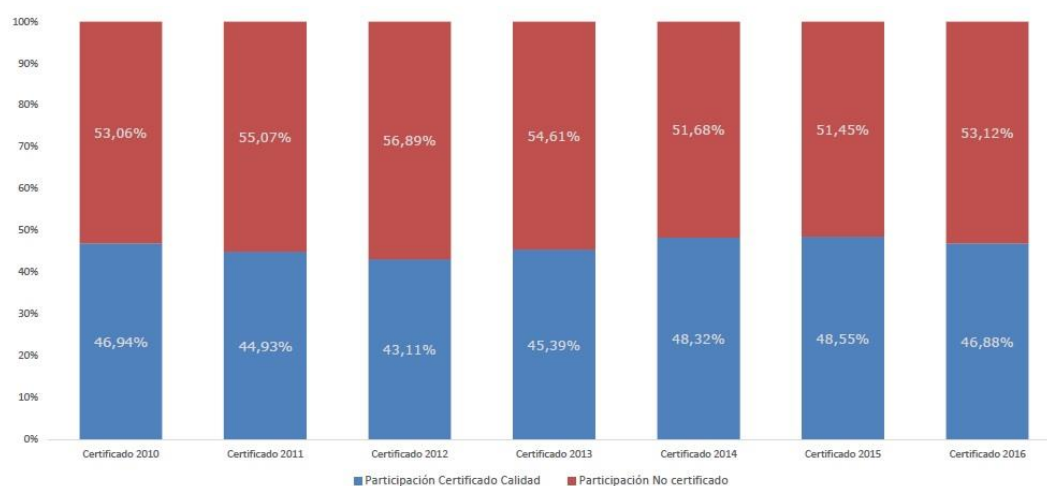
Gráfico 1 Estudiantes Certificados a Nivel Nacional



Fuente. SIET (2017), Sistema de información educación para el trabajo y el desarrollo humano.

La línea azul del grafico 1 muestra un incremento en el número de estudiantes certificados en programas Técnico laborales desde el año 2010 hasta finales del año 2015. De ahí en adelante hasta el año 2016 se observa una disminución en el número de estudiantes certificados.

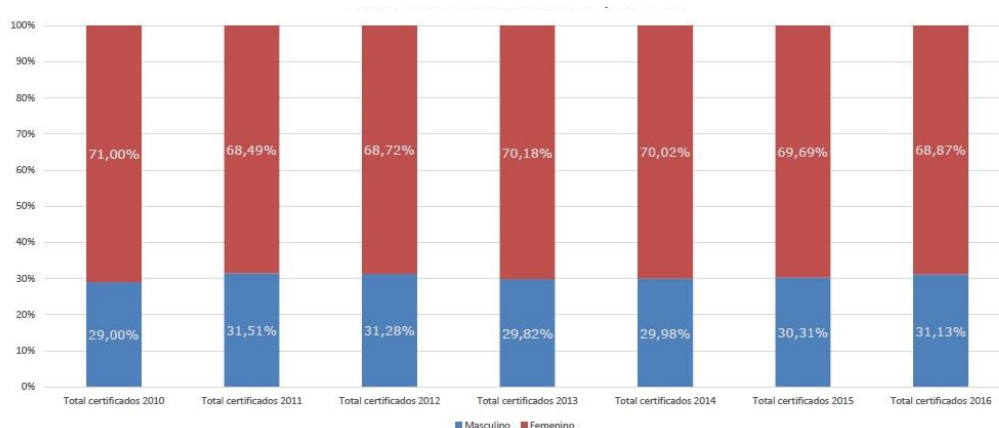
Gráfico 2 Comparativo Estudiantes Certificados a Nivel Nacional Instituciones Certificadas en Calidad



Fuente. SIET (2017), Sistema de información educación para el trabajo y el desarrollo humano.

Se puede concluir que las instituciones con mayor número de estudiantes certificados año por año (2010-2016) son las que están certificadas en calidad. Lo que da a entender que tienen un mayor número de matrículas por lo tanto son las instituciones preferidas por las personas para capacitarse.

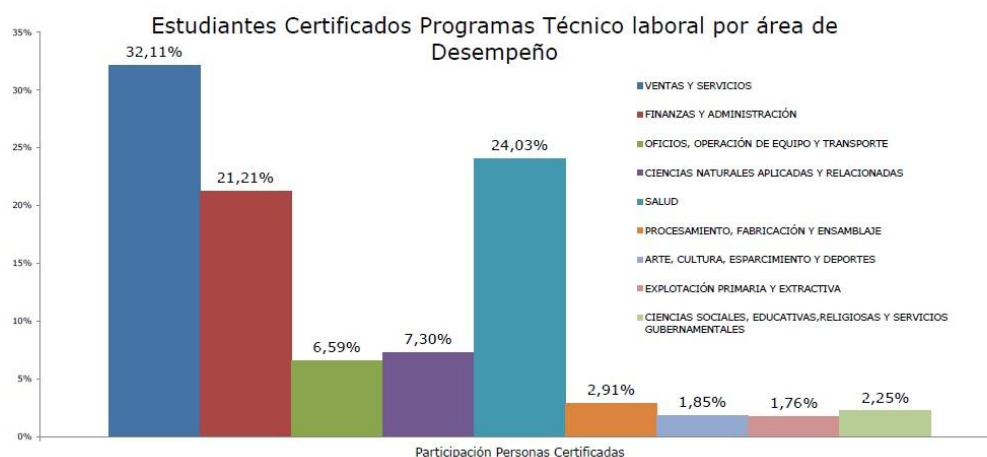
Gráfico 3 Comparativo Estudiantes Certificados a Nivel Nacional Programas ETDH por Sexo



Fuente. SIET (2017), Sistema de información educación para el trabajo y el desarrollo humano.

En este grafico se puede observar que entre los años 2010-2016 la tendencia año por año es de un mayor porcentaje de mujeres certificadas en programas de educación técnica laboral.

Gráfico 4 Certificación por área de desempeño laboral



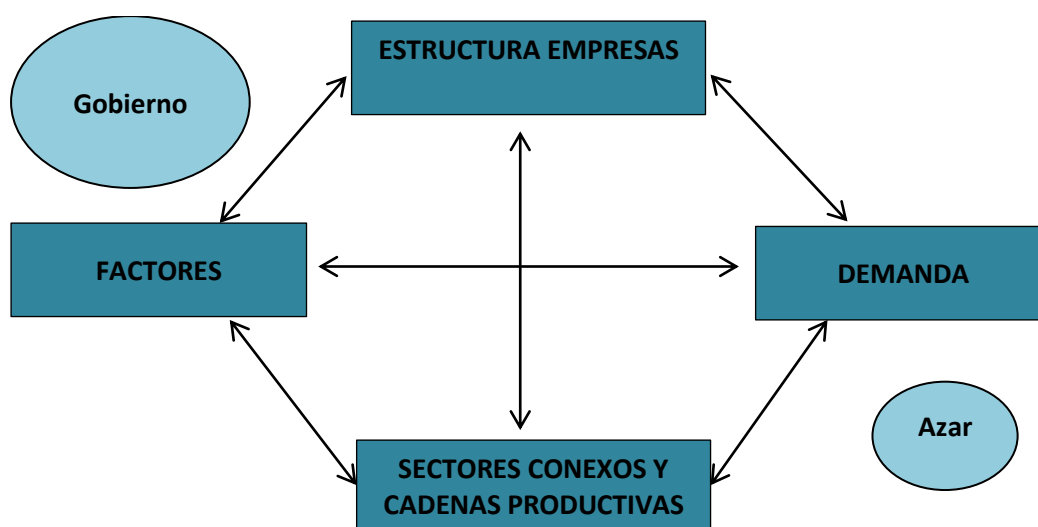
Fuente. SIET (2017), Sistema de información educación para el trabajo y el desarrollo humano.

Los programas técnico laborales en los cuales mayor número de estudiante se han certificado entre los años 2010-2016 son los de las áreas de ventas y servicios, seguido por las áreas de la salud. El área de estudio con menor número de estudiantes certificados es el de explotación primaria y extractiva.

4.1 ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR DE LA EDUCACION PARA EL TRABAJO - DIAMANTE COMPETITIVO.

Para realizar el análisis del sector de la ETDH se utilizara la herramienta del Diamante Competitivo de M. Porter. Este instrumento es un modelo que explica el ambiente específico y regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprende a como competir y colaborar. (Betancourt 2013)

Figura 5 Diamante Competitivo Porter



Fuente. Betancourt (2013), Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas

4.1.1 Factores productivos

Para el caso de los servicios educativos que presta el instituto Sisnec, se logra identificar recursos tales como el personal docente, en quien recae un alto porcentaje de la calidad de la formación. Es el docente quien mediante su forma o método de enseñanza, logra la motivación y por ende el aprendizaje de sus estudiantes. Se requiere de docentes dinámicos, emprendedores, estudiosos, propositivos, abiertos al cambio, conscientes de su rol en el proceso enseñanza-aprendizaje, con capacidad para criticar y asumir la crítica constructiva y con proyección de mejora continua. El instituto Sisnec procura el mejoramiento de la calidad educativa a través de la implementación de estrategias de selección, capacitación y permanente evaluación del personal docente.

Otro recurso esencial que permite prestar un servicio educativo de calidad es la gestión académica la cual está a cargo el director académico quien se enfoca en el currículo y emplea estrategias como pasantía empresarial y mecanismos de evaluación y promoción para lograr la certificación de sus estudiantes. Esta gestión está ligada al personal docente como aplicador de las estrategias

institucionales y al personal administrativo como soporte tanto en el manejo de la información, como en el apoyo logístico y material.

En cuanto a infraestructura y tecnología como otros recursos el instituto cuenta con dos sedes en condiciones adecuadas para la prestación de servicios educativos, con tecnología multimedia para el desarrollo de las clases como: computadores, video beam, amplificadores de sonido, etc.

No se puede dejar por fuera de los recursos productivos: los contenidos curriculares, la metodología de enseñanza, la innovación, los sistemas de intercomunicación, el conocimiento, y las características de los grupos de estudiantes.

4.1.2 Cadena productiva

El instituto SISNEC se encuentra dentro del sector de los servicios educativos, específicamente la formación profesional, que en Colombia es denominada Educación para el trabajo y el desarrollo humano.

A nivel internacional el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor), es quien da respuesta a las necesidades de las personas, las empresas y los países, en materia de formación profesional y desarrollo de los recursos humanos. También Actúa como núcleo articulador de una red de gestión del conocimiento de instituciones y organismos relacionados con estos temas.

Desde 1963, el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) es pionero en la gestión, la construcción colectiva del conocimiento y la promoción de la cooperación Sur-Sur en temas relacionados con el desarrollo de los recursos humanos.

También se puede decir que Cinterfor es un Centro especializado de la Organización Internacional del Trabajo -OIT- que articula y coordina la red más grande y prestigiosa de entidades e instituciones, públicas y privadas, dedicadas al fortalecimiento de las competencias laborales.

Esta red, formada por más de 65 entidades de 27 países de América Latina, El Caribe, España y África, colabora activamente en la actualización permanente de la plataforma de gestión del conocimiento que está a disposición del mundo de la formación profesional. (OIT/Cinterfor, 2017)

A nivel nacional ASENFT, es la asociación líder de la formación Técnica en el País, Contribuyendo al desarrollo, empleabilidad, competitividad, productividad, e inclusión social. Ha sido promotor de las principales transformaciones de la formación profesional, adecuada a los requerimientos de la sociedad.

Su misión es lograr posicionar a las instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano y crear un sistema nacional de reconocimiento de logros que permita desarrollar una trayectoria profesional, donde se reconozcan las

competencias adquiridas en la formación media, para el trabajo, técnica, tecnológica y profesional, incluida la experiencia laboral.

ASENOF es una organización gremial de las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano en todas sus modalidades para propiciar el fortalecimiento, defensa y sostenibilidad de los asociados a través de la cooperación e interacción con los actores sociales, gubernamentales y empresariales para ofrecer mayores oportunidades de estudio y trabajo a los colombianos. (ASENOF, 2017)

A nivel estatal existe un Sistema de Información de las Instituciones y Programas de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano llamado SIET, este es un conjunto de fuentes, procesos, herramientas y usuarios, que articulados entre sí, posibilitan y facilitan la recopilación, divulgación y organización de la información sobre esta modalidad de educación.

Objetivos del SIET:

1. Informar a la comunidad sobre las instituciones y programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano y su respectiva certificación de calidad.
2. Servir como herramienta para la determinación de políticas educativas a nivel nacional y territorial; al igual que para la planeación, monitoreo, evaluación, asesoría, inspección y vigilancia.

La administración del Sistema de Información de las Instituciones y Programas de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano le corresponde al Ministerio de Educación Nacional. Por su parte a cada Secretaría de Educación de las entidades territoriales certificadas, le corresponde incluir en el SIET los datos de las instituciones y los programas registrados y mantener la información completa, veraz y actualizada. El Ministerio de Educación Nacional podrá en cualquier momento realizar procesos de auditoría y verificación de la información consolidada en el Sistema y prestará asistencia técnica a las Secretarías de Educación para la Implementación del Sistema y actualización de sus herramientas. (SIET, 2017)

El MEN (2014) en el documento Caracterización de la educación para el trabajo y el desarrollo humano en Colombia afirma lo siguiente: el surgimiento de la educación para el trabajo se da a partir del Conpes 2945 de 1997 que plantea la necesidad de conformar un Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, liderado por el SENA que, entre otros componentes, incluye la acreditación de entidades y programas, y el reconocimiento del cumplimiento de estándares de calidad. En virtud de ello, el Sena adelanta procesos de reconocimiento de esta oferta, en 2004, el documento Conpes 81 indica al Ministerio de la Protección Social (hoy Ministerio de Trabajo) en conjunto con el Ministerio de Educación Nacional consolidar un componente de acreditación de las entidades de formación para el trabajo, como parte del Sistema Nacional de la Formación para el Trabajo-SNFT. Este componente tiene como propósito dar reconocimiento de la calidad de

los oferentes de formación para el trabajo y de los programas de cada uno de ellos, en términos de: estructuras curriculares, metodologías de enseñanza, aprendizaje y evaluación; medios y recursos tecnológicos y didácticos; capacidad instalada; perfil de los docentes y modelo de gestión educativa definidos en el marco del SNFT.

Esta orientación de política dio lugar al Decreto 2020 de 2006 mediante el cual se organizó el Sistema de Calidad de la Formación para el Trabajo definido como "el conjunto de mecanismos de promoción y aseguramiento de la calidad, orientados a certificar que la oferta de formación para el trabajo cuenta con los medios y la capacidad para ejecutar procesos formativos que respondan a los requerimientos del sector productivo y reúnen las condiciones para producir buenos resultados".

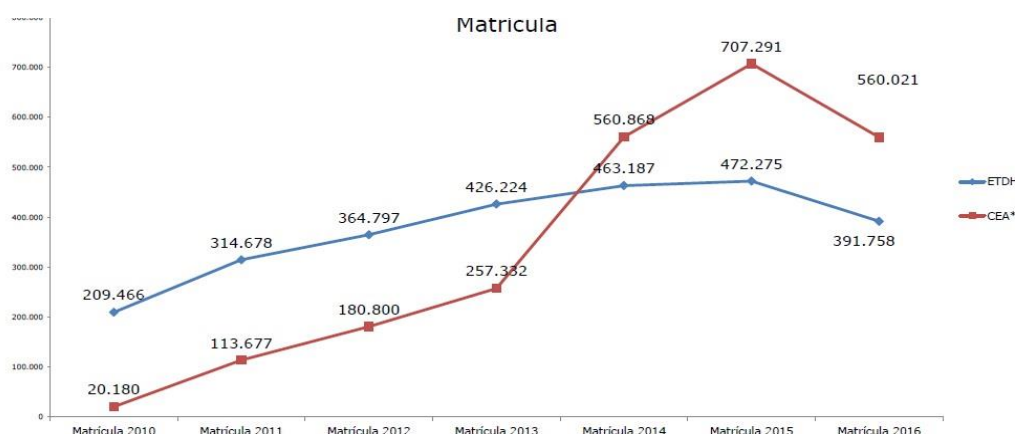
El SENA es el organismo normalizador de competencias laborales para Colombia. Las normas se elaboran en Mesas sectoriales, según áreas ocupacionales, integradas por representantes de los trabajadores, empleadores y el sector educativo.

El Sistema de Formación por Competencias utiliza las normas de competencia como base para el diseño curricular haciéndolo, de ese modo, más pertinente y actualizado; además incorpora nuevas estrategias formativas y de organización de los ambientes de aprendizaje para lograr egresados competentes. (Oitcinterfor, 2017)

4.1.3 Demanda

Para tener un panorama estadístico de las personas que en Colombia requieren el servicio educativo de las IETDH, se tomara como base los datos de crecimiento de la matrícula de 2010 a 2016. Estos datos son generados por las fuentes de información oficiales: SIET (Sistema de Información de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano)

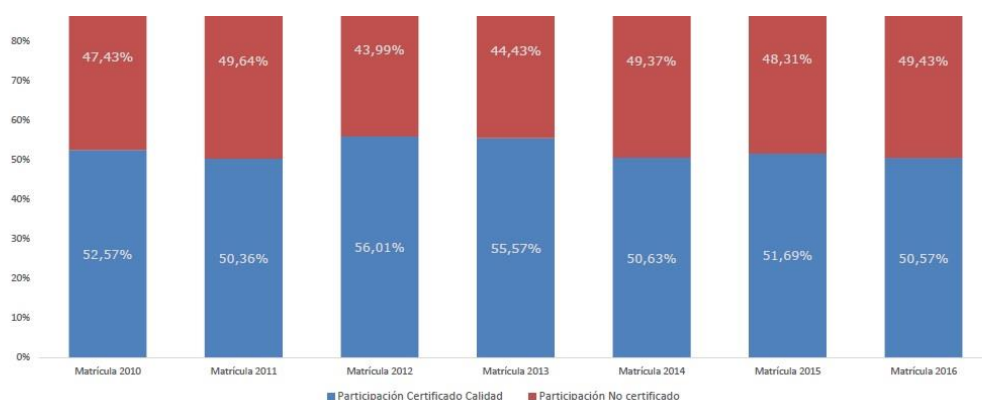
Gráfico 5 Matrícula a Nivel Nacional



Fuente. SIET (2017), Sistema de información educación para el trabajo y el desarrollo humano.

La línea azul muestra la evolución de número de estudiantes matriculados desde el año 2010 al 2016, muestra un incremento sustancial hasta el año 2015. Y un decrecimiento del año 2015 de 472.275 estudiantes matriculados a 391.758 para el año 2016.

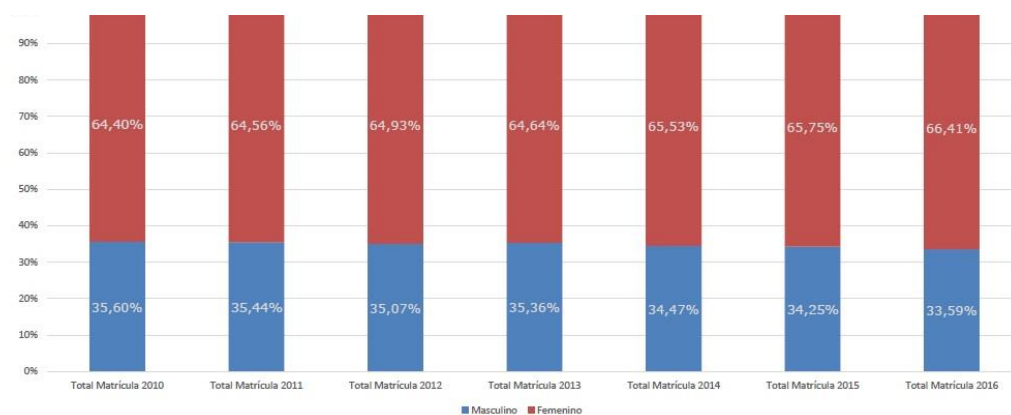
Gráfico 6 Comparativo a Nivel Nacional Instituciones Certificadas en Calidad



Fuente. SIET (2017), Sistema de información educación para el trabajo y el desarrollo humano.

El mayor número de estudiantes matriculados se presenta en las Instituciones de educación para el trabajo que tienen certificación en calidad, siendo esta

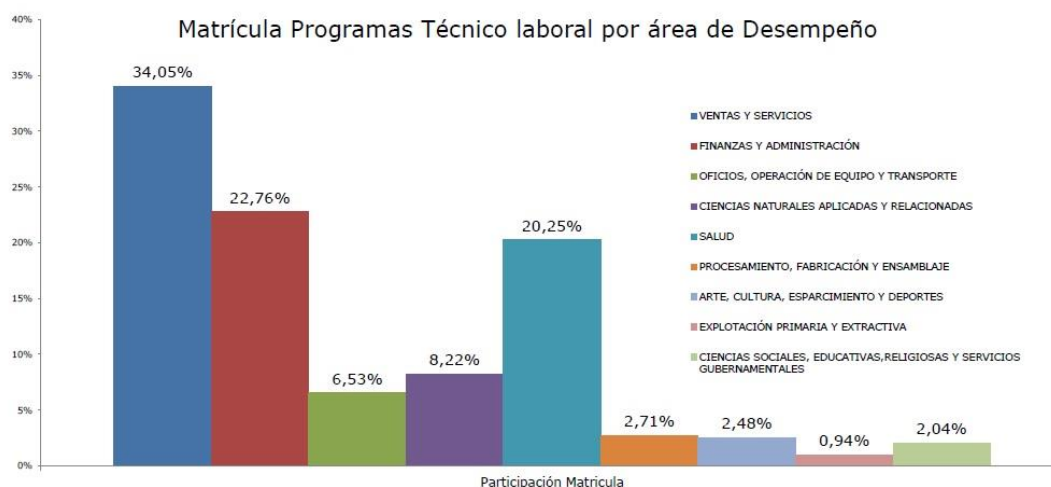
Gráfico 7 Comparativo Matrícula a Nivel Nacional Por Sexo



Fuente. SIET (2017), Sistema de información educación para el trabajo y el desarrollo humano.

La mayor proporción de matrículas año por año a nivel nacional lo representan las mujeres.

Gráfico 8 Matricula por Área de Desempeño a Nivel Nacional



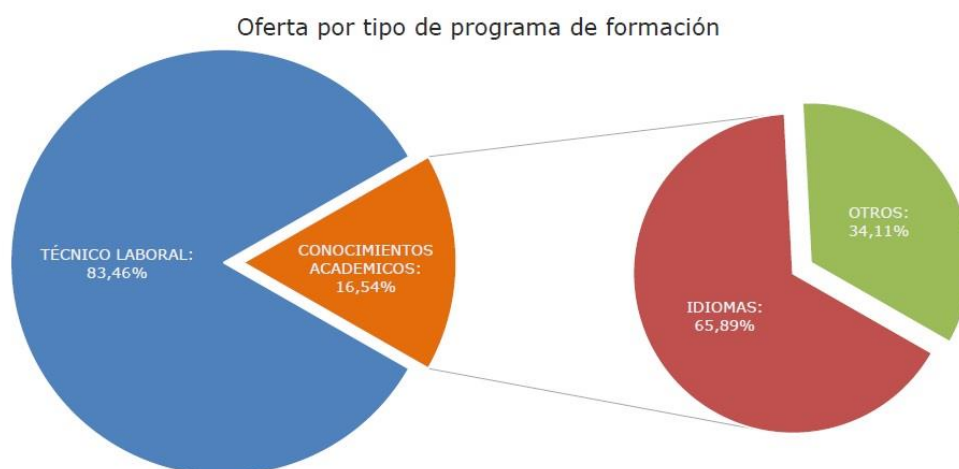
Fuente. SIET (2017), Sistema de información educación para el trabajo y el desarrollo humano.

Hay tendencias a una alta concentración de la demanda de programas en las áreas de desempeño de administración y finanzas y ventas y servicios.

Las áreas con menor participación son: explotación primaria y extractiva, ciencias sociales y educación, arte y cultura. Ciencias naturales y salud, sus rangos oscilan Presentan una participación intermedia.

4.1.4 Estrategia y estructura de las empresas del sector

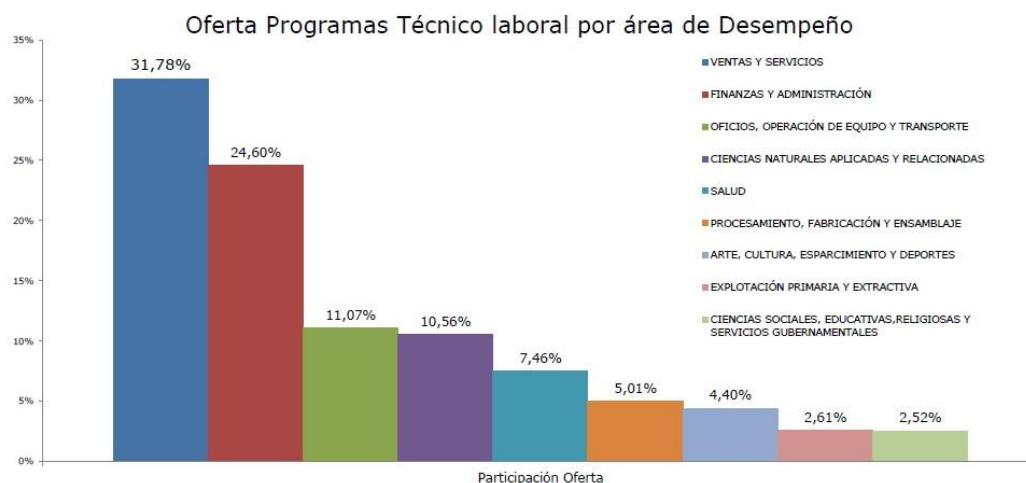
Gráfico 9 Oferta por Tipo de Formación a nivel nacional



Fuente. SIET (2017), Sistema de información educación para el trabajo y el desarrollo humano.

El análisis realizado a la información registrada en el SIET, señala tendencias a una alta concentración de la oferta de programas en las áreas de desempeño de administración y finanzas y ventas y servicios, entre las dos agrupan casi la mitad de los programas.

Gráfico 10 Oferta de programas por áreas de desempeño a nivel nacional



Fuente. SIET (2017), Sistema de información educación para el trabajo y el desarrollo humano.

Las áreas con menor participación son: explotación primaria y extractiva, ciencias sociales y educación, arte y cultura, ciencias naturales y salud, sus rangos oscilan entre 3 y 7%. Presentan una participación intermedia las áreas de procesamiento fabricación y ensamble y operación de equipos y transporte con 15 y 11% respectivamente.

En el entorno regional existen de IETDH que ofrecen diversidad de programas técnicos laborales dentro de los cuales se encuentran los relacionados con el área de la salud y los idiomas.

Teniendo en cuenta los municipios de Cerrito, Ginebra, Guacarí y Buga que es el entorno más cercano a la institución que se está estudiando la oferta, se presenta el siguiente cuadro donde se muestran las instituciones, la ciudad donde funcionan sus sedes, cantidad de programas ofertados, y cuales están certificados en calidad.

Tabla 10 Oferta Educativa Regional

NOMBRE INSTITUCION	CANTIDAD DE PROGRAMAS	CERTIFICADA EN CALIDAD	MUNICIPIO
INSTITUTO SISTEMA NACIONAL DE EDUCACION COLOMBIANA SISNEC	5	NO	GUACARÍ
INSTITUTO TECNICO COMERCIAL INSTECOM	12	NO	EL CERRITO
INSTITUTO TECNICO EMPRESARIAL ANDRES BELLO -ITE	5	NO	GINEBRA
INSTITUTO TECNICO EMPRESARIAL ANDRES BELLO ITE	14	NO	GUACARÍ
INSTITUTO DE EDUCACION TECNICA EN SISTEMAS INFOTEC LTDA	7	NO	EL CERRITO
CENTRO DE ESTUDIOS TECNICOS LABORALES DE COLOMBIA CESTELCO	20	NO	EL CERRITO
CENTRO DE CAPACITACION OCUPACIONAL PORVENIR CCOP	3	NO	EL CERRITO
INSTITUTO TECNICO COMERCIAL E INDUSTRIAL PROVIDENCIA	34	NO	EL CERRITO
INSTITUTO TECNICO EMPRESARIAL ANDRES BELLO ITE	4	NO	EL CERRITO
POLITECNICO SAN MATEO	11	SI	BUGA
CENTRO CULTURAL COLOMBO AMERICANO	1	SI	BUGA
INSTITUTO TECNICO EMPRESARIAL DEL VALLE INTEVALLE	5	NO	BUGA
ACADEMIA DE BELLEZA "JUANITO"	1	NO	BUGA
ENGLISH NOW INSTITUTE	2	NO	BUGA
ESCUELA NACIONAL DE VENTAS Y EMPRENDIMIENTO	2	NO	BUGA
INTERNACIONAL LAW	1	NO	BUGA
CENTRO DE ENSEÑANZA AUTOMOVILISTICA GUADALAJARA	1	NO	BUGA
CORPORACION EDUCATIVA TECNICA DEL VALLE	3	NO	BUGA
CENTRO DE ESTUDIOS TECNICOS LABORALES DE COLOMBIA - 3 "CESTELCO"	21	NO	BUGA
INSTITUTO TECNICO DE GESTION EMPRESARIAL ITGEM	6	NO	BUGA
CENTRO DE ESTUDIOS LABORALES BIPLAZ	6	NO	BUGA
SYSTEM PLUS BUGA	9	SI	BUGA
DAVINCI ESCUELA DE DIBUJO Y COMUNICACION VISUAL	2	NO	BUGA
INSTITUTO DE IDIOMAS WAYRA	1	NO	BUGA
INSTITUTO TECNICO AGRICOLA ITA	17	NO	BUGA
CENTRO DE ENSEÑANZA AUTOMOVILISTICA JUAN	2	NO	BUGA

CAR			
CENTRO DE ENSEÑANZA TECNICA AUTOMOVILISTICA MONTOYA CIFUENTES E HIJOS	2	NO	BUGA
CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD BUGA Y COMPAÑIA LTDA CENSALUD	5	SI	BUGA
DISCENTERS	8	SI	BUGA
CENTRO INTEGRAL DE ENSEÑANZA EN SALUD "CENDESALUD"	14	NO	BUGA
CENTRO DE ENSEÑANZA AUTOMOVILISTICA AUTO CLUB	2	NO	BUGA
TERA 3D	2	NO	BUGA
ACADEMIA INTERNACIONAL DE BOMBEROS DE GUADALAJARA DE BUGA	2	NO	BUGA
COMPUBUGA	11	NO	BUGA
INSTITUTO TECNICO DE EXCELENCIA PROFESIONAL INTENAL	3	NO	BUGA
COMFENALCO VALLE	11	NO	BUGA
INSTITUTO PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO SANTA TERESITA	2	NO	BUGA
INSTITUTO INGLES PARA TODOS	1	NO	BUGA
CENTRO DE CAPACITACION BRITANICO BUGA "BRITISH TRAINING CENTER"	1	NO	BUGA
CORPORACION UNITECNICA DE OCCIDENTE	1	NO	BUGA
CAMBRIDGE ACADEMIA DE IDIOMAS	13	NO	BUGA
COMFANDI REGIONAL BUGA	4	NO	BUGA
SAN GIUSEPPE MOSCATI	6	NO	BUGA
INSTITUTO TECNICO EMPRESARIAL ANDRES BELLO		NO	BUGA
CRUZ ROJA COLOMBIANA SECCIONAL VALLE DEL CAUCA UNIDAD MUNICIPAL BUGA		NO	BUGA
INSTITUTO DE INGLES BRITO AMERICANO MBM		NO	BUGA
CENTRO DE ENSEÑANZA AUTOMOVILISTICA AUTODIMAS		NO	BUGA

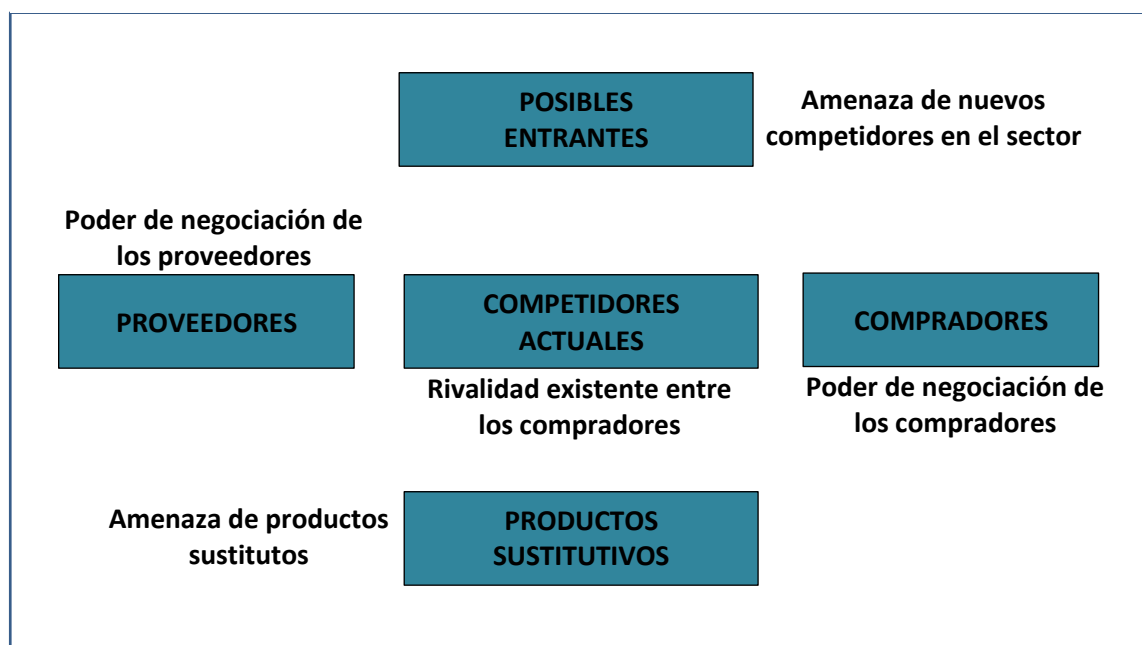
Elaboración propia basada en datos del SIET (2017).

La tabla evidencia una gran concentración de institutos, 24 en total en el municipio de Buga, cuya cantidad de habitantes es superior a los demás municipios comparados. El cerrito cuenta con 6 institutos, Guacarí 2 y Ginebra 1.

4.2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL SECTOR DE LA ETDH

Para continuar con el análisis del sector de las Instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano, se propone el instrumento de las cinco fuerzas competitivas de Michel Porter. Este modelo constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas que emergen en los sectores. Además sugiere que el grado de competencia y el rendimiento del sector están condicionados por dichas fuerzas. (Betancourt 2013)

Figura 6 Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas



Fuente. Betancourt (2013), Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas

4.2.1 Barreras de entrada.

El interesado en crear una institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano de carácter privado, debe solicitar licencia de funcionamiento a la secretaría de educación de la entidad territorial certificada. En caso tal que el municipio no sea certificado se debe remitir a la jurisdicción que corresponda al lugar de prestación del servicio. Para la obtención de la licencia de funcionamiento se debe contar con una planta física con las características óptimas en cuanto a iluminación, ventilación y servicios básicos como energía y agua. También debe contar las herramientas tecnológicas y pedagógicas que se requieran para el

desarrollo de los programas técnico laborales. Esto requiere de una inversión inicial considerable que dificulta la entrada de nuevos competidores.

Tanto para la obtención de la licencia de funcionamiento como para el registro de programas de una IETDH se requiere de largos trámites generando repulsión por el acceso a este mercado. En el caso de los municipios no certificados las solicitudes se deben presentar ante la secretaria de educación municipal al cual pertenezca la jurisdicción, esta solicitará la presentación de un proyecto educativo institucional PEI. Dicho proyecto será presentado ante la secretaria de educación departamental quienes de nuevo verifican si el proyecto educativo institucional cuenta con todos los requerimientos exigidos por la norma.

Diferenciación del producto: Preparar a las personas para el trabajo es la razón de ser de las IETDH. En este sentido las diferencias en el servicio se pueden presentar en diferentes áreas. En el caso del personal docente se requieren profesionales en cada una de las áreas de aprendizaje, con experiencia laboral, y conocimientos en pedagogía, que marquen la diferencia con las demás IETDH en el desarrollo de la labor académica.

Otra diferencia en la prestación del servicio educativo se puede evidenciar en la metodología de enseñanza. Aunque la finalidad de esta modalidad educativa, es dar prioridad a la enseñanza práctica, reforzando los conocimientos adquiridos con prácticas laborales, la mayoría de las instituciones no son estrictas en el cumplimiento de esta norma y dejan que el estudiante decida si toma las prácticas laborales o no.

Costos de cambio para el cliente. La mayoría de las IETDH manejan un procedimiento similar de vinculación de estudiantes a sus instituciones. Este consiste en que el aspirante realiza un pago de inscripción y una mensualidad para poder iniciar los estudios. Esto se convierte para el estudiante en una barrera de salida en caso de querer trasladarse hacia otra institución, ya que perdería la primera inversión y tendría que volver a realizar los pagos en la nueva institución que desee retomar sus estudios.

Necesidades de capital. Para una adecuada prestación de servicios educativos se requiere una planta física con todas las especificaciones pedagógicas que exige el ministerio de educación y que deben hacer cumplir las secretarías de educación locales. Además se requiere de una infraestructura básica como sillas y tableros, además de herramientas tecnológicas y didácticas que dinamicen la labor docente. Cabe agregar que antes de la puesta en marcha de las actividades académicas se necesita contar con personal estudiantil, para lo cual se requiere dar a conocer la institución y sus programas, para ello es indispensable contar con capital que permita realizar la promoción y publicidad tanto de la institución como de los programas y cursos.

Acceso a tecnologías de punta. Para facilitar y dinamizar los procesos educativos es necesario utilizar las herramientas que la tecnología brinda, lo que representa una inversión para las instituciones educativas. También es importante

contar con el material didáctico para cada uno de los programas técnico laborales que estén lo más cercano posible a la realidad que los estudiantes encontraran en su futuro laboral.

Efecto de la curva de experiencia. La experiencia adquirida en la prestación de servicios educativos facilita los procesos y permite el cumplimiento de los requisitos exigidos por el ministerio de educación y fiscalizados por las secretarías de educación locales. También favorece la oferta de programas en cuanto a la obtención de permisos de registro para nuevos programas técnicos. Para efectos de mercadeo y obtención de nuevos clientes, es de vital importancia tener claros los segmentos de mercado para establecer las estrategias a ejecutar. Por tales motivos la curva de experiencia genera un efecto de barrera o repulsión en los nuevos competidores.

4.2.2 Rivalidad entre competidores.

Se ha podido evidenciar que algunas IETDH actúan de manera inescrupulosa ofreciendo a la comunidad beneficios que no cumplen o que están por fuera de la norma, lo que provoca desconfianza hacia las demás instituciones de esta misma modalidad. Ejemplos de esto es el ofrecimiento de homologación de materias para continuar con estudios de pregrado a través de convenios con universidades sin tener certificación en calidad.

En cuanto al costo por programa, actualmente son más elevados en las instituciones que tienen mejor organizados sus procesos tanto administrativos como académicos y que están certificadas en calidad. Para las instituciones que no están certificadas en calidad, se ha evidenciado un promedio de costos similares, de \$1.200.000 a \$1.500.000 por semestre.

En cuanto a áreas de estudio, las diferentes IETDH de la región ofrecen programas similares, siendo los más comunes: asistente contable y financiero, asistente administrativo y secretariado ejecutivo. En cuanto a programas que tienen que ver con tecnología se han identificado los siguientes: programación, ensamble y mantenimiento de computadores y redes de comunicación. Además de los programas anteriormente mencionados se destacan los técnicos en de seguridad y salud en el trabajo, diseño gráfico y mercadeo y ventas.

Número y diversidad de competidores. Actualmente existe diversidad de IETDH en la región distribuidos de la siguiente manera: hacia el norte se encuentra el municipio de Guadalajara de Buga donde prestan el servicio 24 instituciones de educación para el trabajo. En ellas se capacita en áreas de oficina, tecnología y sistemas, seguridad y salud en el trabajo, e inglés. También se ofrecen programas en el área de la salud como son: auxiliar de enfermería, auxiliar de odontología, auxiliar en fisioterapia y preparación física.

Hacia el sur se encuentra el municipio de El Cerrito en el cual desarrollan labores 6 instituciones de educación para el trabajo, ofreciendo programas en áreas de oficina, sistemas y seguridad y salud en el trabajo. También se encuentra dentro

del área de competencia el municipio de ginebra en el cual funciona 1 institución de igual modalidad.

En el municipio de Guacarí al cual pertenece la institución que se está analizando existe otra institución dedicada a prestar los servicios de educación para el trabajo, dicha institución ofrece los mismos programas a excepción del programa de atención a la primera infancia. Los costos por concepto de matrícula y semestre son similares a la institución en estudio.

Crecimiento del sector. Según cifras del SIET, a diciembre de 2013 en Colombia existen 3.320 instituciones de educación para el trabajo que ofertan 16.497 programas. La evolución de número de instituciones y sus programas es bastante marcada en los últimos tres años. La fuente oficial de datos del SIET inició con la consolidación de información pertinente al año 2010 y muestra cómo desde ese año y hasta el 2013 se han incrementado el número de instituciones en cerca del 30% y el número de programas en un 110%. Esto implica que en los últimos tres años se han creado 735 nuevas instituciones y se han aprobado 8.696 nuevos programas de formación.

Costos fijos o de almacenaje. Los costos fijos en los que incurre la prestación de servicios educativos son altos, ya que se requiere de una sede con toda la infraestructura para presta un servicio educativo de calidad. Esto quiere decir unas instalaciones físicas amplias, que cuenten con la suficiente cantidad de salones, servicios sanitarios y zonas de descanso para albergar con comodidad el número de estudiantes proyectado. Existen dos opciones para suplir esta necesidad; una es contar con una sede propia o de lo contrario se requiere del alquiler de instalaciones. En cualquiera de los dos casos el costo es elevado teniendo en cuenta las especificaciones requeridas.

Otro costo fijo requerido es la planta administrativa, para lo cual se debe contar como mínimo con un director, un coordinador, una secretaria, y una persona encargada del aseo de las instalaciones.

También se debe contar con servicios públicos óptimos para la prestación del servicio, los cuales son elevados debido a que la planta física albergara gran cantidad de personas entre las que se encuentran los estudiantes, docentes y personal administrativo.

Capacidad de diferenciación del producto. Diferenciarse de los competidores en la prestación de servicios de educación para el trabajo es muy importante, ya que por lo general estas instituciones se dedican a prestar los servicios básicos y no le brindan ningún valor agregado a sus estudiantes. Esta diferenciación es la que cautiva a nuevos clientes, además genera sentido de pertenencia entre la comunidad educativa. Esta diferenciación se puede establecer en el área académica cambiando la metodología tradicional, por una metodología teórico-práctica. También es importante aplicar las prácticas laborales que consisten en enfrentar al estudiante a un entorno laboral real a través de convenios con las empresas del sector.

Rentabilidad del sector. La rentabilidad del sector es baja, debido a que en su gran mayoría el mercado que atiende estas instituciones son personas de estratos 1 y 2. Esto conlleva a que los costos cobrados por matrícula y semestre sean bajos. Adicional a esto se da la facilidad para que el semestre se pague a través de financiación. A pesar de todas estas facilidades muchos de los estudiantes se atrasan en sus pagos.

En contra también se tiene la poca difusión por parte las entidades gubernamentales, de todas las bondades de la ETDH para facilitar la empleabilidad y contribuir a la transformación de la sociedad

4.2.3 Barreras de salida

Las barreras de salida son las que de alguna manera dificultan el cese definitivo de las labores de la empresa, que en este caso sería la prestación de servicios educativos. Algunas de las barreras de salida que se evidencian en el sector de la ETDH tienen que ver con la imposibilidad de utilizar los activos adquiridos por la I.E en otra empresa que preste servicios diferentes. Otra barrera identificada es el tiempo de duración de los programas técnicos laborales. Esto se refiere a que existe un contrato firmado entre la I.E y el estudiante o acudiente, el cual estipula que se incurre en unos deberes durante 12 o 18 meses que de no ser cumplidos acarrearía unas multas para la institución.

Especialización de los activos. Los activos utilizados en la prestación de servicios educativos son entre otros: sillas, mesas, tableros, herramientas tecnológicas para el desarrollo de las clases (computadores, y elementos audiovisuales) y por supuesto también elementos de oficina. Estos activos no pueden ser utilizados para prestar otros servicios diferentes a los educativos. Adicional a estos dichos activos representan una inversión sustancial. Estas dos condiciones representan una barrera de salida para los inversores.

Costos de salida. La intensidad horaria mínima estipulada por el ministerio de educación para certificar un estudiante en la modalidad de educación para el trabajo es de 600 horas, de las cuales más del 50% debe ser práctico. Esto representa un promedio de tiempo entre 12 y 18 meses los cuales debe permanecer el estudiante recibiendo capacitación. Quiere decir que una institución para poder cesar sus actividades debe cumplir con este tiempo de permanencia de los estudiantes. Esto representa una barrera de salida ya que cada 6 meses están ingresando estudiantes nuevos.

Barreras emocionales. La labor educativa es una labor muy gratificante y surge un gran apego entre la institución, sus administrativos, docentes, estudiantes y la comunidad en general. La oportunidad de intercambiar experiencias y conocimientos, pero sobre todo el poder contribuir en el mejoramiento de la calidad educativa las personas, lo que se verá reflejado en el mejoramiento de la calidad de vida del estudiante, de su familia y de la comunidad en general.

Restricciones sociales o del gobierno. El municipio de Guacarí solo cuenta con 2 instituciones de educación para el trabajo. Estas instituciones brindan la solución

a la necesidad de capacitación a personas de los estratos 1 y 2 que no tienen dinero o tiempo para acceder a una educación profesional o una preparación técnica-tecnológica en el Sena.

4.2.4 Poder de los compradores

La razón de ser de una institución educativa son sus estudiantes y es hacia ellos que van enfocados todos los esfuerzos. Sin embargo las instituciones ya tienen establecidos los costos del servicio con anterioridad, a diferencia de otras empresas prestadoras de servicios. En el proyecto educativo institucional PEI que cada institución educativa debe presentar a las entidades competentes, quedan consignados los costos que se cobran por matrícula y por semestre, los cuales no se pueden modificar. Por esta razón el poder de quienes desean acceder a estos servicios es muy bajo.

Número de clientes importantes. Para este tipo de servicios todos los clientes tienen la misma importancia y se les debe brindar la misma atención. Para el caso de los estudiantes menores de edad se debe cautivar también a los padres de familia ya que son quienes pagan el servicio.

4.2.5 Poder de los proveedores

Los proveedores para las instituciones educativas son diversos ya que se requiere de diferentes tipos de productos y servicio dentro de los cuales se pueden destacar los siguientes: Dispositivos Multimedia, insumos de oficina, implementos de aseo, material Deportivo, (Banderas, Medallas, Accesorios, Trofeos, Plaquetas), Editoriales, empresas o personas de mantenimiento y aseo, mantenimiento de equipos Electrónicos, servicios de litografía (Boletines, impresos para publicidad) Librerías, Papelería para oficina, Material Didáctico, material de Laboratorio, Material Eléctricos, Artículos Deportivos, Muebles Escolares (Sillas, Pupitres, Lockers, Escritorios, Archivos, tableros) Seguridad Privada (Alarmas, Cámaras de Video), Seguros escolares, Uniformes Escolares, Software para Evaluación Educativa, Viajes Educativos y Recreativos entre otros.

Estos insumos son importantes para el desarrollo de las actividades educativas pero no son de constante reposición y otros no intervienen de manera directa con el proceso educativo, lo que lleva a concluir que el poder de los proveedores en este caso no influye en las decisiones trascendentales de las instituciones.

4.2.6 Productos sustitutos

Una persona que desee capacitarse en Colombia, podría realizar un programa técnico-profesional, tecnólogo o realizar un pregrado en una institución universitaria. De esta manera puede adquirir una certificación que le servirá como requisito para acceder a un empleo.

Por otro lado está la educación para el trabajo, la cual apunta a preparar personas para ocupar labores de carácter operativo. Además esta modalidad tiene unas

características especiales para un segmento de personas con recursos económicos bajos y con la necesidad de obtención de una certificación en corto tiempo (de 12 a 18 meses). Los horarios son flexibles, las clases se pueden tomar los fines de semana u horarios nocturnos.

Tabla 11 Matriz de Análisis del Sector. Cinco fuerzas de Porter

Instituto técnico laboral Sisnec		MARCO ESPECIFICO DEL NEGOCIO					FECHA:
		PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR					
Sector Educativo. Subsector Etdh		Repulsión		Neutro	atracción		
		- -	-		+	++	
Barreras de entrada							
Diferenciación del producto.	Bajo		x			x	Alto
Costos de cambio para el cliente.	Bajo					x	Altos
Necesidades de capital.	Bajo						Altas
Acceso a tecnología de punta.	Amplio				x		Limitado
Efecto de la curva de experiencia.	Bajo				x		Alto
Rivalidad entre competidores							
Número de competidores.	Grande		x				Pequeño
Diversidad de competidores.	Grande		x				Pequeño
Crecimiento del sector.	Lento				x		Rápido
Costos fijos o de almacenaje.	Altos		x				Bajos
Capacidad de diferenciación del producto.	Commodity					x	Especial
Rentabilidad del sector.	Baja		x				Alta
Barreras de salida							
Especialización de los activos.	Altos		x				Bajos
Costo de salida.	Alto	x					Bajo
Barreras emocionales.	Altos		x				Bajos
Restricciones sociales o del gobierno.	Altas			x			Bajas
Poder de los compradores							
Número de clientes importantes.	Bajo			x			Alto
Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes.	Bajo	x					Alto
Importancia del sector para los proveedores.	Pequeña		x				Grande
Productos sustitutivos							
Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo.	Grande					x	Pequeña
PERFIL NÚMÉRICO (suma)		2	8	2	3	4	

Fuente: BETANCOURT G, B. (2013). Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas.

La anterior tabla, matriz de análisis del sector de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano según las cinco fuerzas competitivas de Porter, permite concluir que el sector de la ETDH está más inclinado hacia la repulsión. Los perfiles numéricos evidencian valores de 10 para la repulsión y de 7 para la atracción. Aunque los productos son similares (servicios educativos), la diferenciación en la metodología de enseñanza y en los docentes adecuados para implementar esta metodología hacen que una institución sobresalga de las demás y captive mayor número de estudiantes.

Los altos costos de adquisición de tecnología e infraestructura, determinan que sea un sector muy estable para las empresas que hoy compiten en él. No obstante se puede observar el crecimiento del sector debido a la proliferación de instituciones que no cuentan con las condiciones adecuadas que garanticen una educación de calidad. Esto sucede por la poca supervisión de las entidades competentes.

4.3 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector de la educación para el trabajo y el desarrollo humano ha tenido un auge en el país en los últimos 8 años. Esto ha dado lugar para que recientemente el estado preste especial atención a esta modalidad educativa. Se están haciendo esfuerzos en capacitación para que estas instituciones se certifiquen en calidad y puedan prestar un mejor servicio. Esto redundara en procesos educativos más eficientes que entregaran al mercado laboral personas competentes para desarrollar una labor específica en cada una de las áreas de las empresas.

Según el SIET (2010-2016) se identificaron los siguientes datos a nivel nacional:

Las instituciones certificadas en calidad son las preferidas por los aspirantes a capacitarse, la tendencia es de un mayor porcentaje de mujeres certificadas, las áreas de desempeño preferidas son las que tienen que ver con ventas y servicios, seguidas por las áreas de administración y finanzas, posteriormente se encuentran las áreas de la salud.

Basándose en el diamante competitivo de Porter (1985) se logra identificar en el sector lo siguiente:

Uno de sus principales factores productivos de la ETDH es el personal docente, ya que es quien más tiempo de contacto tiene con los usuarios que en este caso son los estudiantes. Es el profesor quien con su carisma y metodología, motiva a los estudiantes para que cada día quieran regresar a la institución. Es quien por fuera de la institución vende la imagen de la misma.

En cuanto a la cadena productiva de la ETDH se observó que existe a nivel internacional el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, que es quien promueve la cooperación para el desarrollo institucional y la modernización de la formación profesional.

A nivel nacional se cuenta con ASENOF que es una organización gremial de las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano en todas sus modalidades para propiciar el fortalecimiento, defensa y sostenibilidad de los asociados a través de la cooperación e interacción con los actores sociales, gubernamentales y empresariales para ofrecer mayores oportunidades de estudio y trabajo a los colombianos.

A nivel estatal existe un Sistema de Información de las Instituciones y Programas de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano llamado SIET, este es un conjunto de fuentes, procesos, herramientas y usuarios, que articulados entre sí, posibilitan y facilitan la recopilación, divulgación y organización de la información sobre esta modalidad de educación.

En cuanto a la demanda del servicio se muestra un incremento sustancial de matrículas hasta el año 2015. Y un decrecimiento del año 2015 de 472.275 estudiantes matriculados a 391.758 para el año 2016.

En lo que tiene que ver con los programas de formación los datos muestran una elevada oferta de programas en las áreas de ventas y servicios, y finanzas y administración en ese orden de participación. Mientras que los datos de la demanda describen una gran aceptación por los programas enfocados en el área de la salud posicionándolos en un segundo lugar de preferencia a nivel de todo el país y los programas en las áreas de servicio y ventas siguen siendo los que cuentan con mayor número de estudiantes matriculados.

A nivel de sector más cercano a la institución que se está analizando se pudo evidenciar que el municipio de Buga, cuenta con una gran concentración de institutos, 24 en total, teniendo en cuenta que la cantidad de habitantes es superior a los demás municipios comparados. El cerrito cuenta con 6 institutos, Guacarí 2 y Ginebra 1.

Otra herramienta tenida en cuenta para el análisis de sector de las IETDH fue el modelo de las 5 fuerzas competitivas también del autor Michael Porter. Basados en esta herramienta se pudo identificar que las barreras de entrada para nuevos competidores se centran principalmente en la elaboración del proyecto educativo institucional, y la inversión inicial que se debe realizar para proveerse de toda la infraestructura que garantice la prestación de un servicio educativo de calidad.

Respecto a la rivalidad entre competidores se identifica que los costos por programas están en un rango promedio similar, igualmente se evidencia la oferta de programas similares.

Referente al poder de los compradores se evidencia que es muy bajo ya que con al inicio de las labores académicas ya se tienen estipulados los costos educativos los cuales no son modificables.

El poder de los proveedores no influye en las decisiones trascendentales de las instituciones. Ya que a pesar de que todos los insumos son importantes para el

desarrollo de las actividades educativas, estos no son de constante reposición y tampoco intervienen de manera directa con el proceso educativo.

Esta modalidad tiene unas características especiales para un segmento de personas con recursos económicos bajos y con la necesidad de obtención de una certificación en corto tiempo. Los horarios son flexibles, las clases se pueden tomar los fines de semana u horarios nocturnos. Preparara las personas para ocupar labores de carácter operativo. Por tal motivo no es comparable con las demás modalidades educativas que existen en Colombia y no se puede sustituir.

5 BENCHMARKING O REFERENCIACIÓN

5.1 EMPRESAS A COMPARAR

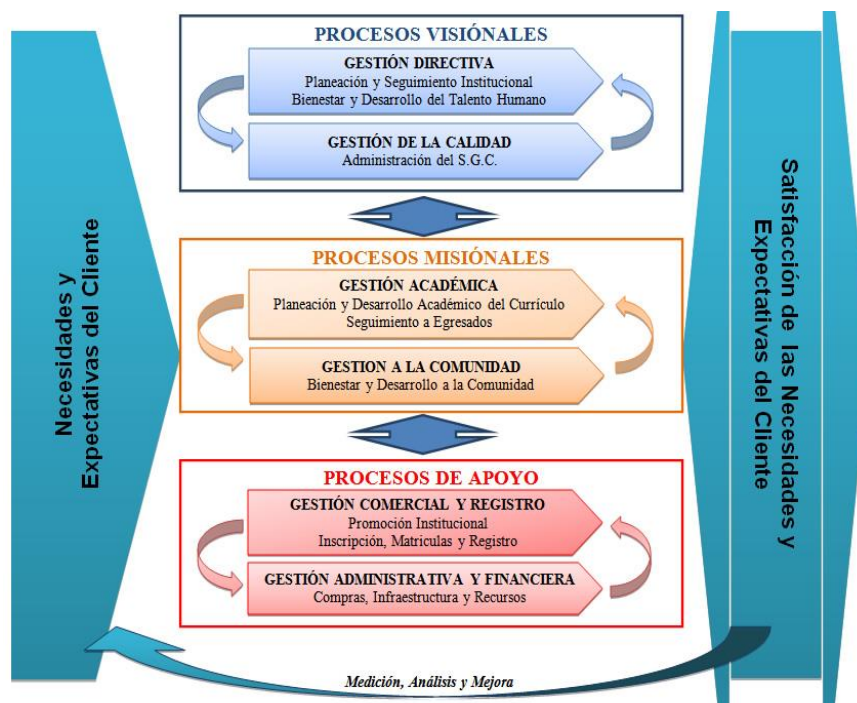
5.1.1 DISCENTER.

Es una Institución Educativa dedicada a la Formación Para el Trabajo, Educación Continuada y Básica-Media Formal. Es una alternativa educativa de alta calidad, que combina Recurso Humano, Técnico y Tecnológico.

Características. Discenter's es una Institución Educativa que busca formar un ser competente, que se desempeñe según las necesidades del actual mercado laboral. Cuenta Equipo humano competente, con experiencia formación adecuada para la prestación del servicio, con instalaciones necesarias para el desarrollo adecuado de los programas. Todo soportado en un Sistema de Gestión de la Calidad que garantiza el mejoramiento continuo y la satisfacción de los estudiantes. (DISCENTER, 2017).

Programas: Auxiliar Clínica Veterinaria, Seguridad Ocupacional, Asistente Administrativo, Atención Integral a la Primera Infancia, Contabilidad Sistematizada, Secretariado Gerencial Sistematizado, Diseño Gráfico, Sistemas Informáticos, Bachillerato por Ciclos, Diseño de Modas

Figura 7 Mapa de Procesos Discenters



Fuente: <http://www.discenters.edu.co/>

5.1.2 SYSTEM PLUS.

SystemPlus es una Institución de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, organizada como red nacional, que contribuye al desarrollo socio económico de las regiones donde se encuentra, capacitando a sus clientes para dar respuesta a las exigencias del mercado laboral, empresarial y social, en las áreas Gerencial, Comercial, Administrativa, Talento Humano e Informática, con actualización permanente, calidad y valores humanistas.

Características. Ofrece servicios de capacitación y asesorías, tanto al mercado laboral y empresarial del sector público y privado, como a la comunidad en general; apoyados en tecnologías de avanzada en el entorno multimedia e Internet. (SYSTEMPLUS, 2017).

Formaciones Técnicas: Asistente de Diseño Gráfico, Desarrollador y Programador de Aplicaciones Web, Mantenimiento de Computadores y Redes Informáticas, Seguridad Ocupacional

Diplomados: Contabilidad y Finanzas, Seguridad y Redes, Mercadeo y Ventas, Comercio Exterior

Cursos Cortos: Mantenimiento de PC, Redes Windows, Informática Básica, Diseño Web

5.1.3 COMPUBUGA.

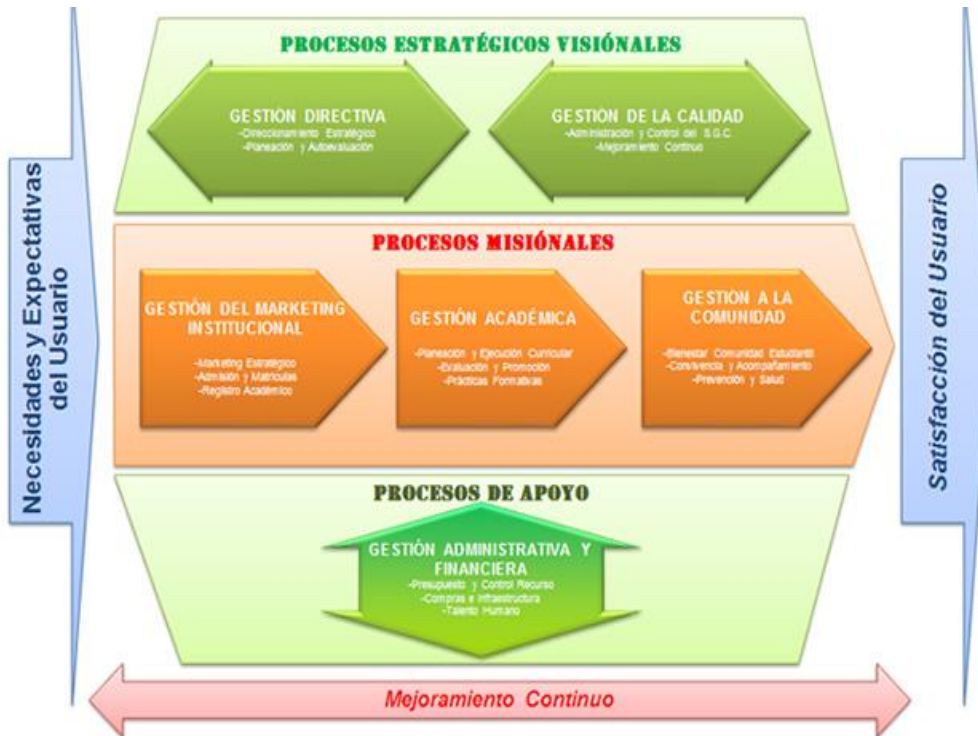
Es una institución dedicada a la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, que ofrece programas de formación Técnica Laboral con orientación hacia el emprendimiento empresarial, la informática y el diseño, fundamentados en competencias del ser, el saber, el hacer y el convivir, buscando fortalecer la idoneidad de los estudiantes para que se vinculen al mercado laboral como empleados o empresarios con gran sentido de competitividad y responsabilidad social.

Características. Promueve la formación en la práctica del trabajo laboral, mediante el desarrollo de conocimientos propios y afines del sector productivo articulados con la clasificación nacional de ocupaciones CNO, necesidades, intereses, expectativas, y soluciones del municipio, región y país.

Propicia los escenarios de aprendizaje y de práctica en lo laboral en correspondencia con las necesidades y respuestas de formación en función del perfil del egresado. (COMPUBUGA, 2017).

Programas. Técnico Laboral en Sistemas, Técnico Laboral en Diseño Gráfico, Técnico Laboral en Asistente Administrativo, Técnico Laboral en Contabilidad y Finanzas, Técnico Laboral en Logística Empresarial, Técnico Laboral en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Figura 8 Mapa de Procesos Compubuga



Fuente: <http://www.compubuga.edu.co/>

5.1.4 SISNEC

El instituto técnico laboral por competencias Sisnec tiene como finalidad capacitar a los Guacariceños y sus vecinos, en y para el trabajo, respondiendo a las necesidades del mercado laboral, a la necesidad de cualificación de las personas para ingresar al campo laboral y a lo demandado por las normas vigentes nacionales e internacionales en el tema de educación para el trabajo y el desarrollo humano.

Características. El instituto concibe la formación para el trabajo como el fundamento de lo técnico, el quehacer en el puesto de trabajo, la respuesta efectiva a las necesidades que demanda el campo empresarial y productivo. Por ello se entrena al estudiante mediante la práctica constante y la puesta en marcha de sus iniciativas y conocimientos teóricos.

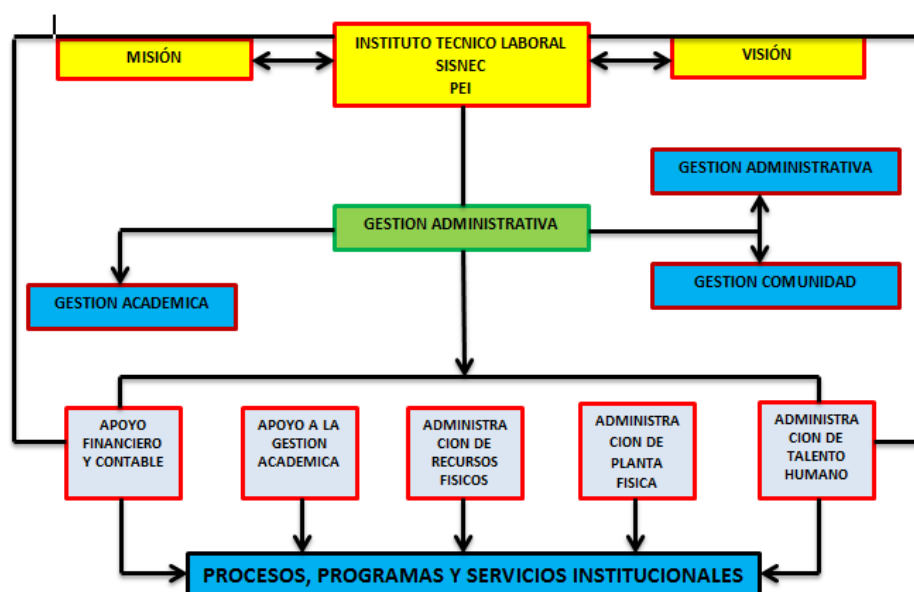
El instituto concibe la formación en el desarrollo humano como la estructura del ser; ser persona, ser responsable, ser idóneo consigo mismo y con su entorno, ser productivo. La finalidad es moldear la persona trabajadora y emprendedora como ser integral, capaz de desenvolverse en los diferentes contextos, aprovechando

todos los medios y recursos necesarios y actuando siempre con ética, sentido humano y responsabilidad.

Programas. Sus programas de formación actuales son Técnico Laboral por Competencias en Sistemas, Técnico Laboral por Competencias en Asistente administrativo, Técnico Laboral por Competencias en Secretariado Ejecutivo, Técnico Laboral por Competencias en contabilidad y finanzas, Técnico Laboral por Competencias en Salud Ocupacional.

En educación informal desarrolla cursos y diplomados en salud ocupacional, informática básica y avanzada, contabilidad, servicio al cliente, comunicación empresarial, reparación y mantenimiento de computadores, robótica entre otros.

Figura 9 Proceso Administrativo de Sisnec



Fuente: Proyecto Educativo Institucional Sisnec

5.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

La determinación de los factores claves de éxito, es un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado exitoso a la organización. (BETANCOURT, 2013). En el caso de la educación para el trabajo y el desarrollo humano se han destacado los siguientes factores:

Perfil de ingreso de estudiantes. Para lograr efectividad en el perfil de ingreso se debe desarrollar procesos de selección que permitan identificar y vincular estudiantes idóneos. La institución requiere de estudiantes que respondan efectivamente a sus perspectivas académicas y de convivencia, al cumplimiento

de sus obligaciones financieras y a tener disposición para lograr el perfil de egreso esperado.

Posicionamiento de la marca. Se deben generar estrategias de difusión de la oferta educativa, lograr convenios con entidades tanto públicas como privadas, vincular a la comunidad y al sector productivo para mostrarse como la entidad líder en la educación para el trabajo. Todo esto con la finalidad de generar confianza en los estudiantes, asegurarles que han tomado una buena opción en cuanto a calidad de la enseñanza y que están invirtiendo bien su tiempo y dinero. Hoy en día hay mucha proliferación de institutos de garaje los cuales no cumplen con requerimientos para una buena formación, eso crea desconfianza entre los clientes externos (estudiantes, padres de familia).

Metodología de enseñanza. Deben ser unas clases dinámicas, muy diferentes a lo que están acostumbradas las personas en la educación tradicional, llámese bachillerato, educación media o universitaria. La metodología estipulada para este tipo de educación debe ser al menos el 50% de horas dedicadas a la práctica. Estos métodos de enseñanza además de generar en el estudiante el deseo de asistir a las clases, lo prepararan para desempeñarse en las diferentes opciones que ofrece el mercado laboral colombiano.

Tecnología. Teniendo en cuenta el mundo globalizado y cada vez más permeabilizado por la adquisición del conocimiento a través del internet, se debe contar con los equipos necesarios para acceder a esta información. También se debe contar con herramientas que faciliten y que hagan más dinámico la adquisición del aprendizaje

Infraestructura. Una adecuada infraestructura dotada de espacios, inmuebles, recursos tecnológicos y material didáctico pertinente, facilita el desarrollo de todos los procesos necesarios para el alcance de las metas.

El instituto Sisnec cuenta con infraestructura adecuada y todo el equipamiento necesario de inmuebles para el desarrollo de sus diferentes actividades.

Diseño curricular. Una institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano oferta, servicios educativos por lo tanto su razón de ser es la formación. Toda oferta educativa debe tener una estructura curricular que representa la hoja de ruta de dicha oferta, que conjuga procesos, estrategias, elementos y personas para su desarrollo, basados en que, como, cuando, conquie, en donde y con quien se dinamizará los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Dicho de otra forma la estructura curricular es el mecanismo que permite a la institución acoger a un individuo con un perfil de ingreso y mediante los procesos definidos en ella, transformar este individuo logrando en él las competencias que definen su perfil de egreso.

Proceso administrativo. Una institución de educación para e trabajo y el desarrollo humano es un ente organizado estructuralmente en el cual se definen procesos administrativos, académicos, de gestión a la comunidad, mercadeo, y

financieros; por lo tanto para su correcto funcionamiento y el alcance de sus objetivos se requiere aplicar procesos administrativos. Estos procesos permeabilizan todos los demás procesos.

Perfil de los maestros. En el docente reside un alto porcentaje de la calidad de la formación. Es el docente quien mediante su forma o método de enseñanza, logra la motivación y por ende el aprendizaje de sus estudiantes. Cada programa contiene los requerimientos en materia de personal docente y están registrados en el esquema de cada módulo de aprendizaje.

Según el nivel educativo, la formación, la experiencia y las habilidades requeridas para impartir los diferentes módulos de los programas de formación laboral, el instituto otorga al departamento de talento humano la facultad de seleccionar y contratar al personal docente

Promoción y publicidad. Se realizan visitas a los colegios 2 veces en el año (calendario escolar) para los grados 10 y 11. Estas visitas tienen una estructura de desarrollo de la siguiente manera: primero se hace una sensibilización sobre la importancia de capacitarse, se realiza una encuesta para detectar las expectativas de los estudiantes. Luego se exponen las características de cada programa, su metodología, perfil ocupacional etc. Por último se hace la invitación a que tomen la opción del instituto como alternativa de capacitación se promueve el instituto a través de descuentos en la matrícula y en la totalidad del programa.

También se hace distribución de volantes casa por casa en los municipios de El Cerrito, Ginebra y Guacarí tanto en el casco urbano como rural. Y se complementa con jornadas de perifoneo en dichas localidades.

Vinculación con el mercado laboral. La finalidad de las IETDH es lograr en el estudiante un perfil de egreso mediante la adquisición de unas competencias que le permitan aplicar y responder efectivamente a la demanda del mercado laboral. Por lo tanto el mercado laboral se constituye en un aliado estratégico no solamente coadyuvando en el proceso de formación (prácticas y pasantías), sino vinculándolos como sus empleados.

La práctica laboral en la educación para el trabajo y el desarrollo humano es fundamental ya que este tipo de formación tiene como principio la adquisición de competencias laborales y esto se obtiene a través del ejercicio práctico de las disciplinas y labores. El decreto 4904 de 2009 establece en su capítulo III, numeral 3.1 programas de formación, “los programas deben desarrollarse con al menos el 50% de su intensidad horaria en la práctica”.

Las IETDH deben establecer canales de comunicación con el sector productivo que permita que se conozca la oferta y la demanda del uno y la demanda del otro.

Evaluación del desempeño académico. Evaluar el desempeño académico como estrategia clave de éxito permite identificar los diferentes niveles del estudiantado, avances o estancamientos; efectividad en el desempeño docente y en las

estrategias; implementar planes de mejora todo con el fin de lograr la calidad académica.

Evaluar por competencias significa la verificación y calificación de las evidencias presentadas u observadas en el estudiante durante el proceso enseñanza aprendizaje para determinar su certificación o no. Son pruebas concretas y tangibles que permiten saber si el aprendiz ha desarrollado o no las competencias. Las evidencias pueden ser de conocimiento, de desempeño o de producto.

5.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La matriz del perfil competitivo es un diseño que identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. (BETANCOURT, 2013).

En la Tabla 10, se muestra el valor y la calificación sopesada que se obtiene por cada factor clave de éxito. El valor corresponde a la calificación que se le otorga a cada variable y cada competidor. El valor sopesado, hace referencia a la ponderación de las variables para estandarizar las condiciones de comparación entre diferentes competidores. No todas las variables de éxito tienen la misma importancia para el análisis, y por tal se asigna a cada una un valor porcentual según su importancia. El valor sopesado total corresponde a la sumatoria de los valores obtenidos de las variables ponderadas de cada competidor.

Tabla 12 Calificación Factores Claves de Éxito

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO INSTITUTO SISNEC										
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		SISNEC 1		DISCENTER 2		SYSTEMPLUS 3		COMBUGA 4	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
PERFIL DE INGRESO ESTUDIANTES	8%	0,08	1,5	0,12	4	0,32	3,5	0,28	1,5	0,12
POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	8%	0,08	2,5	0,20	4	0,32	3	0,24	2	0,16
METODOLOGIA DE ENSEÑANZA	12%	0,12	4	0,48	3,5	0,42	3	0,36	2,5	0,30
TECNOLOGIA	5%	0,05	2	0,10	4	0,20	2,5	0,13	2	0,10
INFRAESTRUCTURA	7%	0,07	3	0,21	4	0,28	3,5	0,25	2,5	0,18
DISEÑO CURRICULAR	15%	0,15	3,5	0,53	4	0,60	2,5	0,38	2	0,30
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	7%	0,07	2	0,14	4	0,28	2,5	0,18	2	0,14
PERFIL DE LOS MAESTROS	13%	0,13	4	0,52	3,5	0,46	2	0,26	1,5	0,20
PROMOCION Y PUBLICIDAD	6%	0,06	2	0,12	4	0,24	3,5	0,21	1,5	0,09
VINCULACION CON EL MERCADO	14%	0,14	3,5	0,49	4	0,56	2	0,28	1	0,14
EVALUACION DEL DESEMPEÑO ACADEMICO	5%	0,05	2,5	0,13	4	0,20	3	0,15	2	0,10
TOTAL	100%	1		3,03		3,88		2,70		1,82

Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). Benchmarking Competitivo un enfoque práctico. Tuluá: Francisco Impresos.

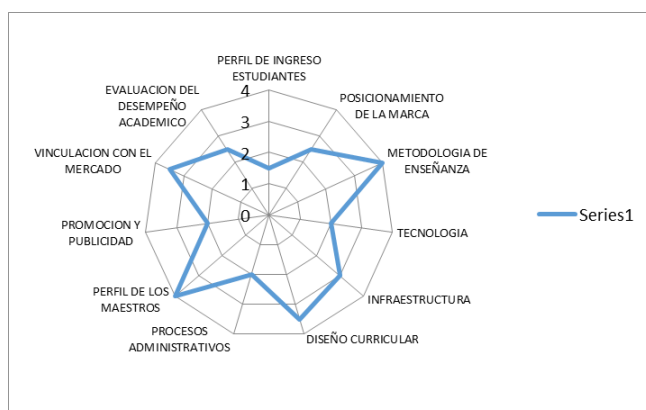
5.4 RADARES DE VALOR Y VALOR SOPESADO

La gráfica de radar es una herramienta efectiva en mostrar las diferencias o brechas que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor. (BETANCOURT, 2013).

5.4.1 Análisis de resultados de SISNEC

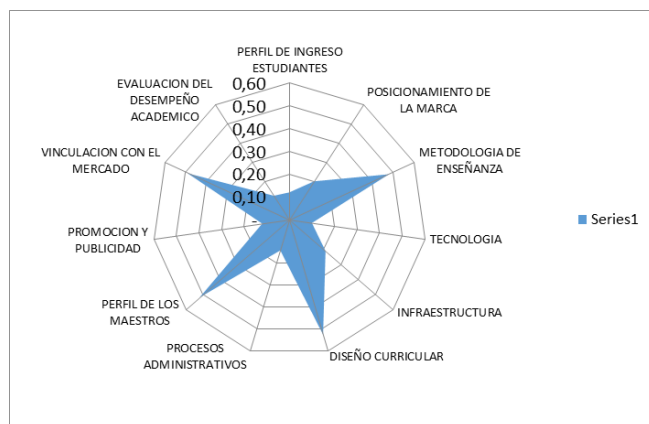
Sisnec muestra un excelente desempeño en factores como metodología de enseñanza, y perfil de docentes. Vemos que presenta un buen desempeño en los factores, infraestructura, vinculación con el mercado y diseño curricular. En cuanto a los factores posicionamiento de la marca, tecnología, procesos administrativos, promoción y publicidad y evaluación académica, su desempeño es aceptable. Para el factor de perfil de ingreso estudiantes su valor es pobre.

Gráfico 11 Radar de valor SISNEC



Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). Benchmarking Competitivo un enfoque práctico. Tuluá: Francisco Impresos.

Gráfico 12 Radar de valor sopesado SISNEC

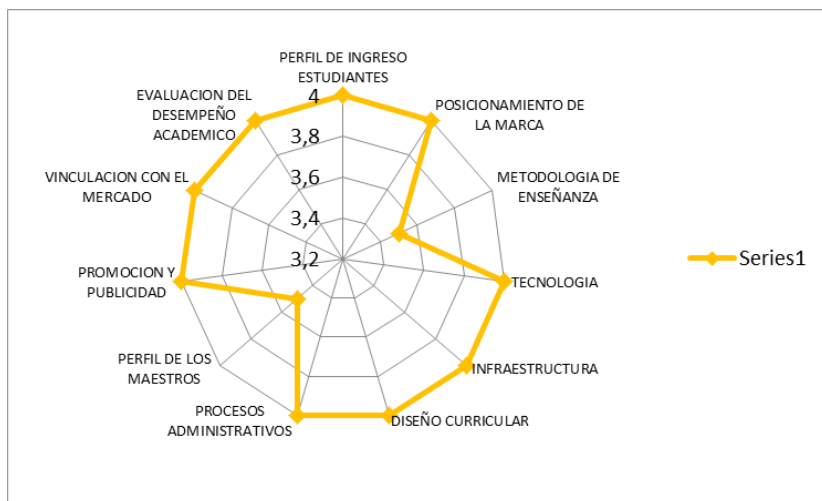


Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). Benchmarking Competitivo un enfoque práctico. Tuluá: Francisco Impresos.

5.4.2 Análisis de resultados de DISCENTER.

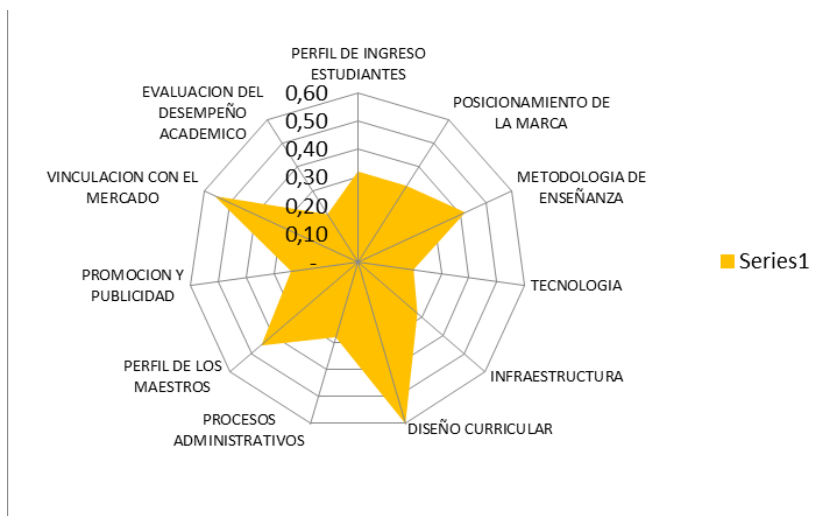
Discenter muestra un excelente desempeño en factores como perfil de ingreso estudiantes, posicionamiento de la marca, tecnología, infraestructura, diseño curricular, procesos administrativos, promoción y publicidad, vinculación con el mercado y evaluación académica. Vemos que presenta un buen desempeño en los factores, perfil de docentes y metodología de enseñanza.

Gráfico 13 Radar de valor DISCENTER.



Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). Benchmarking Competitivo un enfoque práctico. Tuluá: Francisco Impresos.

Gráfico 14 Radar de valor sopesado DISCENTER.

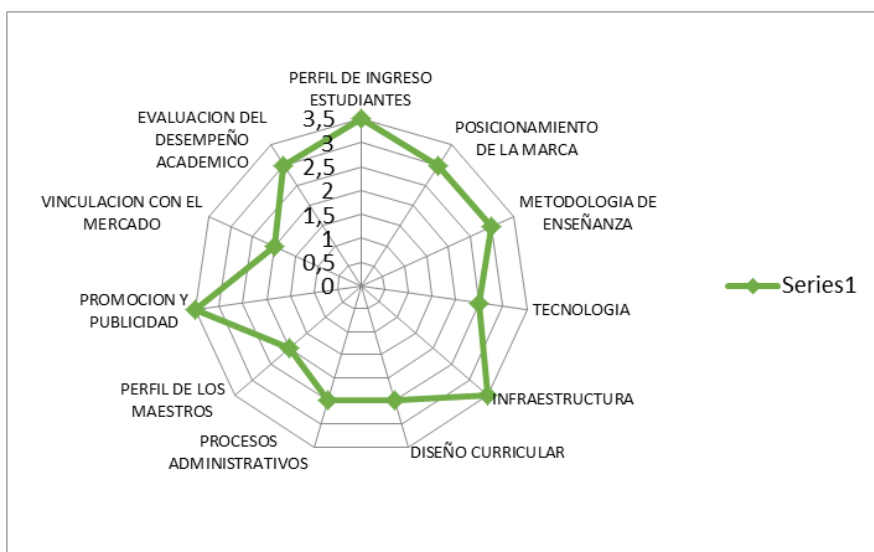


Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). Benchmarking Competitivo un enfoque práctico. Tuluá: Francisco Impresos.

5.4.3 Análisis de resultados de SYSTEMPLUS.

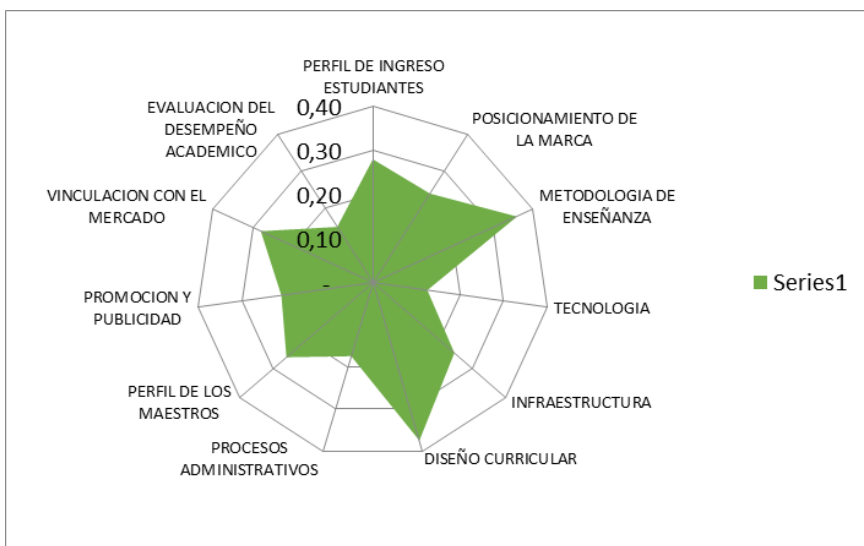
Systemplus muestra un buen desempeño de manera uniforme en todos sus factores con valores entre 3,5 y 2.

Gráfico 15 Radar de valor SYSTEMPLUS.



Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). Benchmarking Competitivo un enfoque práctico. Tuluá: Francisco Impresos.

Gráfico 16 Radar de valor sopesado SYSTEMPLUS.

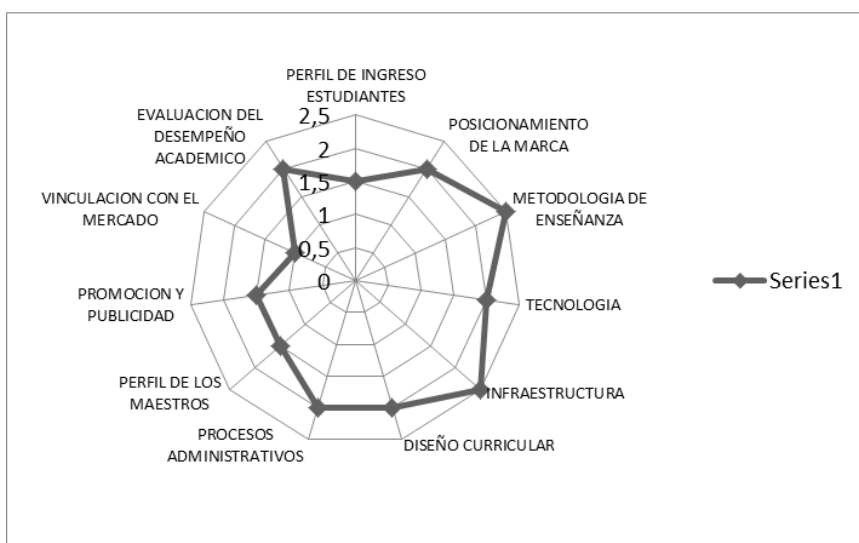


Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). Benchmarking Competitivo un enfoque práctico. Tuluá: Francisco Impresos.

5.4.4 Análisis de resultados de COMPUBUGA.

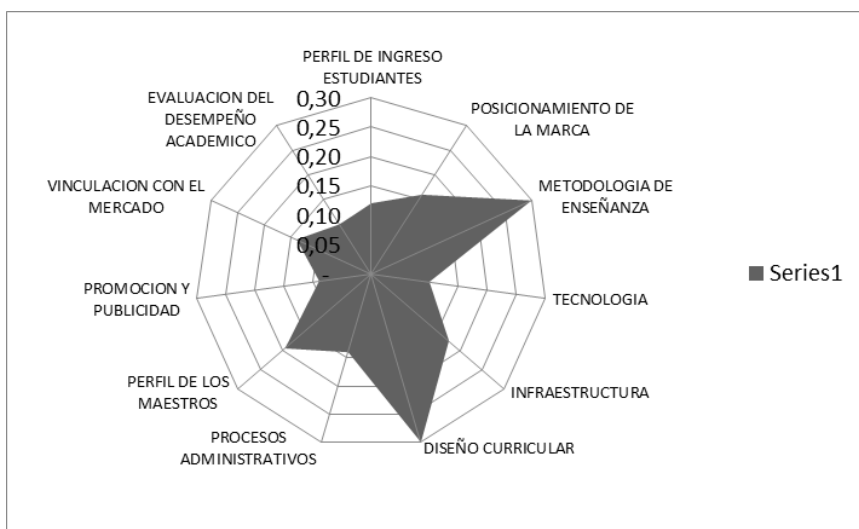
Compubuga muestra un aceptable desempeño en factores como, metodología de enseñanza, posicionamiento de la marca, tecnología, diseño curricular, infraestructura, procesos administrativos y evaluación académica. Los demás factores, perfil de docentes, vinculación con el mercado, promoción y publicidad, y perfil de ingreso estudiantes su valor es pobre.

Gráfico 17 Radar de valor COMPUBUGA.



Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). Benchmarking Competitivo un enfoque práctico. Tuluá: Francisco Impresos.

Gráfico 18 Radar de valor sopesado COMPUBUGA.

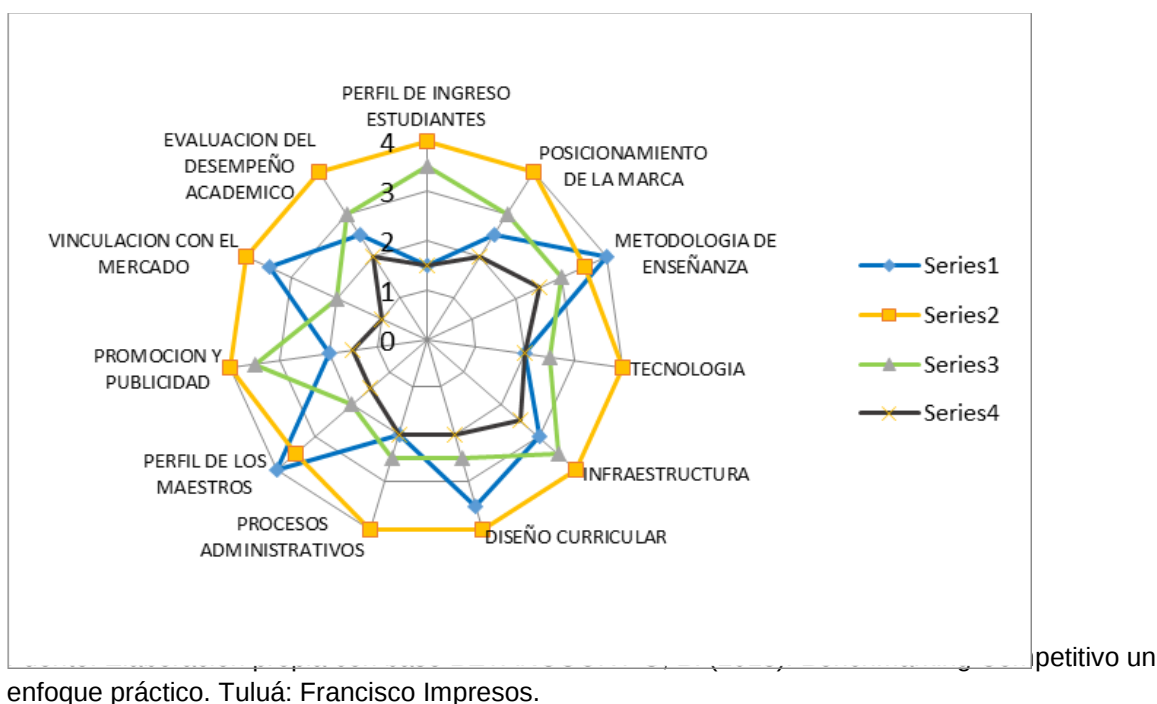


Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). Benchmarking Competitivo un enfoque práctico. Tuluá: Francisco Impresos.

5.4.5 Comparación radares de valor de los cuatro IETDH: SISNEC, DISENTER, SYSTEM PLUS Y COMPUBUGA.

El instituto DISCENTER es el que obtienen una mayor calificación ponderada de los factores claves de éxito. Destacándose factores como perfil de ingreso estudiantes, posicionamiento de la marca, tecnología, infraestructura, diseño curricular, procesos administrativos, promoción y publicidad, vinculación con el mercado y evaluación académica. Obteniendo calificaciones con valores excelentes.

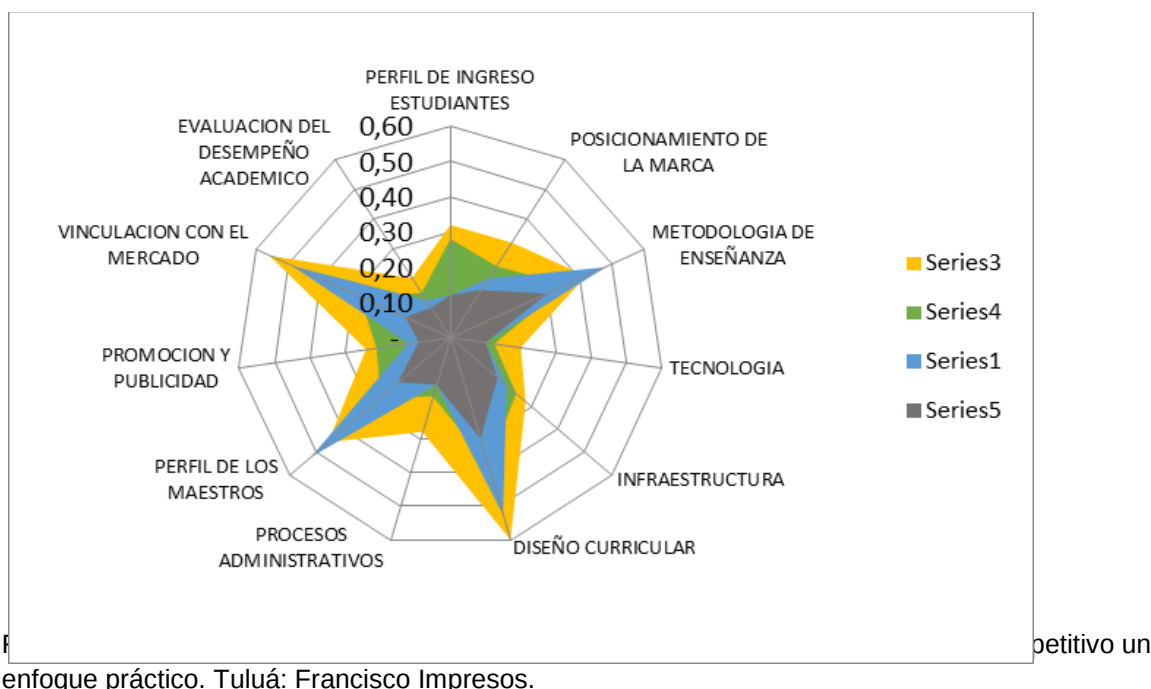
Gráfico 19 Comparación de radares de valor



5.4.6 Comparación radares de valor sopesado de los IETDH: SISNEC, DISENTER, SYSTEM PLUS Y COMPUBUGA.

Los mayores valores los obtienen el instituto DISCENTER, por variable y la sumatoria de variables, le siguen el instituto SISNEC cuyos factores de éxito se apoyan en la metodología de enseñanza y el perfil de los maestros. Por otro lado los factores de éxito de SYSTEMPLUS se apoyan en la infraestructura y la promoción y publicidad.

Gráfico 20 Comparación de radares de valor sopesado



5.4.7 Análisis e interpretación de los resultados

De la Matriz de Calificación Variables claves de éxito del servicio, se puede evidenciar que todas las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano estudiadas no están en igualdad de condiciones; donde el valor mayor sopesado lo presenta el instituto DISCENTER con una calificación de 3,88 siendo la líder del sector estudiado, le sigue el instituto SISNEC con un valor sopesado de 3,03, luego está el instituto SYSTEMPLUS obtiene un valor sopesado de 2,70. Finalmente el instituto COMPUBUGA obtiene un valor sopesado de 1,82 lo cual muestra un pobre desempeño frente a los demás institutos estudiados.

Se puede identificar que los institutos competidores presentan con mayor fuerza algunos factores claves, como el posicionamiento de la marca, posiblemente debido al mayor tiempo que llevan en el mercado y a la inversión que hacen en publicidad.

En cuanto a los procesos administrativos y académicos también muestran una calificación sobresaliente. Todo esto permite identificar cuáles son los puntos débiles que tiene el instituto SISNEC para poder plantear estrategias o planes de mejoramiento.

5.4.8 Recomendaciones de mejoramiento.

A partir de los hallazgos en los radares de valor es posible recomendar algunas acciones que fortalezcan las desventajas evidenciadas.

En cuanto al factor posicionamiento de la marca, se recomienda diseñar estrategias para que el nombre del instituto permanezca grabado en la mente de la comunidad. Teniendo como referencia las bondades de la institución.

Para el factor tecnología, se recomienda la adquisición y utilización de plataformas electrónicas para apoyar los procesos académicos en lo que tiene que ver con la interacción docente-estudiante y el estudio autónomo por parte de los estudiantes. También se debe utilizar herramientas tecnológicas para agilizar los procesos de recolección de la información financiera, y así tener insumos para la oportuna toma de decisiones.

Respecto a los procesos administrativos, se recomienda la implementación de un plan estratégico el cual llevara a la institución a fijarse unos objetivos claros y plantear unas estrategias para lograr dichos objetivos.

La promoción y publicidad sirve para lograr resultados inmediatos referentes al incremento de las matrículas. Esta actividad se debe realizar a través de todos los medios de comunicación y difusión posibles. Se debe realizar por medio de una planificación que permita establecer objetivos y estrategias. También debe posibilitar el establecimiento de un presupuesto, la asignación de recursos, la designación de los responsables y la determinación de los tiempos de ejecución.

Otro factor que presenta deficiencia en el instituto Sisnec es la implementación de los criterios de evaluación estudiantil. Para fortalecer este proceso se debe realizar una capacitación a cada docente antes de iniciar su respectivo modulo, y al finalizar el modulo realizar una verificación del cumplimiento de dichos criterios.

Con referencia al establecimiento y verificación del perfil de ingreso de los aspirantes, cabe decir que es conveniente ser más estrictos en su cumplimiento, ya que esto minimiza los inconvenientes ocasionados por la heterogeneidad de la población estudiantil.

6 ANALISIS INTERNO

6.1 Análisis por áreas funcionales.

6.1.1 Gestión administrativa y gerencial.

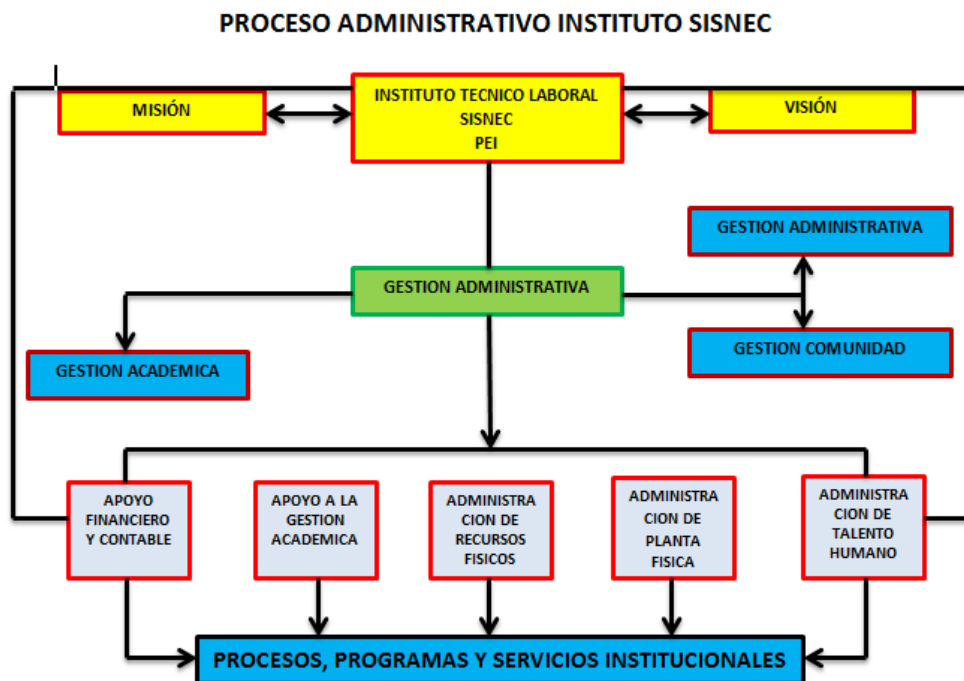
La administración en el instituto sirve como soporte a todos los procesos. En ella se establecen procedimientos que integran el desarrollo de todo el quehacer institucional.

Este componente se extiende a personas, materiales, procedimientos, todo lo relacionado con la institución.

Desde lo administrativo se planean y desarrollan procesos tales como el recaudo, administración y distribución de recursos, financiación, gestión documental y todo lo necesario para garantizar la sostenibilidad y una rentabilidad adecuada del proyecto educativo.

Las políticas administrativas del instituto se enfocan en la gestión de procesos en cada área, es así como se definen los diferentes departamentos objeto de gestión: Gestión Administrativa, Gestión de Marketing y Mercadeo, Gestión Financiera y contable, Gestión del Talento Humano, Gestión Académica.

Figura 10 Proceso Administrativo Instituto Sisnec.



Fuente: Proyecto Educativo Institucional Sisnec

Para desarrollar el proceso administrativo se enfocan la visión y misión institucional, se proyecta el cumplimiento de las mismas a través de las tareas y responsabilidades que le asisten a cada departamento.

Responsable y componentes del proceso administrativo.

Dirección administrativa: Es la dependencia encargada de direccionar las políticas administrativas del instituto. Esta liderada por el director administrativo.

Gestión documental: Cada departamento o gestión administra su información de acuerdo a las políticas del instituto y en cumplimiento a lo establecido por la ley 594 de 2000. El conjunto de los archivos de cada departamento constituye el archivo institucional.

Plan operativo: Mediante este plan, el instituto se propone a realizar las actividades necesarias para cumplir con lo establecido en el PEI en todas sus dimensiones. El plan operativo se realiza cada inicio de año calendario y se evalúa semestralmente. El plan operativo se enfoca en cada componente, formulando estrategias y responsabilizando al personal institucional.

Administración de la infraestructura física y de los recursos institucionales: Es competencia del director administrativo fijar las políticas para mantenimiento y conservación de la infraestructura y de los recursos físicos. La dirección académica, el personal administrativo, los docentes y los estudiantes deben velar por el cuidado de los recursos dispuestos para sus actividades.

Tabla 13 Variables Gestión Administrativa y Gerencial

EMPRESA: Instituto Técnico Labora SISNEC.					
AREA DE GESTION O PROCESO: Gestión administrativa y gerencial.					
Variable	F/D	DM	dm	Fm	FM
Sistema de planificación de la organización.	D	X			
Seguimientos a los procesos.	D	X			
Competencias en el seguimiento de la legislación estatal y local en cuanto a ETDH.	F				X
sistemas de información	F		X		
Capacidad de respuesta para coordinar todas las actividades de la institución.	F			X	

Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas. Santiago de Cali: Imprenta Departamental del Valle del Cauca

6.1.2 Gestión financiera y contable.

La gestión contable y financiera apoya al proceso de enseñanza aprendizaje y se cumple mediante la aplicación de políticas administrativas. Para la gestión financiera y contable se desarrollan los siguientes aspectos:

Gestión del recaudo: Son políticas institucionales enfocadas a lograr la efectividad en el recaudo. Los aportes de los estudiantes son la principal fuente de ingresos para el instituto, por ello se busca la puntualidad con estrategias que garanticen la efectividad en esta área.

Plan de compras: El instituto realiza anualmente un plan de inversión, enfocado a dotar los materiales básicos de funcionamiento, los requerimientos que se presenten en materia de tecnología.

Patrimonio institucional: El institutito evalúa semestralmente sus adquisiciones materiales y económicas y sus responsabilidades por cubrir como mecanismo de mantener actualizada la información en esta área.

Nomina: Es el registro mensual de pagos a todo el personal de la institución se liquida mensualmente.

Balance general: Semestralmente se realiza el balance general para evaluar sus resultados y proyectar estrategias.

Auditoria: Se realiza auditoria bimensualmente por parte de los socios del instituto.

Tabla 14 Variables Gestión financiera y contable

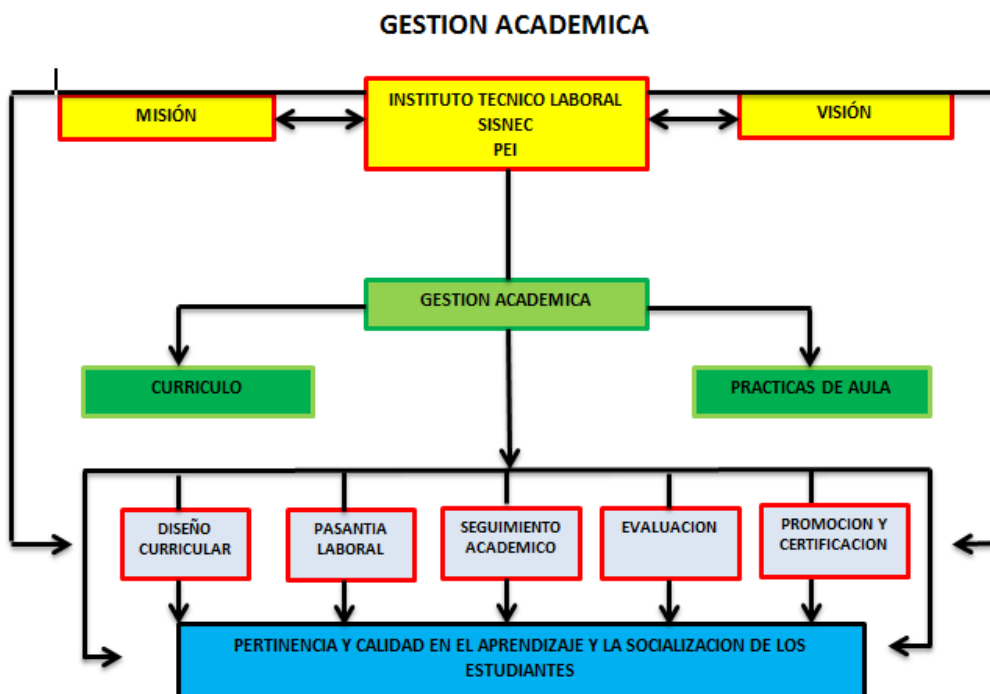
EMPRESA: Instituto Técnico Labora SISNEC.					
AREA DE GESTION O PROCESO: Gestión Financiera y contable.					
Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Presupuesto de gastos e ingresos	D	X			
Control de inventarios	D		X		
Fuentes de financiación	F			X	
Rentabilidad.	F				X
Costos de mantenimiento.	F				X
Liquidez y solvencia	D	X			
Apalancamiento financiero	D		X		

Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas. Santiago de Cali: Imprenta Departamental del Valle del Cauca

6.1.3 Gestión académica.

La gestión académica la encabeza el director académico quien se enfoca en el currículo y emplea estrategias como pasantía empresarial y mecanismos de evaluación y promoción para lograr la certificación de sus estudiantes. Esta gestión está ligada al personal docente como aplicador de las estrategias institucionales y al personal administrativo como soporte tanto en el manejo de la información, como en el apoyo logístico y material.

Figura 11 Gestión académica de Sisnec.



Fuente: Proyecto Educativo Institucional Sisnec

Director académico: Es quien lidera la gestión académica. Propone estrategias, recoge y tramita sugerencias. Vela por el cumplimiento de las políticas educativas del instituto.

Currículo: Es la plataforma diseñada para lograr el proceso enseñanza-aprendizaje. Está sujeto a evaluaciones y a modificaciones constantes.

Pasantía empresarial: En este proceso la institución en convenio con las empresas abre espacios y permiten que el estudiante aplique en un escenario laboral real sus aprendizajes.

Evaluación: Desde la dirección académica se gestionan los procesos de evaluación académica.

Promoción: Este proceso se emplea para promocionar a los estudiantes bien sea por áreas, módulos o semestres.

Certificación: En esta gestión se decide la certificación de los conocimientos obtenidos por un estudiante o un grupo de estudiantes.

Personal docente: formación académica, experiencia, competencias técnicas y tecnológicas, competencias básicas, competencias pedagógicas, competencias actitudinales.

Tabla 15 Variables Gestión académica

EMPRESA: Instituto Técnico Labora SISNEC.					
AREA DE GESTION O PROCESO: Gestión Académica					
Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Diseño de Currículo.	F				X
Pasantía empresarial.	F				X
Mecanismos de eval. y promoción.	D	X			
Currículo.	F			X	
metodología de enseñanza	F				X
Variedad jornadas académicas.	F			X	
Acompañamiento a los estudiantes en las pasantías empresariales.	D		X		
Socialización del manual de convivencia.	D		X		
Proceso de ingreso de estudiantes	D		X		
Comunicación con padres de familia	D		X		

Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas. Santiago de Cali: Imprenta Departamental del Valle del Cauca

6.1.4 Gestión de marketing y mercadeo.

Previo apertura de un nuevo programa, se analiza las necesidades del sector productivo y la vocación de la comunidad, en especial la de los estudiantes de los grados 10 y 11 de los colegios del municipio.

Seguido a este proceso se elige el área de estudio con mayor pertinencia. Se elabora y se promociona un curso referente al área seleccionada con una intensidad no superior a 3 meses, para así identificar la acogida. Si la respuesta por parte de la comunidad es positiva, se inicia el proceso de solicitud de un nuevo programa técnico laboral por competencias, a la secretaria de educación correspondiente.

La publicidad y promoción se realiza a través de visitas a los colegios 2 veces en el año a los grados 10 y 11. Estas visitas tienen una estructura de desarrollo de la siguiente manera: primero se hace una sensibilización sobre la importancia de capacitarse. Posteriormente se realiza una encuesta para detectar las expectativas de los estudiantes. Luego se exponen las características de cada programa, su metodología, perfil ocupacional etc. Por último se hace la invitación a que tomen la opción del instituto como alternativa de capacitación se promueve el instituto a través de descuentos en la matrícula y en la totalidad del programa.

También se hace distribución de volantes casa por casa en los municipios de El Cerrito, Ginebra y Guacarí tanto en el casco urbano como rural. Y se complementa con jornadas de perifoneo en dichas localidades.

Aunque no se tiene políticas de comunicación hacia el exterior estipuladas. Se publican todos los eventos por redes sociales. Hace falta utilizar la mayor cantidad de redes posibles.

Faltan Estrategias que integren a la comunidad con el instituto. Realizar talleres, conferencias, charlas y otras estrategias que benefician a la población y a su vez da a conocer las características del instituto.

El instituto cuenta con empresas aliadas que coadyuvan a mejorar la imagen institucional y lograr que sus programas lleguen a más personas a la vez que se obtiene mayor efectividad en la matrícula. En algunos casos se emplea el beneficio de beca para el estudiantado, lo que genera a su vez un beneficio de marketing para la empresa que la otorga.

Tabla 16 Variables Gestión Marketing

EMPRESA: Instituto Técnico Labora SISNEC.					
AREA DE GESTION O PROCESO: Gestión Marketing					
Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Fortalecer la investigación de mercados	D		X		
Ampliar el portafolio de servicios.	D		X		
Precios asequibles.	F			X	
Publicidad y promoción.	D	X			
Acciones para posicionar la marca.	D	X			
Políticas retención de usuarios y clientes.	D		X		
Políticas de comunica hacia el exterior.	D		X		
Capacitarse en marketing.	D		X		
Imagen ante la comunidad.	F				X

Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas. Santiago de Cali: Imprenta Departamental del Valle del Cauca

6.1.5 Gestión del Talento Humano.

La Administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el instituto representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Significa conquistar y mantener a las personas en el instituto, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en el instituto.

Para lograr esto, el instituto deberá implementar un departamento del talento humano el cual desarrolla las siguientes funciones:

Generales: Identificar y desarrollar las competencias claves necesarias para el logro de la calidad del instituto.

Aplicar sistemas que identifiquen y desarrollen el personal con mayor potencial de todo el instituto, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales y curriculares presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

Desarrollar iniciativas de formación para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

Identificar y definir los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.

Desarrollar e implementar políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las dependencias del instituto.

Específicas: Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.

Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.

Reclutar al personal idóneo para cada puesto.

Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.

Llevar el control de beneficios de los empleados.

Distribuir políticas y procedimientos de Talento Humano, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.

Supervisar la administración de los programas de prueba.

Desarrollar un marco personal basado en competencias.

Además el instituto proyecta sus servicios a la comunidad en general, fomentando la cultura del aprendizaje y desarrollo de las competencias en niños, jóvenes y adultos. Algunos de los campos de acción hacia la comunidad son:

Servicios de asesoría: Tomando como herramienta el conocimiento, profesionalismo y humanismo de nuestros docentes y personal administrativo, el instituto presta servicios de asesoría a empresas y personas natural en campos administrativos, de formulación de proyectos, de emprendimiento, de cultura innovadora, de marketing, de economía familiar, de servicio al cliente, de comunicación para el liderazgo y otras áreas.

Capacitación gratuita: El instituto brinda a sus estudiantes, a los familiares de sus estudiantes y a la comunidad en general capacitaciones gratuitas en temas como comunicación eficaz, economía familiar, diligenciamiento de hojas de vida, pautas para la presentación de entrevistas de trabajo, orientación vocacional, empleabilidad, seguridad ocupacional, entre otros.

Muestras empresariales: Durante el desarrollo de los programas se plantea la creación de iniciativas empresariales por parte de los estudiantes. Estas iniciativas son presentadas a la comunidad empresarial y general, con el objetivo de lograr

apoyo para el desarrollo de las ideas de negocio y para la motivación al emprendimiento y la innovación.

Tabla 17 Variables Gestión del Talento Humano

EMPRESA: Instituto Técnico Labora SISNEC.					
AREA DE GESTION O PROCESO: Gestión del Talento Humano					
Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Políticas de capacitación docente.	D	X			
Políticas de selección docente	D	X			
Aplicación de la evaluación docente	D		X		
Políticas de seguridad en el trabajo.	D		X		
Formación de la planta administrativa.	F				X
establecer programa de incentivos	D		X		
Clima organizacional.	F				X
Comunicación interna.	F			X	
competencias personal administrativo	F			X	
trabajo en equipo	F			X	
Empoderamiento	F			X	
Liderazgo	F			X	
Motivación	F			X	

Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas. Santiago de Cali: Imprenta Departamental del Valle del Cauca

Tabla 18 Evaluación Integrada de la Situación Interna del Instituto Sisnec

VARIABLE CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)
Sistema de planificación de la organización.	No existe un sistema de planificación de la organización.	Se dificulta la proyección a largo plazo.
Seguimiento a los procesos.	No se hace seguimiento a los procesos.	No se pueden tomar correctivos, para retroalimentar el proceso.
Competencias en el seguimiento de la legislación estatal y local en cuanto a ETDH.	Se cuenta con las suficientes competencias en el seguimiento de la legislación estatal y local en cuanto a ETDH.	Se facilita para la elaboración de proyectos a nivel local y departamental.
Presupuesto de gastos e ingresos.	No se lleva un presupuesto de gastos e ingresos	No se pueden tomar decisiones financieras acertadas y definir el mejor camino para alcanzar las metas.
rentabilidad	Actualmente el instituto no es rentable	Los socios no han visto incrementado su capital.
Costos de mantenimiento	Los costos de mantenimiento se mantienen bajos debido a los convenios en cuanto a utilización de espacios físicos y herramientas tecnológicas con otras organizaciones.	Los costos de mantenimiento bajos permiten la inversión en otras áreas de la organización.
Liquidez y solvencia	La institución cuenta con capacidad de pago a corto y largo plazo.	Se suplen los compromisos más inmediatos y se atienden los compromisos de pago a largo plazo.
Diseño de Currículo	Diseño del currículo actualizado	Se cuenta con una excelente plataforma diseñada para lograr el proceso enseñanza-aprendizaje.
Pasantía empresarial	Falta mejorar el sistema de pasantías empresariales.	Permite que el estudiante aplique en un escenario laboral real sus aprendizajes. Calidad institucional que incide mucho en las matrículas.

Mecanismos de evaluación, promoción y certificación.	Falta seguimiento en este proceso.	Desorientación de los docentes y estudiantes.
Metodología de enseñanza	Formación basada en el aprendizaje Teórico-Práctico.	Satisfacción de los estudiantes. Mejora el proceso de aprendizaje.
Políticas de capacitación docente.	Faltan políticas de capacitación docente.	Escases de herramientas pedagogía para el desarrollo de las clases.
Políticas de selección docente.	No se tienen políticas de selección docente	Los estudiantes no alcanzas las competencias establecidas por la institución.
Formación de la planta administrativa.	Constante formación de la planta administrativa.	Sobresaliente desempeño de la planta administrativa.
clima organizacional	Excelente clima organizacional.	Se evidencia un buen ambiente laboral.
Publicidad y promoción.	Falta publicidad y promoción.	Disminución en el número de matrículas.
Posicionamiento de marca.	Falta desarrollar acciones para posicionar la marca.	Poco reconocimiento de la marca por parte de la comunidad.
Conocimiento de técnicas de marketing.	Desconocimiento de técnicas de marketing	No se tiene segmentado el mercado objetivo por lo tanto tampoco se llega a él.
Imagen de la organización.	el instituto tiene muy buena imagen ante la comunidad	Imagen positiva ante la comunidad educativa.

Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas*. Santiago de Cali: Imprenta Departamental del Valle del Cauca

6.2 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO DEL INSTITUTO TECNICO LABORAL SISNEC.

En el área de gestión administrativa y gerencia se detectó la falta de planeación. De acuerdo con ello el instituto está desarrollando un proceso anticipatorio que permita la asignación de recursos (personas, bienes, dinero y tiempo) para el logro de sus objetivos. En este sentido los directivos del instituto Sisnec se decidieron a planear para aminorar los efectos negativos derivados de algo indeseable que, pudiera ocurrir en el futuro.

Una parte fundamental en el proceso de planeación es el de adoptar métodos apropiados para realizar el seguimiento y la medición de los procesos. Los resultados obtenidos al realizar la medición de los procesos deben mostrar la evidencia del cumplimiento de las expectativas de los clientes, el correcto funcionamiento de cada proceso y el funcionamiento eficaz global del sistema. El seguimiento del plan estratégico del instituto Sisnec es un proceso que comprende la recolección y el análisis de datos para comprobar que el plan cumple los objetivos que se proponen los directivos del instituto, y -lo que es más importante- que responde a las necesidades de los estudiantes y la comunidad.

En cuanto al área financiera el instituto elabora un presupuesto que le permite saber cuáles son sus ingresos y gastos en un tiempo determinado, conocer cuánto puede destinar al ahorro para el cumplimiento de sus metas planteadas, identificar en qué está gastando su dinero, cuánto necesita para cubrir sus necesidades, determinar en qué está gastando de más y tomar medidas cuando se requiera hacer un recorte de gastos. Se requiere sistematizar dicho proceso para que la información se procese más rápidamente y se puedan tomar decisiones oportunas.

La situación financiera de la institución es muy variable dentro de un mismo año, esto depende del número de estudiantes matriculadas en cada semestre. Para el primer semestre del año la matrícula se incrementa debido a la motivación que tienen las personas para iniciar una capacitación en el inicio de un nuevo año, lo que genera un grandes beneficios. Para el segundo periodo académico del año, la matrícula disminuye considerablemente. Por lo tanto se puede concluir que la liquidez en el primer semestre del año es buena y hay dinero suficiente para cubrir los compromisos financieros y se genera un excedente para cubrir los compromisos del segundo semestre. Por tal motivo al final de año financiero no se genera rentabilidad para los accionistas de la institución.

Los costos de mantenimiento se mantienen bajos debido a los convenios en cuanto a utilización de espacios físicos y herramientas tecnológicas con otras instituciones. Estos costos bajos de mantenimiento permiten la inversión en otras áreas de la organización.

Como parte de las fortalezas se tiene el área académica. Esta cuenta con un currículo actualizado que es una excelente plataforma para lograr el proceso enseñanza aprendizaje. Se tiene un proceso de pasantías que permite que el

estudiante aplique en un escenario laboral real sus aprendizajes, esta cualidad influye mucho en la matriculas lo que nos lleva a la idea que se debe fortalecer este proceso. Los mecanismos de evaluación, promoción y certificación se tienen estipulados pero falta seguimiento a este proceso, lo que causa desorientación en los estudiantes y docentes. En cuanto a la metodología teorico-practica se tiene como un gran acierto ya que los estudiantes se sienten motivados a asistir a las clases y se hace más efectivo el proceso de aprendizaje.

Sobre la gestión humana se concluyó que hace falta capacitación docente ya que solo se hace una inducción antes de iniciar el modulo correspondiente pero no se sigue reforzando para que el docente adquiera más herramientas pedagógicas para el desarrollo de sus clases. Aunque se trata de asignar a cada módulo los mejores profesores teniendo en cuenta especificaciones referentes a su conocimiento del área de desempeño, tanto su experiencia pedagógica como experiencia laboral, las cuales están claramente establecidas en el PEI hace falta estipular tiempos y un procedimiento de selección de dichos docentes lo que aseguraría que gran porcentaje de los estudiantes alcanzaran las competencias establecidas para cada temática. La planta administrativa asiste a las capacitaciones programadas por los entes estatales encargados de apoyar, y supervisar los procesos de la ETDH en Colombia, lo cual llevo a la idea de realizar la planeación estratégica para mejorar los procedimientos. Se evidencia un excelente clima organizacional lo que genera un ambiente agradable de trabajo.

Referente a la gestión de marketing se evidencio el desconocimiento en cuanto al tema. Por lo tanto se pueden tomar dos opciones. La primera, capacitar al personal administrativo actual. La otra opción sería delegar esta tarea a personal especializado en el tema. También se debe incrementar la publicidad y promoción durante todo el año. Esta acciones no generan matriculas inmediatas pero ayuda al posicionamiento de la marca, ya que actualmente solo se está realizando publicidad en época de matrículas.

Falta realizar una segmentación del mercado que apunte a cada uno de los servicios ofrecidos por la institución. La imagen que tiene la institución ante la comunidad es positiva debido al estricto cumplimiento de los compromisos adquiridos con los estudiantes.

7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

Es una metodología muy utilizada en los análisis estratégicos de las organizaciones. Reúne tanto el análisis externo como el análisis de la situación interna de la organización (Betancourt, 2013, p. 59).

El análisis DOFA (acrónimo de debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas) representa los cuatro factores que deben ser considerados en un diagnóstico efectivo. El funcionamiento de la organización se analiza mediante: el diagnóstico interno identificación de debilidades y fortalezas. Y el diagnóstico externo: identificación de las oportunidades y amenazas. (Betancourt, 2011, P. 75),

7.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (M-EFE)

La evaluación de factores externos (M-EFE), permite a los directivos evaluar la información de su entorno externo como la económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Según Betancourt (2013) La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Elaboración de la lista de factores externos clave, los cuales deben contener las oportunidades y amenazas más significativas.
2. Asignación de un peso relativo a cada factor, el cual se puede dar en porcentaje o decimal. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa, la suma de todos los pesos debe ser 1 o 100%.
3. Asignación de una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Si el peso ponderado total es igual a cercano a 2,5 la organización se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas. Si el peso ponderado total es mayor a 2,5 (entre 3 y 4) la organización está aprovechando

las oportunidades significativas y si es menor a 2,5 (entre 2 y 1) la organización tiene una débil capacidad de respuesta frente al entorno.

Tabla 19 Evaluación de Factores Externos E.F.E

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIF	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Cercanía con municipios vecinos.	7%	4	0,28
Ubicación estratégica de la planta física.	5%	3	0,15
Número de graduandos de media técnica por año.	6%	4	0,24
Cercanía y % de población de la zona rural.	5%	3	0,15
Reglamentar y controlar la oferta de servicios de la ETDH.	3%	3	0,09
Interés de los estudiantes de la zona rural por capacitarse.	6%	4	0,24
LEY 1064 DE 2006	4%	3	0,12
Nivel educativo de la comunidad Guacariceña.	3%	3	0,09
Uso de la tics	3%	3	0,09
AMENAZAS			
Desempleo	7%	1	0,07
Sensibilización hacia la ETDH como instrumento para la empleabilidad.	8%	1	0,08
Desarrollo económico del municipio de Guacarí.	6%	2	0,12
Presupuestos para el fortalecimiento de la ETDH	4%	3	0,12
plan de desarrollo municipal de Guacarí para el periodo 2016-2019	4%	2	0,08
Implementación de cursos de inglés y preparación para el ICFES.	8%	1	0,08
Desinterés de los Jóvenes del casco urbano por la educación y la capacitación.	6%	1	0,06
Costos de equipos tecnológicos para el desarrollo de las clases.	7%	2	0,14
Costos del software para el área administrativa.	8%	1	0,08
	100%	44	2,3

Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas*. Santiago de Cali: Imprenta Departamental del Valle del Cauca

Como resultado del análisis Externo para el Instituto Técnico Laboral Sisnec se obtiene un valor ponderado de 2,3, lo que indica que la institución se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas. Posición donde se debe estar atento aprovechando las oportunidades significativas que brinda el sector, sin descuidar las amenazas debido que estas pueden generar riesgos.

7.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI

Esta matriz permite evaluar los factores internos de la organización, resume y evalúa las debilidades y fortalezas de mayor importancia. Según Betancourt (2013) al igual que la matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Se realiza una lista de los factores internos de acuerdo con los resultados del análisis incluyendo las fortalezas y debilidades más significativas.
2. Se asignan valores a cada factor en porcentaje o decimal donde la suma de estos debe ser igual a 1.0 o 100%.
3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada factor.
4. Se multiplican los valores por su calificación para determinar el peso ponderado.
5. Se suman los totales ponderados y se obtiene el total ponderado de la institución.

Interpretación de resultados: Una vez sumados los pesos ponderados se analiza el valor, si está alrededor de 2,5, la organización se encuentra en un equilibrio de fortalezas y debilidades. Si es mayor a 2,5 entre 3 y 4, la organización utiliza sus fortalezas más significativas. Pero si su valor está entre 2 y 1, la organización está perdiendo valor.

La calificación que se le asigna a cada variable, se determina de acuerdo a lo analizado y conocimiento propio de la organización en su parte administrativa y operativa.

Tabla 20 Evaluación de Factores Internos E.F.I

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO%	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Competencias en el seguimiento de la legislación estatal y local en cuanto a ETDH.	4%	4	0,16
Rentabilidad.	5%	3	0,15
Costos de mantenimiento.	5%	4	0,2
Diseño de Currículo.	5%	3	0,15
Pasantía empresarial.	6%	3	0,18
metodología de enseñanza	6%	4	0,24
Formación de la planta administrativa.	5%	3	0,15
Clima organizacional.	6%	3	0,18
Imagen ante la comunidad.	7%	3	0,21
DEBILIDADES			
Sistema de planificación de la organización.	6%	1	0,06
Seguimientos a los procesos.	7%	1	0,07
Presupuesto de gastos e ingresos	5%	2	0,1
Liquidez y solvencia	6%	3	0,18
Mecanismos de evaluación y promoción	4%	2	0,08
Políticas de capacitación docente.	5%	1	0,05
Políticas de selección docente	5%	1	0,05
Publicidad y promoción.	7%	2	0,14
Falta desarrollar acciones para posicionar la marca.	6%	1	0,06
	100%		2,4

Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas*. Santiago de Cali: Imprenta Departamental del Valle del Cauca

Como resultado del análisis interno para el Instituto Técnico Laboral Sisnec se obtiene un valor ponderado de 2,4, lo que indica que la institución se encuentra en un ambiente interno que tiene tanto fortalezas como debilidades. Posición en la cual se deben aprovechar las fortalezas haciendo buen uso de ellas y corregir las debilidades.

7.3 ANÁLISIS DOFA

Para la realización de la matriz y análisis DOFA se realiza un ordenamiento en una tabla, las variables más importantes y de mayor impacto de acuerdo a los resultados obtenidos en las matrices estudiadas E.F.E y la E.F.I.

Tabla 21 Listado DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Competencias en el seguimiento de la legislación estatal y local en cuanto a ETDH. 2. Rentabilidad. 3. Costos de mantenimiento. 4. Diseño de Currículo. 5. Pasantía empresarial. 6. metodología de enseñanza 7. Formación de la planta administrativa. 8. Clima organizacional. 9. imagen ante la comunidad.	1. Sistema de planificación de la organización. 2. Seguimientos a los procesos. 3. Presupuesto de gastos e ingresos 4. Liquidez y solvencia 5. Mecanismos de evaluación y promoción 6. Políticas de capacitación docente. 7. Políticas de selección docente 8. Publicidad y promoción. 9. Falta desarrollar acciones para posicionar la marca.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Cercanía con municipios vecinos. 2. ubicación estratégica de la planta física. 3. Número de graduandos de media técnica por año. 4. Cercanía y % de población de la zona rural. 5. reglamentar y controlar la oferta de servicios de la ETDH. 6. Interés de los estudiantes de la zona rural por capacitarse. 7. LEY 1064 DE 2006 8. Nivel educativo de la comunidad Guacariceña. 9. Uso de la tics	1. Desempleo 2. Sensibilización hacia la ETDH como instrumento para la empleabilidad. 3. desarrollo económico del municipio de Guacarí. 4. Presupuestos para el fortalecimiento de la ETDH 5. plan de desarrollo municipal de Guacarí para el periodo 2016-2019 6. Implementación de cursos de inglés y PRE ICFES. 7. Desinterés de los Jóvenes del casco urbano por la educación y la capacitación. 8. costos de equipos tecnológicos para el desarrollo de las clases. 9. Costos del software para el área administrativa.

Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas*. Santiago de Cali: Imprenta Departamental del Valle del Cauca

Para dar seguimiento a la metodología y uso de los instrumentos la Matriz DOFA se desarrollan cuatro tipos de estrategias:

Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO): Se desarrolla utilizando las fortalezas internas de la organización para aprovechar las ventaja que brinda las oportunidades externas.

Estrategias de fortalezas y amenazas (FA): Se aprovechan las fortalezas de la organización para contrarrestar el impacto de las amenazas.

Estrategias de debilidades y oportunidades (DO): Se busca superar las debilidades internas de la organización aprovechando sus oportunidades externas.

Estrategias de debilidades y amenazas (DA): son variables que nos brindan poder tener unas tácticas defensivas que buscan disminuir las debilidades y evitar las amenazas que genera el entorno.

En la tabla 36 se encuentra los cruces estratégicos de las FO y FA, posteriormente en la tabla 37 se encuentra los cruces estratégicos DO y DA.

Tabla 22 Matriz de Estrategias

ESTRATEGIA F.O	ESTRATEGIA F.A
Usar las competencias en el seguimiento de la legislación estatal y local en cuanto a ETDH. Para presentar proyectos de capacitación a la administración municipal o departamental para la población con nivel educativo bajo. y para los recién graduados. F1:O3-F1:O8 Usar la metodología de enseñanza para cautivar a los recién egresados de la media técnica. F6:O3 Usar las Pasantías empresariales como ventaja competitiva sobre los otros institutos, en los estudiantes de nivel educativo bachiller.F5:O8	Aprovechamiento de las pasantías empresariales para genera alianzas que posibiliten empleabilidad en los estudiantes. F5:A1 Utilizar la buena imagen que tiene la comunidad hacia la institución, para convocar a charlas sobre las ventajas que tiene la ETDH. F9:A2 Aprovechar el diseño de currículo flexible para ofertar los programas en diferentes horarios. Para contrarrestar los cursos de Inglés y Pre icfes. F4:A6 Uso de la metodología de enseñanza para generar interés por las capacitaciones en los jóvenes del casco urbano. F6:A7 Aprovechamiento de los costos de mantenimiento bajos para invertir en equipos tecnológico para el desarrollo de las actividades académicas o para la compra de software administrativo. F3:A8-F3:A9
ESTRATEGIA D.O	ESTRATEGIA D.A
Incrementar la publicidad y promoción del instituto y sus programas en los alrededores, aprovechando la cercanía de los municipios vecinos. D8:O1 Posicionar la marca a través de avisos publicitarios, aprovechando la ubicación estratégica de las sedes. D9:O2 Brindar apoyo a las actividades administrativas, usando el conocimiento en el manejo de las TIC'S. D2:O9 Incrementar el número de matrículas por semestre, aprovechando el interés de los estudiantes de la zona rural y el nivel educativo de la comunidad guacariceña. D4:O6	Dara a conocer la ETDH como instrumento para la empleabilidad, a través de estrategias de promoción y publicidad. A2:D8 Lograr el reconocimiento de la ETDH por parte de los entes gubernamentales como opción importante de capacitación, a través de un plan estratégico. A5:D1

Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas*. Santiago de Cali: Imprenta Departamental del Valle del Cauca

7.4 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA DEL INSTITUTO TECNICO LABORAL SISNEC.

El análisis Externo del Instituto Técnico Laboral Sisnec indica que la institución se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas. Entre las oportunidades más sobresalientes se encuentra tanto la cercanía de la población rural del municipio de Guacarí como la cercanía de los municipios vecinos de El Cerrito y Ginebra. Lo cual se puede aprovechar desarrollando una estrategia de mercadeo que incluya a la comunidad en general y a las instituciones educativas. Teniendo especial atención en el número considerable de estudiantes de grado once que culminan sus estudios cada periodo académico.

La ubicación de las sedes tanto la académica como la administrativa también es una oportunidad que se puede aprovechar fijando publicidad que genere recordación en la comunidad y de esta manera mejorar el posicionamiento de la marca.

También se debe estar atento a las amenazas que genera el ambiente externo. Dentro de las más relevantes se pueden identificar; el desconocimiento por parte de la comunidad de la importancia de la ETDH como instrumento para la empleabilidad. Esta amenaza se puede contrarrestar realizando capacitaciones gratuitas donde se exponga algún tema de interés general, y en ese mismo espacio sensibilizar sobre las bondades de la ETDH. Esta actividad también aporta a mejora la imagen y al posiciona del instituto.

Desde el año pasado se ha venido generando una nueva amenaza que son las capacitaciones por parte de administración municipal en el área de inglés, y la preparación de los jóvenes de los grados 10 y 11 para las pruebas ICFES. Esto genera un cruce con los horarios en los cuales siempre ha existido mayor número de matrículas en el instituto (sábados en las mañanas). Esta amenaza se puede mitigar estableciendo y motivando a través de beneficios a los estudiantes que se matriculen en nuevas jornadas de estudio (lunes a viernes en horarios de la tarde y la noche).

Como resultado del análisis interno, se evidencia que la institución se encuentra en un ambiente que tiene tanto fortalezas como debilidades. Posición en la cual se deben potenciar las fortalezas y mitigar las debilidades.

Entre las fortalezas más importantes identificadas están los costos de mantenimiento bajos, consecuencia de los convenios establecidos con otras instituciones para el uso de espacios físicos. Esto se puede aprovechar para invertir en herramientas tecnológicas que dinamicen las clases.

Otra fortaleza son las pasantías empresariales. Esta cualidad influye mucho en las matriculas ya que las personas interesadas en este tipo de capacitación están proyectadas a ubicarse laboralmente en un corto plazo. Para aprovechar esta expectativa de la comunidad se deben concretar una buena cantidad de convenios

con instituciones y empresas de la región para que los estudiantes puedan satisfacer esa necesidad.

La metodología dinámica de enseñanza a través de la práctica, es algo que se ha venido implementando en la institución, dando muy buenos resultados que se evidencian en las manifestaciones de satisfacción por parte de los estudiantes, y el interés que demuestran dentro de las clases. Por tal motivo se deben reforzar las capacitaciones a los docentes, en especial en lo que tiene que ver con los mecanismos de evaluación y promoción para que el ciclo académico sea completamente satisfactorio.

Dentro de las debilidades se ha identificado la falta de un direccionamiento estratégico que proyecte la institución a futuro y minimice los riesgos. El direccionamiento estratégico permite que se relacionen unas actividades con otras, de esta forma van a existir fuertes conexiones entre las diferentes áreas y actividades de la institución. Por tal motivo se debe hacer la implementación, seguimiento y control de este proceso. Posteriormente se debe ejecutar la evaluación y retroalimentación.

El plan estratégico del instituto Sisnec incluye el área financiera que permitirá lograr la liquidez y rentabilidad necesaria para el sostenimiento de la institución. También se incorporará el área académica para reforzar la capacitación docente, y que los estudiantes logren las competencias estipuladas en el currículo. El área de mercadeo es importante para cualquier empresa y más aún para una institución educativa de carácter privada. Esta área posibilitará el incremento de las matrículas y el posicionamiento de la marca.

8 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Implementar el direccionamiento estratégico en una organización es fundamental porque:

La dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones en una organización en la cual las actividades están relacionadas unas con otras dentro de un sistema total, de tal forma que existen fuertes ramificaciones y conexiones entre los distintos elementos y cualquier cambio que se produzca en un objetivo o en una estrategia, afecta al conjunto de la organización. (Betancourt, 2013, p. 67)

8.1 VISION DE LA ORGANIZACIÓN

8.1.1 Situación presente de la organización y su entorno.

En el país no se ha desarrollado hasta el momento un proceso de evaluación del impacto de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, lo que representa un vacío que impide dirigir y medir el alcance de las distintas acciones de política que puedan emprenderse para el mejoramiento de la calidad y pertinencia.

La educación para el trabajo y el desarrollo humano es una oferta educativa que en los últimos años ha sido objeto de atención por el papel que puede jugar en el proceso de transformación productiva.

En Colombia la Educación Postsecundaria está orientada solamente hacia la Educación Superior como única ruta vertical con estatus social y académico reconocido por la sociedad y no contempla la ruta de la Educación y Formación Profesional, esto se debe a que no existe una diferenciación funcional horizontal de ambas estructuras. Mientras en la Educación Superior se contemplan niveles y modalidades (Ley 30 de 1992), la Educación y Formación Profesional carece de marco regulatorio que determine sus niveles y especializaciones.

La creación de una estructura con identidad, objetivos propios, diferentes niveles y especializaciones dan respuesta a la necesidad de la juventud, del sector productivo, y de la sociedad en general de contar con una oferta educativa altamente diferenciada, según la gran diversidad de intereses y capacidades de carácter educativo y ocupacional, sin privilegiar únicamente los valores de la cultura académica, de la investigación, de la generación de conocimientos, sobre otras culturas distintas, como la técnica; cuyos valores y propósitos sociales y económicos son distintos y alternativos a la cultura académica.

8.1.2 Elementos del pasado (fallas y errores de la organización).

El instituto técnico laboral SISNEC no tiene un plan estratégico que sustente la organización a largo plazo. La institución se concentra en atender las actividades del día a día sin tener en claro metas, objetivos y estrategias que le lleven a obtener resultados que garanticen su permanencia en el mercado y cada día ser más competitivo.

De lo anterior se resalta el hecho de tener una deficiente gestión financiera y una desatención de clientes en épocas de alta demanda por la falta de planeación de los recursos. Todo esto debido a que no se han definido unos objetivos de manera explícita y las áreas no poseen estructura, procesos y procedimientos claramente definidos.

8.1.3 Futuro

Dados los grandes cambios que han surgido en el mundo en los últimos años, en el ámbito económico y social, Colombia se ve enfrentada a asumir grandes retos en competitividad y productividad. Debido a la globalización, el avance de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, a que se están produciendo constantes reajustes en la organización de las empresas, las necesidades de nuevo personal cualificado obliga a todos a realizar un esfuerzo extraordinario para que ningún ciudadano quede desligado del mundo laboral, y mantenga o mejore su nivel de cualificación. Para lograr este objetivo es fundamental fortalecer la estructura de la educación para el trabajo en el sistema educativo y un cambio de mentalidad en la sociedad en general, y en cada trabajador en particular, en el sentido de que es necesario entender la formación permanente como un aspecto necesario en el desarrollo profesional de cualquier ciudadano.

8.1.4 Que queremos ser

El instituto SISNEC quiere brindar a la región un instituto con una organización administrativa que se refleje en la calidad de sus programas educativos y demás servicios prestados, logrando de esta manera posicionamiento, reconocimiento y la expansión de la institución.

Se quiere un instituto que aporte bienestar especialmente para las poblaciones con características especiales como: bajos recursos económicos, escases de tiempo, necesidad de inmediatez en la obtención del conocimiento y del título. Que ofrezca a estos estudiantes oportunidades laborales y mejoramiento de su calidad de vida.

8.1.5 Estrategias

La autoevaluación institucional se realiza el último mes del año, con el fin de evaluar generalmente lo realizado y replantear nuevas estrategias y procedimientos venideros. Para ello se aplican estructuralmente la matriz DOFA. También se sigue lo direccionado en la guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional del MEN.

Soportan este proceso los resultados obtenidos durante las evaluaciones aplicadas a estudiantes, respecto al instituto.

8.1.6 Rediseño de la organización

En la política de calidad institucional se han trazado tres objetivos: 1. la actualización y efectividad en la aplicación del diseño curricular ajustado al modelo de formación por competencias y cumpliendo con lo establecido en la norma. 2. La reorganización de los procesos administrativos en búsqueda de la efectividad en el manejo de la dirección, la información, el recaudo y administración de recursos. 3. La proyección institucional a través del mejoramiento en los procesos de marketing y mercadeo institucional. Todo esto enmarcado en un plan de gestión institucional por dependencias.

8.1.7 Visión

Ser el instituto de educación para el trabajo y el desarrollo humano líder en el departamento del valle del cauca para el año 2021, en la capacitación para y en el trabajo, en la aplicación de nuevas metodologías basadas en el saber y saber hacer, así como como en los procesos de evaluación y certificación en competencias laborales, con el mayor número de participantes de la comunidad en el área técnica-operativa incorporados al mercado laboral formal, logrando incrementar su empleabilidad y/o liderando procesos de generación de empresa.

8.2 MISION DE LA ORGANIZACIÓN.

8.2.1 Marco filosófico

El instituto tiene como filosofía FORMAR GENTE EXCELENTE, para ello se centra en el estudiante como eje del proceso.

La formación integral responde a la naturaleza de la educación para el trabajo y el desarrollo humano.

El instituto concibe la formación para el trabajo como el fundamento de lo técnico, el quehacer en el puesto de trabajo, la respuesta efectiva a las necesidades que demanda el campo empresarial y productivo. Por ello se entrena al estudiante mediante la práctica constante y la puesta en marcha de sus iniciativas y conocimientos teóricos.

El instituto piensa la formación en el desarrollo humano como la estructura del ser; ser persona, ser responsable, ser idóneo consigo mismo y con su entorno, ser productivo. La finalidad es moldear la persona trabajadora y emprendedora como ser integral, capaz de desenvolverse en los diferentes contextos, aprovechando todos los medios y recursos necesarios y actuando siempre con ética, sentido humano y responsabilidad.

8.2.2 Valores del instituto

El instituto actúa según los siguientes valores:

Excelencia Académica: Definida como la acreditación y certificación permanente de los procesos y programas de formación técnica para el trabajo y el desarrollo humano.

Liderazgo: Mediante la formación de educandos y trabajadores comprometidos con el fortalecimiento, la transformación y el auto aprendizaje permanente, a través de procesos innovadores en la formación regular y continua y la investigación, así mismo la formación en el respeto a la vida, el pluralismo, la solidaridad mediante la enseñanza de los principios y objetivos del Estado Social de Derecho consagrados en la Constitución Política de Colombia.

Respeto: Los funcionarios y docentes asumen con calidad el servicio educativo y la atención de necesidades de la comunidad educativa como prioridad en su gestión administrativa y académica.

Responsabilidad: Que integra el ámbito ético en todas sus decisiones administrativas. La gestión se centra en proceder con honradez y virtud, procurando satisfacer el interés general y rechazando ventajas personales.

8.2.3 productos y servicios

El instituto SISNEC oferta en la actualidad 5 programas de formación de educación para el trabajo y el desarrollo humano: Técnico Laboral por Competencias en Sistemas, Técnico Laboral por Competencias en Asistente Administrativo, Técnico Laboral por Competencias en Asistente en Contabilidad y Finanzas, Técnico Laboral por Competencias en Secretariado Ejecutivo. Y Técnico Laboral por Competencias en Seguridad y Salud en el Trabajo.

También se imparte educación informal, a través de cursos, talleres, conferencias, diplomados y otros, ofertados por el instituto de acuerdo a lo establecido en el numeral 5.8 del decreto 4904 de 2009.

Estos cursos entre otros son: Sistemas Básicos, Sistemas Avanzados, Word, Excel, PowerPoint, Internet, Reparación y Mantenimiento de Computadores, Redes, Comunicación, Seguridad Ocupacional, Mercadeo y Ventas, Servicio al Cliente, Atención al Usuario, Electrónica, Economía Familiar, entre otros.

8.2.4 usuarios y clientes

Hombres y mujeres de extractos 1, 2 y 3 en edades entre los 14 y 25 años. Preferiblemente estudiantes de los grados 10, 11. También bachilleres con poco tiempo de haber egresado, que desean certificarse en programas técnicos laborales. Por otro lado personas que quieran realizar cursos cortos.

8.2.5 Mercado meta

Aquellas personas que no tiene la oportunidad de acceder a la educación superior pero requieren la competencia técnica que le garantice empleabilidad en el corto plazo. El segmento es el mercado educativo de los municipios de Guacarí, cerrito, ginebra y sus alrededores.

8.2.6 Conocimiento y tecnología

Se cuenta con tecnología multimedia para el desarrollo de las clases como: computadores, video beam, amplificadores de sonido, etc. Para el proceso de mercadeo se aprovechan las redes sociales para dar a conocer la oferta académica y las diferentes actividades que se realizan durante el periodo académico. Los procedimientos metodológicos de enseñanza son diferentes al tradicional. Esto se logra gracias a los 10 años de experiencia y el conocimiento adquirido sobre diferentes metodologías educativas. También se ha insertado módulos de tecnologías de la información y comunicación “tics” en los diferentes programas técnicos laborales.

8.2.7 Responsabilidad social.

El modelo de enseñanza-aprendizaje para el trabajo y el desarrollo humano brinda al estudiante las herramientas para la comprensión de la realidad social, económica, empresarial, cultural y ambiental con el propósito de que el estudiante actúe bajo criterios de responsabilidad y capacidad de transformación.

8.2.8 Misión.

Somos una institución educativa fundada en principios y valores éticos y morales, que brinda servicios de capacitación y certificación para y en el trabajo, incrementando la competitividad y propiciando la productividad laboral de sus educandos, desarrollando competencias ciudadanas, académicas y laborales, satisfaciendo sus expectativas mediante la mejora continua, aplicando procesos prácticos y dinámicos, utilizando tecnología actualizada amigable con el medio ambiente, coadyuvando así en el desarrollo sustentable en el municipio Guacarí.

8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

“Son las situaciones a las que esperamos llegar, los resultados que queremos lograr con el desarrollo de acciones propias del proceso de gestión. Son esas situaciones y resultados que son positivos para la organización y para quienes dirigen”. (Betancourt, 2013, p. 76)

Tabla 23 Objetivos estratégicos

CAMPO	OBJETIVO	INDICADOR
Calidad	Reorganizar los procesos administrativos en búsqueda de la efectividad en el manejo de la dirección, la información, el recaudo y la administración de recursos, acordes con una cultura de mejoramiento continuo en busca de la calidad educativa.	Clientes satisfechos del servicio en un 100%
Productividad	Desarrollar e implementar tres programas nuevos de formación en y para el trabajo con alto grado de responsabilidad que satisfaga tanto a nuestros estudiantes como al mercado laboral que los acoja como empleados.	Totalidad de los programas desarrollados e implementados.
Innovación	Implementar prácticas educativas innovadoras para el desarrollo de las clases.	Alcance de las competencias por parte de un 95% de los estudiantes.
Financiero	Garantizar la rentabilidad de la institución,	Incremento del ingreso en un 50%
Responsabilidad social	Coadyuvar en el desarrollo del tejido social desde el ámbito educativo y la proyección de la persona como dependiente o independiente laboralmente.	Numero de graduados al año.

Fuente: Elaboración propia.

9 ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.

9.1 ESTRATEGIA DE ANSOFF

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento.

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado se obtienen cuatro cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación. (ANSOFF, I, 1965).

Figura 12 Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACION DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACION

Fuente:<http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

Estrategia de penetración de mercados: esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con los productos actuales en los mercados que se opera actualmente.

Para ello, se realizaran acciones que amplíen el consumo de los actuales clientes. Por ejemplo a los estudiantes que están cursando un programa técnico laboral en el instituto SISNEC, ofrecerle un diplomado que sea complementario a lo que está estudiando. Igualmente atraer clientes potenciales redoblando los esfuerzos y la inversión en promoción y publicidad, en especial utilizar las herramientas de las redes sociales por su posibilidad de masificar la información y sus costos bajos de inversión. Otras actividades para lograr la penetración de mercados atrayendo

clientes de la competencia, es la de dictar cursos cortos gratis, ofrecer kit de herramientas, kit de útiles escolares y bonos para uniforme.

Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que se opera con productos que ya se conocen, en mercados que también conocen.

Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff, plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros.

Actividades que se pueden realizar dentro de esta estrategia en el instituto SISNEC, es la Intensificar el mercadeo en los municipios vecinos de El Cerrito, Ginebra y sus corregimientos. Así mismo buscar nuevos mercados como puede ser el municipio de Buga.

Con la intención de cautivar el mercado juvenil utilizar mensajes e imágenes acorde a ello. Empleando las redes sociales, que es el medio más utilizado por este tipo de población.

Estrategia de desarrollo de nuevos productos: en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

Esta estrategia aporta a la solución del segundo objetivo estratégico del instituto SISNEC. Por medio del cual se plantea la implementación de tres nuevos programas de formación que apuntan a los mercados actuales.

Estrategia de diversificación: por último en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso.

Una actividad para alcanzar nuevos mercados en el instituto SISNEC es la de ofrecer y establecer convenios con las empresas del sector para capacitar a sus trabajadores, según sus necesidades. Para ello se debe ser muy estricto en el reconocimiento de las competencias que requiere cada empresa en cada área.

Otra actividad a tener en cuenta es la capacitación a través de los medios digitales (online) apuntándole a nuevos programas y nuevos mercados. Hoy día existe un gran auge de este tipo de formación. La ventaja es que se puede llegar al público de forma masiva. El desafío esta en darse a conocer y crear un reconocimiento y confianza en la marca.

Por último se puede intensificar el desarrollo de cursos cortos en diferentes áreas del conocimiento y para diferentes tipos de público como estrategia de diversificación.

Tal y como se mencionó anteriormente, el principal objetivo de la Matriz de Ansoff, es ayudar en la toma de decisiones sobre la expansión y el crecimiento estratégico de una empresa. Los tres primeros cuadrantes de la matriz (penetración de mercados, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos) corresponden a estrategias de crecimiento, mientras que el último cuadrante marca una estrategia de diversificación. Dependiendo de la situación de cada empresa en el momento del análisis, la matriz permite escoger la opción estratégica que entraña un menor riesgo para su crecimiento. La matriz recomienda el siguiente orden de elección de la estrategia a implementar: en primer lugar la penetración de mercados, en segundo lugar el desarrollo de nuevos mercados, en tercer lugar el desarrollo de nuevos productos y en cuarto lugar la diversificación. Como se puede apreciar en la aplicación de la Matriz de Ansoff, toda empresa debe agotar todas las opciones de expansión antes de abordar una estrategia de diversificación.

9.2 MATRIZ BCG

En la década de los 70 The Boston Consulting Group desarrolló y publicó un método gráfico para analizar el crecimiento y participación de los productos en el mercado. Esta matriz de crecimiento y participación se la conoce popularmente como Matriz BCG.

Este método de clasificación de los productos o unidades de negocio, es uno de los más populares en el mundo empresarial. Éste tiene como fin analizar los diferentes productos para ayudar a las empresas a posicionarlos en el mercado. A través de la matriz de crecimiento y participación, las empresas, disponen de la información necesaria para tomar decisiones acertadas acerca de las estrategias a llevar a cabo.

Gracias a la elaboración de esta matriz, las empresas están en condiciones de tomar decisiones respaldadas sobre la necesidad de invertir o no en el producto, elegir cuál es la mejor estrategia a seguir, si de diferenciación, de marca o si alargar la vida del producto, y de diseñar la estrategia de marketing más efectiva para cada producto.

A través de la Matriz BCG se puede observar el ciclo de vida de un producto o unidad de negocio y determinar en qué fase se encuentra, si en la de introducción, crecimiento, madurez o declive.

Características de la Matriz BCG

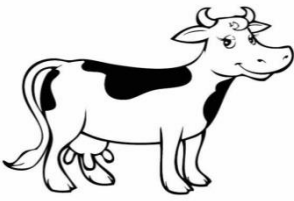
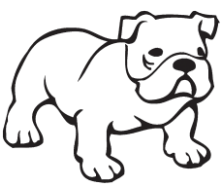
La Matriz BCG es un cuadrante que se encuentra estructurado en dos ejes, uno vertical y otro horizontal. Ésta consta de cuatro partes diferentes, cada una de ellas con un tipo de producto, o unidad de negocio, que viene representado por una figura.

El eje vertical de la matriz señala el crecimiento que presenta el producto en el mercado, de tal forma que en la parte superior se encuentran aquellos productos con mayor crecimiento, mientras que en la parte inferior, se encuentran aquellos cuyo crecimiento se ha visto estancado o está en disminuyendo.

Por otro lado, en eje horizontal define la participación o cuota de mercado. Así, se pueden diferenciar productos que se caracterizan por un gran volumen de ventas o participación, frente a los otros dos, cuyas ventas son escasas.

Cada uno de los productos que se encuentran representados en los recuadros de la matriz, vienen representados por una imagen diferente que define el tipo de producto. Estos son:

Figura 13 Representación de la Matriz BCG

Alto crecimiento de la industria.		
		
Bajo crecimiento de la industria.	Fuerte participación de mercado	Baja participación de mercado

Fuente: elaboración propia con base <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-la-matriz-bcg/>

Incógnita. Este icono representa a aquellos productos que se encuentran en una fase de crecimiento.

Se caracteriza porque el producto se está introduciendo en el mercado, por lo tanto, sus ventas son escasas, aunque cuenta con una alta tasa de crecimiento. Se trata de productos innovadores, que intentan hacerse un hueco en el mercado para convertirse, en un futuro no muy lejano, en un producto estrella.

Este tipo de productos requieren de una gran inversión en publicidad para darse a conocer y de una gran estrategia para optimizar su posicionamiento.

Su futuro es incierto y, en ocasiones, en vez de convertirse en un producto estrella, puede no recibir una buena acogida en el mercado y no generar los ingresos suficientes, transformándose en un producto perro.

Para el Instituto SISNEC el producto que posee estas características es el curso de diseño gráfico. Ya que fue creado y lanzado con el fin de observar cómo se comporta el mercado frente a él, para posteriormente si las condiciones son favorables convertirlo en un programa técnico laboral.

Estrella. Este producto se caracteriza por un gran crecimiento y una buena acogida o participación de mercado.

Se trata de productos en expansión, que comienzan a tener una buena rentabilidad. Sus ventas aumentan, a la vez que los beneficios que genera. Sin embargo, también requiere de mucha inversión para favorecer su expansión y llevar a cabo estrategias de posicionamiento y diferenciación frente a otros productos que le pueden hacer competencia, hasta que se consolide el mercado.

El instituto SISNEC puede clasificar aquí el programa de seguridad y salud en el trabajo que desde el momento que se creó hasta la fecha ha tenido una gran acogida. Sin embargo la inversión en publicidad es igual al resto de programas técnicos laborales.

Vaca lechera. Se trata de productos que se encuentran en su fase de madurez.

Son producto o servicios muy consolidados en el mercado, que ya no van a crecer más, pues han alcanzado su cuota máxima de crecimiento, sin embargo, disfrutan de un estable volumen de ventas.

Son productos muy rentables para cualquier empresa, pues requieren de muy poca inversión y continúan generando ingresos. Gracias a las ganancias generadas por este producto, las empresas pueden invertir en crear nuevos productos estrellas.

Dentro de este cuadrante SISNEC cuenta con el programa técnico laboral en sistemas. Este programa siempre han tenido el mayor número de estudiantes

desde el inicio de actividades de la institución, y al día de hoy es el más solicitado por la comunidad.

En de este grupo también se puede clasificar los cursos de informática ya que junto al técnico en sistemas es el que más genera ingresos por concepto de matrículas a la institución. Cabe aclarar que estos cursos han tenido unas variaciones en cuanto a la edad de los solicitantes. Anteriormente tenían acogida entre los jóvenes. Hoy en día se ha ido incrementando la edad promedio, siendo los adultos y adultos mayores quien más se apuntan a estos cursos.

Perro. Estos productos se caracterizan por una disminución en su nivel de crecimiento y una escasa participación de mercado.

Son productos que se encuentran en la última fase de su ciclo de vida y ya no son rentables, bien porque han cambiado los gustos y necesidades o porque han quedado obsoletos.

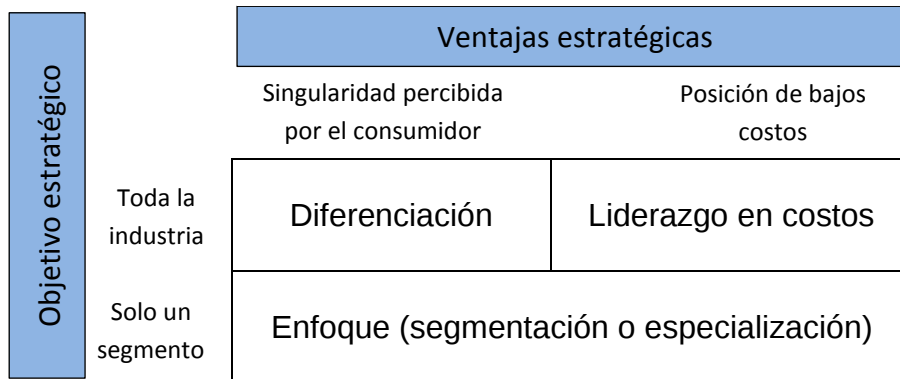
En este momento, las empresas deben plantearse si ha llegado la hora de deshacerse del producto, si es más conveniente mantenerlo para ofrecérselo a aquel pequeño segmento de población que aún hace uso de él o, si por el contrario, se puede reinventar, innovar y lanzarlo como un nuevo producto, convirtiéndolo en un producto incógnita y comenzando, de nuevo, todo el ciclo de vida.

Para el Instituto SISNEC el técnico laboral en contabilidad y finanzas es un producto que desde su creación y aprobación ha tenido poca aceptación en la comunidad, se piensa que es debido al temor que causa el estudio de las matemáticas en las personas. También se ha evidenciado que quienes toman esta opción son personas muy comprometidas tanto con su parte académica como con el pago de sus costos educativos. Lo que ha generado una idea de mantenerlo vigente pero incrementando su costo. Así sin importar el número bajo de estudiantes por grupo el programa se podrá mantener.

9.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER

Las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración, a través de ellas una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las empresas rivales. (PORTER, M., 2013).

Figura 14 estrategias genéricas de Porter.



PORTER, M. (2013). Estrategia Competitiva técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid: Ediciones Pirámide.

En la estrategia de liderazgo global en costos, la empresa debe tener la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, de tal manera que la disminución de gastos redunde en un mejor precio para el consumidor y en consecuencia en una mayor participación de mercado.

Esta estrategia requiere un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos. El análisis de las actividades en la cadena de valor se realiza desde el punto de vista de los impulsores de costos. El principal motor en la estrategia de liderazgo de costos es la curva de experiencia, según la cual el costo unitario de producción disminuye con el número acumulado de unidades producidas. Esta ventaja se considera de carácter sostenible, puesto que no es fácil de imitar por los seguidores mientras no cambie la tecnología de producción.

La aplicabilidad de esta estrategia se puede llevar a cabo en el instituto SISNEC a través de la disminución de costos del programa técnico, pero incrementando el número de estudiantes por salón.

En la estrategia de diferenciación la empresa debe producir servicios/productos exclusivos que sean percibidos así por los consumidores, quienes están en disposición de pagar más por tenerlos.

La diferenciación implica que la empresa ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. Es necesario comprender la fuente potencial central de diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor y el despliegue de la pericia necesaria para que dichas potencialidades se hagan realidad. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques respecto de la diferenciación

pueden adquirir muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones.

Esta estrategia se lleva a cabo en el instituto SISNEC por medio de la implementación de una metodología de enseñanza práctica y dinámica. Que consiste en llevar a la acción los conceptos vistos en clase, mediante talleres de práctica. Esta metodología es apoyada por docentes con un amplio conocimiento de la temática a desarrollar y con experiencia pedagógica.

Dicha metodología marca la diferencia con otras instituciones técnicas laborales que siguen utilizando la metodología tradicional. Donde el docente imparte unos conocimientos teóricos que luego son valorados mediante una evaluación escrita.

Con una estrategia de enfoque o concentración (segmentación o especialización) la empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos, de población, de productos o geográficos.

La estrategia de concentración, se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local, fase del proceso productivo, etc. y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos. Se trata, en consecuencia, no de ser los mejores (en coste o en diferenciación) del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento escogido. La concentración puede apoyarse en la existencia de tipologías distintas de compradores (con estrategias de compra distintas), en la existencia de canales de distribución distintos (venta directa, por minoristas, por representantes, por correo, etc., etc.) y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos (tamaño, calidad, precio, prestaciones, etc.).

El mercado del instituto SISNEC está definido en dos grupos: el primero son personas entre 18 y 30 años que han terminado su bachillerato pero no disponen de tiempo ni del recurso económico para continuar con una carrera universitaria.

El segundo son jóvenes que están cursando los grados 10 y 11 que quieren al culminar su bachillerato contar con conocimientos y una certificación que les permita tener más posibilidades de conseguir un empleo.

Las dos primeras, liderazgo en costos y diferenciación, buscan la ventaja general en su sector, mientras que la tercera, enfoque, busca tener la ventaja dentro de un mercado objetivo.

10 PLAN DE ACCIÓN Y DE MEJORAMIENTO

Un plan de acción representa el conjunto de programas y proyectos de cada una de las unidades de funcionamiento de la organización durante un periodo de corto plazo, los cuales se materializaran mediante su ejecución.

10.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Tabla 24 Análisis Situación Actual

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
No hay efectividad en los procesos administrativos	Falta de claridad en los procesos y funciones por parte del personal administrativo.	Desorden en los procesos administrativos	Implementar un Manual de procesos y funciones
Errores en formatos y documentos	Falta de políticas de archivo	Demoras en las diligencias que requieren documentación	implementar políticas de archivo y documentación
Demora en la recolección de la información financiera.	Falta de sistematización de los procesos financieros	Retraso en la toma de decisiones	Sistematizar la información financiera.
Ineficacia en el recaudo de las mensualidades.	Falta de aplicación de un proceso efectivo.	Ilíquidez de la institución.	Aplicación de las políticas de recaudo
número de estudiantes bajo	Falta de estrategias de mercadeo efectivas	La institución no es rentable.	Implementar estrategias de mercadeo efectivas

Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas*. Santiago de Cali: Imprenta Departamental del Valle del Cauca

10.2 OBJETIVOS DE CORTO PLAZO.

Para lograr contrarrestar los problemas expuestos en la tabla No. 22 se plantean los siguientes objetivos que se deben desarrollar en un periodo de tiempo corto.

Objetivo 1: Disminuir a un 95% los errores en los procesos administrativos.

Objetivo 2: Disminuir a un 100% los errores en formatos y documentos.

Objetivo 3: Reducir en un 90% el tiempo de la recolección de la información financiera.

Objetivo 4: logra un recaudo del 100% de las mensualidades en las fechas estipuladas.

Objetivo 5: Incrementar las matriculas en un 50% sobre la población de estudiantes actual.

Objetivo 6: capacitar el 100% de los docentes.

10.3 ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS.

Actividades para lograr el objetivo 1.

- Elaborar manual de funciones y procedimientos.
- Socializar manual de funciones y procedimientos.
- ejecutar un manual de funciones y procedimientos para el área administrativa.
- Realizar seguimiento y evaluación.

Actividades para lograr el objetivo 2.

- Elaborar políticas de archivo y documentación.
- socializar políticas de archivo y documentación para el área de secretaria.
- aplicar
- Realizar seguimiento y control.

Actividades para lograr el objetivo 3.

- Adquirir equipos y software necesarios para la labor.
- Capacitar en el manejo del sistema a la persona encargada de hacer la recolección de la información.
- Implementar el software.
- Realizar seguimiento y control.

Actividades para lograr el objetivo 4.

- Diseñar un proceso efectivo de recaudo.
- Capacitar a la persona encargada del recaudo.
- Implementar el proceso.
- Realizar seguimiento y control.

Actividades para lograr el objetivo 5.

- Elaborar un plan de mercadeo anual estipulando: objetivos, actividades, presupuesto, requerimientos y responsable
- Capacitar al personal encargado del mercadeo.
- Ejecutar el mercadeo.
- Realizar seguimiento y evaluación.

Objetivo 6:

- Elaborar un programa de capacitación docente.
- Ejecutar la capacitación.
- Realizar seguimiento y evaluación.

Tabla 25 Objetivos de corto plazo vs actividades

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES
Objetivo 1: Disminuir a un 95% los errores en los procesos administrativos.	• Elaborar manual de funciones y procedimientos.
	• Socializar el manual.
	• ejecutar un manual de funciones y procedimientos para el área administrativa.
	• Realizar seguimiento y evaluación.
Objetivo 2: Disminuir a un 100% los errores en formatos y documentos.	• Elaborar de políticas de archivo y documentación.
	• socializar políticas de archivo y documentación para el área de secretaria.
	• Aplicar políticas de archivo y documentación.
	• Realizar seguimiento y control.
Objetivo 3: Reducir en un 90% el tiempo de la recolección de la información financiera.	• Adquirir equipos y software necesarios para la labor.
	• Capacitar en el manejo del sistema a la persona encargada de hacer la recolección de la información.
	• Implementar el software.
	• Realizar seguimiento y control.
Objetivo 4: logra un recaudo del 100% de las mensualidades en las fechas estipuladas.	• Diseñar un proceso efectivo de recaudo.
	• Capacitar a la persona encargada del recaudo.
	• Implementar el proceso.
	• Realizar seguimiento y control.
Objetivo 5: Incrementar las matriculas en un 50% sobre la población de estudiantes actual.	• Elaborar un plan de mercadeo.
	• Capacitar al personal encargado del mercadeo.
	• Ejecutar el mercadeo.
	• Realizar seguimiento y evaluación.
Objetivo 6: capacitar a los docentes	• Elaborar un programa de capacitación docente.
	• Ejecutar la capacitación.
	• Realizar seguimiento y evaluación.

Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas*. Santiago de Cali: Imprenta Departamental del Valle del Cauca

10.4 CRONOGRAMA

Actividad	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
• Elaborar manual de funciones y procedimientos.												
• Socializar manual de funciones y procedimientos.												
• ejecutar un manual de funciones y procedimientos para el área administrativa.												
• Realizar seguimiento y evaluación.												
• Elaborar políticas de archivo y documentación.												
• socializar políticas de archivo y documentación para el área de secretaria.												
• aplicar políticas de archivo y documentación.												
• Realizar seguimiento y control.												
• Adquirir equipos y software necesarios para la labor.												
• Capacitar en el manejo del sistema a la persona encargada de hacer la recolección de la información.												
• Implementar el software.												
• Realizar seguimiento y control.												
• Diseñar un proceso efectivo de recaudo.												
• Capacitar a la persona encargada del recaudo.												
• Implementar el proceso.												
• Realizar seguimiento y control.												
• Elaborar un plan de mercadeo.												
• Capacitar al personal encargado del mercadeo.												
• Ejecutar el mercadeo.												
• Realizar seguimiento y evaluación.												
• Elaborar un programa de capacitación docente.												
• Ejecutar la capacitación.												
• Realizar seguimiento y evaluación.												

Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas*. Santiago de Cali: Imprenta Departamental del Valle del Cauca

10.5 RECURSOS Y PRESUPUESTO

ACTIVIDAD	RECURSOS	PPTO.	RESPONSABLE
Elaborar manual de funciones y procedimientos administrativos.	Papelería, computador, software procesador de texto, talento humano.	20.000	Director de la institución
Socializar manual de funciones y procedimientos.	Papelería, salón, tablero, marcadores, talento humano.	10.000	Director de la institución
ejecutar el manual de funciones y procedimientos.	Papelería, computador, talento humano.	0	Personal administrativo
Realizar seguimiento y evaluación.	Talento humano, computador.	0	Director de la institución
Elaborar políticas de archivo y documentación.	Papelería, computador, talento humano.	20.000	Director de la institución
socializar políticas de archivo y documentación para el área de secretaria.	Papelería, salón, tablero, marcadores, talento humano.	10.000	Director de la institución
Aplicar políticas de archivo y documentación	Papelería, computador, talento humano.	50.000	secretaria
Realizar seguimiento y control.	Talento humano.	0	Director de la institución
Adquirir equipo y software para recolección de información financiera.	Internet, viáticos.	1.050.000	Socios de la institución
Capacitar a la persona encargada la recolección de la información financiera.	Papelería, salón, tablero, marcadores, talento humano, computador.	10.000	Director de la institución
Implementar el sistema de recolección de información.	Talento humano, computador	0	Secretaria y auxiliar
Realizar seguimiento	Talento humano	0	Director de la

y control.			institución
• Diseñar un proceso efectivo de recaudo de mensualidades.	Papelería, talento humano.	20.000	Director de la institución
• Capacitar a la persona encargada del recaudo.	Talento humano, papelería.	0	Director de la institución
• Implementar el proceso.	Recibos de caja, libros contables.	130.000	Secretaria
• Realizar seguimiento y control.	Talento humano.	0	Director de la institución
• Elaborar un plan de mercadeo.	Papelería, talento humano.	50.000	Director de la institución
• Capacitar al personal encargado del mercadeo.	Papelería, talento humano.	30.000	Director de la institución
• Ejecutar el mercadeo.	Papelería, talento humano, perifoneo, volantes, pendones.	600.000	Personal externo
• Realizar seguimiento y evaluación.	Talento humano.	0	Director
• Elaborar un programa de capacitación docente.	Papelería, talento humano.	20.000	Coordinador académico.
• Ejecutar la capacitación.	Papelería, talento humano, tablero, video beam, computador, refrigerios.	50.000	Coordinador académico
• Realizar seguimiento y evaluación.	Talento humano.	0	Coordinador académico
TOTAL		2.070.000	

Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas*. Santiago de Cali: Imprenta Departamental del Valle del Cauca

10.6 SEGUIMIENTO Y CONTROL

Controlar la gestión es disponer permanentemente, de una información adecuada para que los directores, gerentes, directivos de las organizaciones puedan corregir las desviaciones producidas por causas imprevistas e incluso cambiar los objetivos si las circunstancias lo aconsejan.

Tabla 24. Seguimiento Plan de Acción

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	INDICADORES ESTANDARES	RESPONSABLE
Objetivo 1: Disminuir a un 95% los errores en los procesos administrativos.	Elaborar manual de funciones y procedimientos.	Numero de errores en los procesos evidenciados por mes.	Director de la institución
	Socializar el manual.		Director de la institución
	Ejecutar un manual de funciones y procedimientos para el área administrativa.		Personal administrativo
	Realizar seguimiento y evaluación.		Director de la institución
Objetivo 2: Disminuir a un 100% los errores en formatos y documentos.	Elaborar de políticas de archivo y documentación.	Numero de errores en los formatos y documentos evidenciados en el mes.	Director de la institución
	Socializar políticas de archivo y documentación para el área de secretaria.		Director de la institución
	Aplicar políticas de archivo y documentación.		secretaria
	Realizar seguimiento y control.		Director de la institución
Objetivo 3: Reducir en un 90% el tiempo de la recolección de la información financiera.	Adquirir equipos y software necesarios para la labor.	Tiempo invertido en la recolección de información financiera.	Socios de la institución
	Capacitar en el manejo del sistema a la persona encargada de hacer la recolección de la información.		Director de la institución
	Implementar el software.		Secretaria y auxiliar

	Realizar seguimiento y control.		Director de la institución
Objetivo 4: logra un recaudo del 100% de las mensualidades en las fechas estipuladas.	Diseñar un proceso efectivo de recaudo.	Numero de mensualidades recaudadas	Director de la institución
	Capacitar a la persona encargada del recaudo.		Director de la institución
	Implementar el proceso.		Secretaria
	Realizar seguimiento y control.		Director de la institución
Objetivo 5: Incrementar las matriculas en un 50% sobre la población de estudiantes actual.	Elaborar un plan de mercadeo.	Número de matrículas incrementadas	Director de la institución
	Capacitar al personal encargado del mercadeo.		Director de la institución
	Ejecutar el mercadeo.		Personal externo
	Realizar seguimiento y evaluación.		Coordinador académico.
Objetivo 6: capacitar al personal docentes	Elaborar un programa de capacitación docente.	Número de docentes capacitados	Coordinador académico.
	Ejecutar la capacitación.		Coordinador académico
	Realizar seguimiento y evaluación.		Coordinador académico

Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas*. Santiago de Cali: Imprenta Departamental del Valle del Cauca

11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

La Educación profesional, en Colombia llamada educación para el trabajo y el desarrollo humano, con el transcurrir de los años ha tenido modificaciones por medio de políticas públicas. Sin embargo se debe recalcar que estas no son lo suficientemente contundentes para posicionar esta modalidad educativa en un renglón importante del desarrollo productivo de las regiones. Se debe fortalecer a través de una normatividad clara que lo identifique como mecanismo de productividad nacional y lo independice de la educación tradicional.

Por medio del plan estratégico planteado se pretende analizar los factores externos que afectan a la institución. Como sacarle el máximo provecho a las oportunidades y que estrategias plantear para minimizar las amenazas. Dentro de las amenazas más notables se detectó el ofrecimiento de cursos de inglés y pre icfes por parte de la alcaldía municipal a los estudiantes de los grados 10 y 11. La estrategia planteada para minimizar esta amenaza es la promoción de nuevos horarios de clase. Otra amenaza importante evidenciada es el desconocimiento por parte de la comunidad de las bondades de la ETDH la cual se piensa contrarrestar con capacitaciones gratuitas que visibilicen esta modalidad educativa.

Las oportunidades más sobresalientes esta la cercanía y la buena aceptación que ha tenido el instituto en los municipios de El Cerrito y Ginebra ocasión para fortalecer la publicidad y promoción en estos lugares.

En cuanto a los factores internos se reconocieron como principales fortalezas las pasantías empresariales y la metodología de enseñanza las cuales se deben seguir robusteciendo y consolidando como ejes del buen nombre del instituto. Dentro de las debilidades más relevantes encontradas están el frágil sistema de planificación y la falta de estrategias de marketing para el aseguramiento de constantes nuevos estudiantes.

Por ello el direccionamiento estratégico está orientado al mejoramiento del servicio para los estudiantes que asisten al instituto en los diferentes programas de capacitación, a mejorar las condiciones laborales de administrativos y profesores. Y a generar rentabilidad a los socios del instituto.

Lo que se pudo determinar mediante el ejercicio de referenciación en lo que tiene que ver con el área administrativa es que las IETDH con mejor una estructura, están ubicadas en la ciudad de Buga, contando con sus procesos certificados en calidad. Las instituciones más cercanas geográficamente al instituto que se está analizando tienen unos procesos desorganizados lo que se evidencio por medio de entrevistas a algunos de sus profesores y coordinadores.

El instituto DISCENTER es el que obtienen una mayor calificación ponderada de los factores claves de éxito. Destacándose factores como perfil de ingreso estudiantes, posicionamiento de la marca, tecnología, infraestructura, diseño curricular, procesos administrativos, promoción y publicidad, vinculación con el mercado y evaluación académica. Obteniendo calificaciones con valores excelentes.

Le siguen el instituto SISNEC cuyos factores de éxito se apoyan en la metodología de enseñanza y el perfil de los maestros. Por otro lado los factores de éxito de SYSTEMPLUS se apoyan en la infraestructura y la promoción y publicidad.

11.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al instituto SISNEC tener en cuenta el direccionamiento estratégico aquí plasmado con el objetivo de orientar la institución al mejoramiento continuo de sus áreas funcionales: área financiera, área académica, talento humano y mercadeo, con el fin de prestar un servicio de calidad a los usuarios y clientes.
2. Ampliar el portafolio de servicios actual, manteniendo siempre la calidad y pertinencia de los programas y cursos, con el fin de que los usuarios tengan más opciones de capacitación y puedan mejorar su perfil laboral.
3. Elaborar manuales de funciones y procedimientos para evitar los errores en los procesos administrativos.
4. Diseñar un plan de mercadeo para incrementar el número de población estudiantil.
5. Establecer políticas y procedimientos para la selección del personal docente.
6. Ejecutar estrategias de evaluación y capacitación docente con el fin de ampliar su perfil y mejorar la labor académica.
7. Elaborar un plan de talento humano que mantengan al personal del instituto, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. También que beneficie al estudiantado con el fin de lograr la retención del mismo.

BIBLIOGRAFIA

Ansoff, I. (1965). Corporate strategy: Mc Graw Hill.

ASENOF. (2017). Asociación nacional de entidades de educación para el trabajo y el desarrollo humano. Recuperado el 05 de abril de 2017, de <http://www.asenof.org/>

Betancourt, B. (2011). Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico. Santiago de Cali. Artes gráficas del valle S.A.S.

Betancourt, B. (2013). Benchmarking Competitivo un enfoque práctico. Tuluá Colombia: Francisco impresos.

Betancourt, B. (2013). Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Santiago de Cali: Imprenta Departamental del Valle del Cauca.

Clavijo y Cortes. (2014). Modelo de Gestión Estratégica en la Gestión Directiva del Colegio El Cortijo Vianey I.E.D.

COMPUBUGA. (2017). Recuperado de <http://www.compubuga.edu.co/>

DANE. (2005). Departamento Nacional de Estadística. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de <http://www.dane.gov.co/>

DIAN. (2014). Recuperado el 25 de junio de 2017, de Disponible en internet: <http://www.cnsc.gov.co/docs/3.3.23.2.1064.pdf>

DISCENTER. (2017). Recuperado de <http://www.discenters.edu.co/>

- Instituto Técnico Laboral Sisnec. (2016). Proyecto Educativo Institucional del instituto Sisnec. Guacarí.
- MEN. (2014). Caracterización de la educación para el trabajo y el desarrollo humano en Colombia. Recupera el 13 de septiembre de <http://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-236469.html>
- MEN. (2015). Recuperado el 01 de Marzo de 2017, de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-353336_recurso_4.pdf
- MEN. (2017). Recuperado el 27 de febrero de 2017, de <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-79361.html>
- MEN. (2017). Recuperado el 27 de febrero de 2017, de https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-343616_documento_sistema_aseguramiendo_calidad_ETyDH.docx
- Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, H. (1999). Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires: Ediciones Granica
- Oitcinterfor. (2017). Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. Recuperado el 12 de septiembre de 2017 <http://www.oitcinterfor.org/node/1514>
- OITCINTERFOR. (2017). Recuperado el 05 de abril de 2017, de <http://www.ilo.org/cinterfor/sobre-cinterfor/qu%C3%A9-es/lang-es/index.htm>
- PBOT. (2000- 2009). Plan Básico de Ordenamiento Territorial del Municipio de Guacarí. Recuperado el 14 de marzo de 2017, de

[http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/eot_acuerdo_018_2000_guacari_valle_del_cauca_\(138_pag_472_kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/eot_acuerdo_018_2000_guacari_valle_del_cauca_(138_pag_472_kb).pdf)

Pérez, C. (2103). Plan Estratégico Nacional “Navegando Juntos” 2013-2022
Universidad Cooperativa de Colombia.

Porter, M. (2013). Estrategia Competitiva técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid: Ediciones Pirámide.

Proyecto Ambiental Escolar PRAE Institución Educativa Pedro Vicente Abadía
(2016) de <http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/node/90972>

Sena. (2015) Plan Estratégico “Impactando el empleo decente, la productividad y la generación de ingresos” 2015-2018.

SIET. (2017). Recuperado el 30 de marzo de 2018, de
<http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/etdh/92405>

SIET. (2017). Sistema de información educación para el trabajo y el desarrollo humano. Recuperado el 12 de septiembre de 2017
www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-274279.html

SIET. (2018). Recuperado el 30 de marzo de 2018, de
<http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/etdh/92405>

Sistema de Gestión Social Integrada del valle del Cauca SIGESI. (2017).

Recuperado el 30 de marzo de 2017, de

<http://sis.valledelcauca.gov.co/plan-desarrollo/guacari>

SYSTEMPLUS. (2017). Recuperado de

<http://www.systemplus.com.co/web/index.php>