

# Direccionamiento estratégico para el Instituto DISCENTER del municipio de Tuluá, para el período 2015-2020.

Autores:

Mauricio Gómez Fajardo, Ing.  
César Mauricio Ariza Ariza, Ing.

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**TULUÁ**  
**2015**

# Direccionamiento estratégico para el Instituto DISCENTER del municipio de Tuluá, para el período 2015-2020.

Autores:

Mauricio Gómez Fajardo, Ing.  
César Mauricio Ariza Ariza, Ing.

Director:

Benjamín Betancourt, PhD.

**TESIS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TULUÁ  
2015**

Nota de aceptación \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Presidente del Jurado

\_\_\_\_\_  
Firma del Jurado

\_\_\_\_\_  
Firma del Jurado

### **Dedicatoria**

Quiero dedicar este trabajo a Dios, que es fuente de sabiduría. Además, y de manera muy especial, a mi madre por ser siempre mi soporte, guía y sobre todo, porque le debo todo lo que soy como persona. A mi hijo que es mi inspiración y motor para continuar adelante ante las adversidades. A mis hermanos por su apoyo incondicional. Finalmente, a mi familia y amigos en general por creer en mí y brindarme su apoyo.

*Mauricio Gómez Fajardo, 2015.*

Quiero dedicar este logro a Dios, por ser la guía en mi formación profesional y personal. A mi familia por su sacrificio, el apoyo en espacio, tiempo y compañía, y especialmente a mis padres, mi esposa y mis hermosos hijos. A cada uno de los amigos, compañeros y profesores que encontré en este tiempo, pues fueron un apoyo enorme para estructurarme como persona, empresario y político.

*César Mauricio Ariza Ariza, 2015.*

### **Agradecimientos**

Queremos dar un agradecimiento muy especial al Profesor Benjamín Betancourt, nuestro Director, por su apoyo, dedicación y sabios aportes en el desarrollo de este trabajo de investigación.

Al instituto DISCENTER por abrirnos sus puertas para realizar este trabajo, así como a la Universidad del Valle y todo su cuerpo docente, directivo y administrativo, por todo lo entregado en conocimientos y enseñanzas durante todo este proceso de formación académica.

A todos ellos y a quienes de una u otra manera contribuyeron al término de esta trabajo de investigación, muchas gracias.

*Mauricio Gómez Fajardo, 2015.*

*César Mauricio Ariza Ariza, 2015.*

## Tabla de contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>IX</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>XI</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>1 El problema .....</b>	<b>3</b>
1.1 Formulación del problema .....	3
1.2 Pregunta de investigación .....	6
1.3 Justificación del trabajo de investigación .....	6
1.4 Objetivos .....	8
1.5 Metodología .....	8
<b>2 Marco referencial .....</b>	<b>13</b>
2.1 Marco teórico .....	13
2.2 Estado del arte.....	22
2.3 Marco conceptual.....	27
2.4 Marco contextual .....	30
2.5 Marco legal .....	36
<b>3 Análisis externo.....</b>	<b>39</b>
3.1 Entorno geofísico .....	39
3.2 Entorno social .....	42
3.3 Entorno demográfico .....	44
3.4 Entorno cultural .....	45
3.5 Entorno ambiental.....	46
3.6 Entorno económico .....	48
3.7 Entorno jurídico .....	51
3.8 Entorno tecnológico .....	52
<b>4 Benchmarking Competitivo.....</b>	<b>54</b>
4.1 Análisis del ambiente competitivo .....	54

4.2	Instituciones a comparar .....	57
4.3	Factores críticos de éxito, Matriz de perfil competitivo y Radares de comparación 62	
<b>5</b>	<b>Análisis interno .....</b>	<b>72</b>
5.1	Planeación .....	72
5.2	Organización .....	74
5.3	Dirección.....	76
5.4	Evaluación y control .....	77
5.5	Análisis de la cultura organizacional .....	78
5.6	Gestión y situación confiable y financiera.....	79
5.7	Gestión comercial .....	80
5.8	Productividad .....	81
5.9	Gestión de producción .....	81
5.10	Gestión de recursos humanos .....	82
5.11	Debilidades y fortalezas identificadas.....	83
<b>6</b>	<b>Análisis DOFA .....</b>	<b>85</b>
<b>7</b>	<b>Direccionamiento Estratégico.....</b>	<b>88</b>
7.1	Visión del instituto .....	88
7.2	Misión del instituto .....	89
7.3	Objetivos estratégicos .....	91
<b>8</b>	<b>Planes de acción .....</b>	<b>92</b>
8.1	Objetivos de desarrollo o crecimiento .....	92
8.2	Objetivo de productividad.....	95
8.3	Objetivo de innovación .....	96
8.4	Objetivo financiero o de recursos y capacidades .....	97
8.5	Objetivo de responsabilidad social .....	98
<b>9</b>	<b>Conclusiones y estudios futuros .....</b>	<b>99</b>

9.1 Conclusiones de la investigación .....	99
9.2 Estudios futuros .....	100
<b>Bibliografía.....</b>	<b>102</b>

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Tipo de investigación. ....	9
<b>Figura 2.</b> Fases de la investigación. ....	10
<b>Figura 3.</b> Proceso estratégico. ....	12
<b>Figura 4.</b> Estructura organizacional de DISCENTER. ....	33
<b>Figura 5.</b> Ambiente competitivo del sector de formación para el trabajo y desarrollo humano. .....	54
<b>Figura 6.</b> Matriz de perfil competitivo. ....	62
<b>Figura 7.</b> Comparación de radares de valor. ....	63
<b>Figura 8.</b> Valores de MPC para DISCENTER. ....	64
<b>Figura 9.</b> Radar de valor para DISCENTER. ....	64
<b>Figura 10.</b> Valores sopesados de MPC para DISCENTER. ....	65
<b>Figura 11.</b> Radar de valor sopesado para DISCENTER. ....	65
<b>Figura 12.</b> Valores de MPC para SENA CLEM. ....	66
<b>Figura 13.</b> Radar de valor para SENA CLEM. ....	66
<b>Figura 14.</b> Valores sopesados de MPC para SENA CLEM. ....	67
<b>Figura 15.</b> Radar de valor sopesado para SENA CLEM. ....	67
<b>Figura 16.</b> Valores de MPC para ITA. ....	68
<b>Figura 17.</b> Radar de valor para ITA. ....	68
<b>Figura 18.</b> Valores sopesados de MPC para ITA. ....	69
<b>Figura 19.</b> Radar de valor sopesado para ITA. ....	69
<b>Figura 20.</b> Valores de MPC para CENAL. ....	70
<b>Figura 21.</b> Radar de valor para CENAL. ....	70
<b>Figura 22.</b> Valores sopesados de MPC para CENAL. ....	71
<b>Figura 23.</b> Radar de valor sopesado para CENAL. ....	71

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1.</b> Amenazas y oportunidades para el entorno geofísico.....	41
<b>Tabla 2.</b> Amenazas y oportunidades para el entorno social.....	43
<b>Tabla 3.</b> Amenazas y oportunidades para el entorno demográfico. ....	45
<b>Tabla 4.</b> Amenazas y oportunidades para el entorno cultural. ....	45
<b>Tabla 5.</b> Amenazas y oportunidades para el entorno ambiental. ....	48
<b>Tabla 6.</b> Amenazas y oportunidades para el entorno económico.....	51
<b>Tabla 7.</b> Amenazas y oportunidades para el entorno jurídico.....	52
<b>Tabla 8.</b> Amenazas y oportunidades para el entorno tecnológico.....	53
<b>Tabla 9.</b> Debilidades y fortalezas para la gestión administrativa y gerencial. ....	83
<b>Tabla 10.</b> Debilidades y fortalezas para la gestión financiera.....	83
<b>Tabla 11.</b> Debilidades y fortalezas para la gestión comercial.....	84
<b>Tabla 12.</b> Debilidades y fortalezas para la gestión talento humana. ....	84
<b>Tabla 13.</b> Matriz de evaluación de factores externos.....	85
<b>Tabla 14.</b> Matriz de evaluación de factores internos. ....	86
<b>Tabla 15.</b> Matriz de estrategias DOFA. ....	87
<b>Tabla 16.</b> Operacionalización del Objetivo Estratégico 1.....	92
<b>Tabla 17.</b> Operacionalización del Objetivo Estratégico 2.....	93
<b>Tabla 18.</b> Operacionalización del Objetivo Estratégico 3.....	93
<b>Tabla 19.</b> Operacionalización del Objetivo Estratégico 4.....	94
<b>Tabla 20.</b> Operacionalización del Objetivo Estratégico 5.....	95
<b>Tabla 21.</b> Operacionalización del Objetivo Estratégico 6.....	96
<b>Tabla 22.</b> Operacionalización del Objetivo Estratégico 7.....	97
<b>Tabla 23.</b> Operacionalización del Objetivo Estratégico 8.....	98

## Resumen

El mundo se mueve, los comportamientos de la sociedad se transforman, las exigencias aumentan y llega la hora de que las empresas se movilizan de la misma forma y brinden un servicio de acuerdo a las exigencias que se presentan diariamente; se hace necesaria la adecuación de algunos procesos que resultan indispensables para poder brindar un servicio estructurado y guiado hacia el propósito inicial de la empresa y de quienes se acercan a ella.

Para que todo esto sea realizable, la institución debe tener claros los contextos en los que se desarrolla, visualizando cada una de las cosas que tiene a su alrededor, ubicando aquello que le pueda beneficiar, tomándolo como un valor agregado y reubicando aquello que pueda retrasar los procesos.

Se visualiza el comportamiento actual de la sociedad donde la educación se convierte en uno de sus pilares fundamentales, ya que desde allí donde se construyen las bases de la sociedad y las temáticas que se desarrollan dentro de los diferentes entornos.

En este aspecto, se redefinen y conceptualizan algunos conceptos de primordial interés para empresas de orden educativo, procesos a tener en cuenta y estructuras globales. Se busca poner en evidencia los procedimientos realizados por DISCENTER a la hora de acercarse a su población.

Enmarcado desde este punto, en esta investigación se busca abordar diferentes problemáticas que se presentan actualmente alrededor de la educación, explicado desde una perspectiva teórica que enmarca aspectos y procesos significativos que giran en torno a la forma en la que están estructurados los centros de formación de la región del Valle del Cauca, trabajando específicamente con DISCENTER.

Todo direccionado y visualizado desde el campo de la excelencia educativa y la adecuada atención al cliente, haciendo una relación directa ante los beneficios que se pueden obtener si dentro de la institución se incluyen los procesos adecuados a nivel administrativo, educativo y comercial.

A la hora de hablar de educación y de empresa, se encuentran leyes y unos parámetros puntuales que hablan de linealidad que se debe manejar a la hora de enfrentarse con el campo

educativo, pero también se encuentran autores que desarrollan teorías enmarcadas e investigaciones realizadas las cuales se pueden adaptar en algunos procesos, pero hay un punto importante para resaltar y son los cambios específicos que tiene cada país, región o ciudad y cuáles son exactamente los que se adaptan a ese grupo específico de personas.

Ante esta problemática de lo que debe ser “adecuado” a la hora de enfrentarse con el campo educativo, se desarrolla un panorama general aplicado a DISCENTER de lo que se podría implementar a nivel de dirección, gestión y organización, abarcando los aspectos principales y brindando una visión amplia de lo que sucede con la educación en Tuluá.

El marco de esta investigación es de orden cualitativo, en la cual a partir de teorías se desarrolla una postura de lo que podría llegar a ser una organización educativa estructurada en todos sus procesos, con posturas como las de Benjamín Betancourt en las cuales habla de “Análisis Sectorial y Competitividad” y el “Entorno Organizacional” por medio de los cuales se genera una descripción adecuada de lo que es la compañía, sus actividades principales, su estructura física y sus dinámicas administrativas y comerciales, Además de identificar las necesidades que del público objetivo y las estrategias que se pueden implementar para llegar hasta él de la forma adecuada.

**Palabras clave:** educación organización, procesos, DISCENTER, estrategia, público objetivo.

## **Abstract**

The world turns, the behaviors of the society are transformed, the demands increase and it's time to make the companies move in the same way and provide a service in accordance with the demands that are presented every day; it is necessary to ensure the suitability of certain processes that are essential in order to provide a service structured and guided toward the initial purpose of the company and those who have an approach with it.

In order to have reachable goals, the institution must be clear about the contexts in which it develops, viewing each one of the things it has around, locating what it can benefit, taking it as a value-added and relocating what might delay the process. It takes a look at the current behavior of the society, where the education becomes one of the fundamental pillars, since where the foundations of society and the themes that are developed within several environments.

In this aspect, some concepts of primary interest to educational companies are redefined and conceptualize, processes to take into account and global structures. We seek to make evident the procedures performed by DISCENTER at the time of approaching its population.

Framed from this point, this research seeks to address many currently problems around education, explained from a theoretical perspective that frames aspects and significant processes that turn around the way in which the educational institutes in the region of Valle del Cauca are structured, working specifically with DISCENTER.

All routed and displayed from the field of educational excellence and proper attention to the customer, creating a direct relationship to the benefits that can be obtained if within the institution are included the appropriate processes at the administrative, education and commercial level.

When talking about education and enterprises, there are laws and some specific parameters that speak of linearity which must be managed when facing the field of education, but there are also authors that develop framed theories and investigations which can be adapted in some processes, but there is some important points to highlight and they are the specific changes in each country, region or city and which ones are the ones that adapt to specific group of people.

Faced with this problem of what should be “adequate” when confronted with the educational field, an overview is applied to DISCENTER and it could be implemented at management level, management and organization develops, covering the main aspects and providing a range of what is happening with education in Tuluá.

The framework of this research is qualitative, in which from theories a posture of what an educational organization structured in all its processes could become is developed, with positions as Benjamin Betancourt in which talks about “Sector Analysis and Competitiveness” and “Organizational Environment” in which an adequate description of what the company is, its main activities, its physical structure and its administrative and commercial dynamics is generated, besides identifying the needs of the target population and strategies that can be implemented to reach it in the right way.

**Keywords:** education, organization, processes, DISCENTER, strategy, target population.

## Introducción

La base de una sociedad se construye a través de una educación sólida y eficiente, la cual se teje a diario con las diferentes herramientas que tenga a su alcance la población, tratando siempre de brindar mejores oportunidades a quienes pueden tener acceso a ella. Es por esto que en el municipio de Tuluá nació el *Instituto DISCENTER*<sup>1</sup>, que es una entidad dedicada a la formación de personas íntegras a nivel académico y social.

La misión de esta organización está basada en la preparación de talentos humanos en competencias definidas para insertarse en la demanda laboral Colombiana y con la potencialidad necesaria para continuar su proceso de formación a lo largo de su vida.

Su objetivo principal es mejorar el bienestar de quienes reciben sus servicios, enfocándose principalmente en brindar una excelente educación y servicio a su población objetivo, así como un maravilloso lugar de trabajo para las personas que hacen parte de su estructura organizacional.

El marco que encierra la educación es bastante amplio y exigente, razón por la cual se debe trabajar a diario en brindar mejores opciones a quienes deciden hacer parte de la organización. Es por esto que DISCENTER, ofrece una educación de calidad, buscando siempre la formación de técnicos con la capacitación adecuada para la demanda laboral del momento.

Así, partiendo de lo anterior, este trabajo de investigación tiene como objetivo proponer un direccionamiento estratégico a través del cual el Instituto DISCENTER pueda verse inmerso en un proceso de mejoramiento continuo y sostenible en el tiempo, con el que además sea posible dar solución a una serie de factores problemáticos que se han identificado desde la Junta Directiva de la institución, a mencionar: infraestructura, instalaciones, oferta académica, servicio al cliente, clima organizacional y deserción. Por lo que se tomará como punto de partida el diagnóstico de la situación actual para posteriormente identificar cuáles son las características ideales del direccionamiento estratégico que requiere la institución para finalmente definirlo y validarlo con la Junta Directiva.

---

<sup>1</sup> Institución fundada en el Municipio de Tuluá en el Valle del Cauca que cuenta con más de 25 años de experiencia y presencia en el sector educativo. Actualmente tiene sedes en los Municipios de Tuluá, Buga y Palmira, sin embargo para efectos de este trabajo de investigación, se acotará el problema a la sede Tuluá.

En la primer parte de este trabajo de investigación se presenta el problema que cubre elementos como el tema de investigación, la descripción del problema y su justificación, los objetivos y la metodología. Luego se presenta el marco de referencia que plantea marco teórico, estado del arte, marco conceptual, marco contextual y marco legal. Posteriormente se presenta la ejecución del trabajo donde se cubren elementos como el desarrollo de la metodología de investigación que en sí misma articula el desarrollo de la investigación. Y en última instancia, se presenta el análisis de resultados, las conclusiones y los estudios futuros.

## 1 El problema

### 1.1 Formulación del problema

El modelo educativo en el mundo muestra como referentes a países como Finlandia, China, Japón y Corea del Sur, que toman como marco estándares como las pruebas PISA que se fundamentan en principios de equidad, oportunidades y aprendizaje de calidad para todos. Así, Colombia ha hecho esfuerzos enormes en estos últimos 40 años avanzando considerablemente en la construcción de un sistema educativo eficiente, donde de la planificación de un modelo de educación virtual se muestra como ejemplo a través de los Kioscos Vive Digital (KVD, 2015) del Ministerio TIC de Colombia (MinTIC, 2015).

El impacto sobre la población Colombiana ha sido notable en la reducción del analfabetismo que paso de un 40% a algo menos del 11% y el principal cuello de botella que se encontró fue la insuficiencia en infraestructura en materia de construcción y disponibilidad de docentes, sobre todo para la enseñanza de la primaria, sin embargo subsisten serios problemas como el desequilibrio regional donde el campo sigue siendo el más marginado (Eurosur, 2015).

De la misma manera, los institutos de formación para el trabajo se vienen presentando como una de las mejores herramientas para dar apoyo a la educación en Colombia en aras de buscar cobertura y calidad en la educación de nuestro país, soportando por un marco legal en la Ley 1064 que rige a todos los institutos de formación para el trabajo y desarrollo humano, el decreto 4904 que regula la formación para el trabajo y desarrollo humano (MimEducación, 2015), y el decreto 3011 para el bachillerato por ciclos (CAprende, 2015).

Así, DISCENTER es una institución dedicada a la formación y preparación de talentos humanos en competencias definidas por programas como Diseño de modas, Secretariado gerencial, Diseño gráfico, entre otros, a través de los cuales sus estudiantes tienen la posibilidad de insertarse y destacarse en el campo laboral Colombiano.

Su buen desempeño y trayectoria a lo largo de su historia le ha permitido convertirse en una empresa competitiva en el mercado de las instituciones formadoras para el trabajo, contando con una óptima reputación, sin embargo con el fin de mejorar continuamente y acercarse cada vez más a los intereses de quienes eligen la institución, la Junta Directiva de DISCENTER ha hecho una revisión sobre su direccionamiento estratégico para identificar

posibles falencias en su operación, donde se evidenciaron oportunidades de mejora que de ser suplidas, sin duda alguna permitirán a la institución dinamizar su negocio siendo su población en general la principal beneficiada. A continuación se indican los factores problemáticos existentes.

### **1.1.1. Infraestructura.**

El primer factor problemático identificado tiene relación con las altas temperaturas que experimenta el personal en general, pues éstas oscilan entre 26° y 28° centígrados, donde cabe destacar que las diferentes aulas de la institución cuentan con un sistema de ventilación que al parecer no es el mas adecuado sobre todo para quienes atienden largas horas a clase.

A este factor se le suma el techo de la institución, que está construido con un tipo de teja de marca Eternit, donde cabe resaltar que dicha empresa ha sido investigada en varias ocasiones por casos de enfermedades dérmicas como cáncer de piel, lo que se considera una situación preocupante para quienes se exponen a este ambiente.

Por otro lado, a este factor se le agrega que las personas discapacitadas en términos de movilidad no cuentan con vías adecuadas de accesibilidad a la institución, ni a las diferentes aulas que tiene la institución.

### **1.1.2. Instalaciones.**

El segundo factor problemático es el hecho de que las instalaciones de la institución no cuentan con laboratorios de física y química para realizar prácticas académicas de los estudiantes de bachillerato por ciclos. Esto se constituye en algo de mucha relevancia, pues una parte importante de los procesos de formación incluye llevar la teoría a la práctica, por lo que esto les permite asimilar de mejor forma los conceptos vistos, aprender a manipular elementos e interactuar con ellos y desarrollar diferentes experimentos que resultan útiles en su vida profesional y personal.

### **1.1.3. Oferta Académica.**

El tercer factor problemático tiene que ver con la calidad de los procesos de formación para los estudiantes de bachillerato, pues no se cuenta con un buen personal docente, lo que tiene repercusión en una mala preparación de los estudiantes e impacto en los resultados de las pruebas del ICFES (ICFES, 2015). Adicionalmente, no se enseña el inglés como segunda

lengua, lo que representa una situación crítica dado que esta se ha constituido en un factor indispensable a la hora de continuar con la formación académica y la búsqueda laboral.

Por otro lado, se identificó que la mayoría de estudiantes que atiende la institución son de estratos bajos: el 55% son de estratos 1 y 2, el 32% estrato 3 y sólo el 3% corresponde a los estratos 5 y 6, lo que representa una oportunidad de mejora desde el punto de vista de la poca oferta académica, pues de tener mayor número de programas, seguramente más población de estratos 5 y 6 –*con mayores recursos económicos*–, haría parte de la comunidad de DISCENTER.

#### **1.1.4. Servicio Al Cliente.**

El cuarto factor problemático está relacionado con la calidad del servicio que la institución presta a su población objetivo, pues se han identificado situaciones en las que el personal de aseo procede con: malos tratos, falta de respeto y/o ausencia de cordialidad, siendo los estudiantes y personal en general los principales afectados.

Por otro lado, el servicio de cafetería no está disponible para la jornada nocturna, lo que genera malestar entre los estudiantes, puesto que la mayoría trabaja en el día y deben llegar directamente a la institución, donde esperarían encontrar algún tipo de alimento.

#### **1.1.5. Clima Organizacional.**

El quinto factor problemático evidencia falencias en relación a las dinámicas de comunicación definidas para el personal de la institución, así como la percepción que tiene de su lugar de trabajo y el entorno que éste genera en relación a los procesos organizacionales tales como políticas, estilos de liderazgo, compensación, comunicación, responsabilidad social, entre otros.

#### **1.1.6. Deserción.**

El sexto factor problemático está relacionado con los niveles de deserción que ha venido experimentando la institución, pues en los últimos años ha alcanzado el 60%, del cuál el 50% obedece a factores externos como por ejemplo la capacidad económica de las personas, sin embargo el 50% restante tiene que ver con variables propias de la institución que desde allí se deben controlar, donde la conclusión es que mejorando los primeros cinco factores problemáticos, este factor quedará cubierto.

## **1.2 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los factores que se deben tener en cuenta para desarrollar un modelo de direccionamiento estratégico para el Instituto DISCENTER del Municipio de Tuluá para el periodo período 2015-2020, que permita contribuir con el alcance de las metas propuestas y el mejorar la operación del instituto?

## **1.3 Justificación del trabajo de investigación**

Dada la importancia de mejorar los factores problemáticos identificados por la Junta Directiva de DISCENTER, que tiene como finalidad mejorar continuamente y satisfacer las necesidades de la población involucrada en la búsqueda de mayor competitividad en el sector de la educación, se definió un direccionamiento estratégico para la institución que le permita dinamizar su negocio.

Así, para encontrar una estrategia que permita mejorar los factores problemáticos existentes tomando como base la percepción de la población objeto de estudio y la situación actual de la institución en términos de su operación y su direccionamiento estratégico, se realizó una serie de análisis que permitieron establecer características ideales de operación, a mencionar: análisis del entorno, análisis del sector, benchmarking competitivo, análisis interno y análisis DOFA. Estas herramientas fueron suficientes y necesarias para establecer un direccionamiento estratégico acertado, que fue validado con la Junta Directiva de DISCENTER para garantizar la calidad del producto final de la investigación.

Las entidades educativas desarrollan actividades formativas con el fin de cumplir la misión para la que son instituidas, los institutos de formación para el trabajo y el desarrollo humano, son empresas privadas que derivan principalmente sus ingresos en la venta de servicios de educación. Cada empresa debe prestar el mejor servicio al cliente que garantice el éxito en la gestión comercial, para lo cual es muy importante el rol que juega la oficina de servicio al cliente.

En consecuencia el desarrollo de este trabajo de investigación es justificado en la misma medida en que lo es para una organización contar un direccionamiento estratégico eficiente, pues a partir de este es posible suplir las eventuales necesidades que dicha organización pueda tener, mejorando así la dinámica de su negocio en términos generales.

En este sentido, este trabajo de investigación se realizó para apoyar la operación de DISCENTER y dar solución a los factores problemáticos identificados, lo anterior desde un direccionamiento estratégico eficiente que contempla no solo la percepción de los directivos y personal administrativo, sino también la de los estudiantes de la institución, siendo un proceso incluyente que asegura el éxito en la solución a las oportunidades de mejora existentes.

De otra parte, entendiendo la necesidad de realizar este trabajo de investigación, cabe mencionar que las condiciones para hacerlo estuvieron dadas puesto que todo el personal de la institución estuvo presto a colaborar en lo que fuese necesario, pues en general existe conciencia al respecto y ello permitió un proceso más nutrido.

Ahora bien, teniendo en cuenta el rigor académico, es importante tener en cuenta que de las tres sedes con que cuenta DISCENTER, se tomó únicamente la de Tuluá, pues de haber pensado en toda la organización, este estudio habría involucrado mayores recursos económicos que están por fuera del alcance de los autores, sin perder de vista que el tiempo necesario habría sido mayor.

Así, es claro que este trabajo de investigación permitió generar resultados muy significativos para DISCENTER, que además se espera, permitan suplir las necesidades existentes y cubrir las oportunidades de mejora identificadas a partir de la evidencia de los factores problemáticos mencionados, por lo que a partir de los resultados obtenidos, es factible replicar el trabajo en las otras sedes de la institución e incluso, en otras instituciones con características similares.

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1. Objetivo General.

Diseñar un plan estratégico para DISCENTER del municipio de Tuluá para el período 2015-2020, a través de un diagnóstico de la situación actual que contribuya al alcance de las metas propuestas y mejorar la operación del instituto y su direccionamiento estratégico.

### 1.4.2. Objetivos Específicos.

- Desarrollar un diagnóstico estratégico que permita establecer un análisis del entorno (Análisis Externo) y un análisis organizacional (Análisis Interno) para determinar el perfil competitivo del Instituto DISCENTER.
- Validar el posicionamiento estratégico de DISCENTER con otras instituciones, a través de herramientas de medición, donde se pueda identificar el perfil competitivo del sector de la formación para el trabajo y el desarrollo humano.
- Formular el direccionamiento estratégico para establecer el ajuste de las estrategias competitivas orientadas a lograr el cumplimiento de las necesidades identificadas, a través de factores claves de éxito, contribuyendo a la efectividad de la dirección estratégica del instituto.
- Formular el plan de acción para la operacionalización del direccionamiento estratégico de DISCENTER para el periodo 2015-2020, a través de actividades y mecanismos de control.

## 1.5 Metodología

### 1.5.1. Tipo De Investigación.

En relación a los tipos de investigación, vale la pena tener en cuenta que una metodología cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera científica, es decir de forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas propias del campo de la estadística (ITESCAM, 2013). Mientras que una metodología cualitativa busca extraer datos desde la percepción de las personas, ejercicio que normalmente se hace de forma verbal.

Así, según Lerma (2009), en las investigaciones cuantitativas se pueden mencionar los siguientes tipos: descriptiva, retrospectiva, prospectiva, estudio de casos,

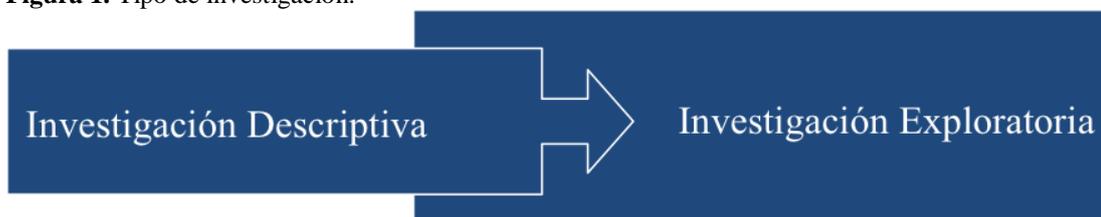
evaluativa y exploratoria, donde el eje central de este trabajo de investigación se basó en la investigación cualitativa, pues a través de una investigación descriptiva y una exploratoria, a través de las cuales se articuló la metodología de investigación y se dio cumplimiento a los objetivos definidos.

Tomando como punto de partida la información recopilada de DISCENTER y las necesidades identificadas, se realizó una investigación descriptiva, donde según Lerma (2009), su objetivo es describir el estado, las características, los factores y los procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren de forma natural, al tiempo que se tuvieron en cuenta los factores problemáticos identificados en la formulación del problema, teniendo en cuenta también el direccionamiento estratégico presente en la institución.

Por otro lado, se realizó también una investigación exploratoria porque partiendo de los resultados obtenidos anteriormente, se estableció una propuesta de direccionamiento estratégico para DISCENTER a través del cual se espera que los factores problemáticos existentes tomen un rumbo positivo para la institución. Finalmente, se construyó un plan de acción a través del cual se determinó cuál podría ser la forma en que se puede implementar en la institución el plan estratégico definido.

La Figura 1 esquematiza el tipo de investigación que se llevó a cabo, dónde básicamente, se exponen los momentos de ésta de acuerdo a lo indicado anteriormente.

**Figura 1.** Tipo de investigación.



**Fuente:** Elaboración propia.

### **1.5.2. Fases De La Investigación.**

La metodología de investigación que se propuso, como se muestra en la Figura 2, obedece principalmente a tres fases:

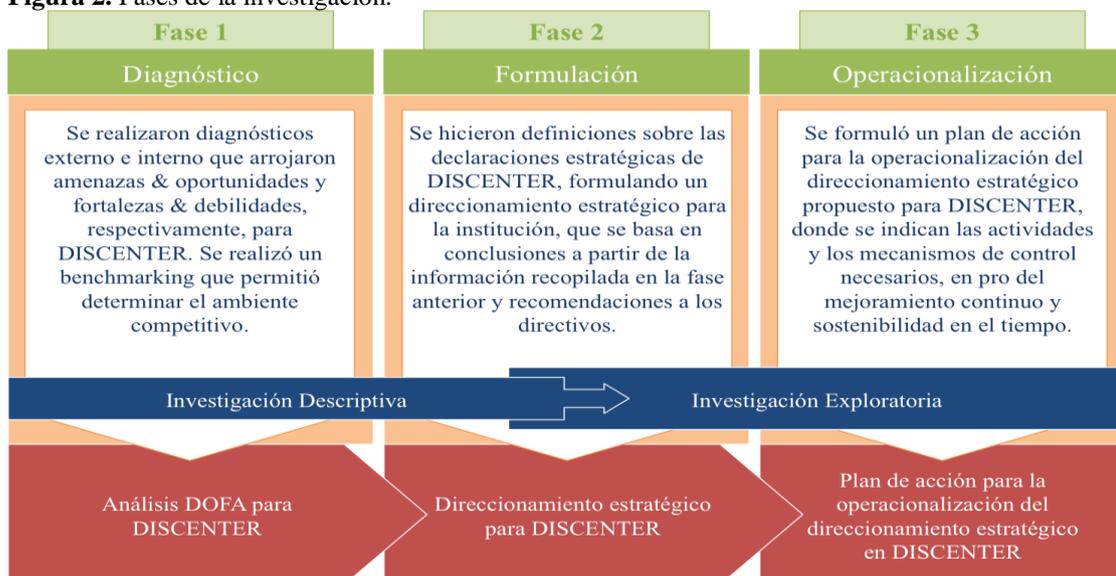
- En la fase de **diagnóstico**, se hicieron revisiones bibliográficas inherentes al marco de estudio de este trabajo y documentales en términos del

direccionamiento estratégico de la de la institución y su operación. Así, se hicieron efectivos los diagnósticos externo e interno que permitieron evidenciar las amenazas & oportunidades y las fortalezas & debilidades, respectivamente de DISCENTER. Ahora, adicionalmente se realizó un benchmarking competitivo que permitió determinar como se encontraba la institución frente a su competencia, obteniendo al final un análisis DOFA que en sí mismo es el punto de partida para la construcción del plan estratégico.

- En la fase de **formulación**, se hicieron definiciones sobre las declaraciones estratégicas en lo que tiene que ver con misión, visión y objetivos estratégicos, formulando así un direccionamiento estratégico para la institución, que se basa en conclusiones generadas a partir de la información recopilada en la fase inmediatamente anterior y recomendaciones a los directivos en relación a las medidas que se deberían tomar.
- En la fase de **operacionalización**, se formuló un plan de acción para la operacionalización del direccionamiento estratégico propuesto para DISCENTER, indicando las actividades a realizar y los mecanismos de control a implantar de modo que la institución se vea inmersa en un proceso de mejora continua y sostenibilidad.

Así, la Figura 2 esquematiza el orden lógico que se llevó a cabo dentro del contexto de este trabajo de investigación, dónde los resultados de una fase fueron el insumo principal de la fase siguiente.

**Figura 2.** Fases de la investigación.



**Fuente:** Elaboración propia.

### 1.5.3. Fuentes De Información.

Las siguientes son las fuentes de información a partir de las cuales se recolectó la información para el desarrollo de este trabajo de investigación:

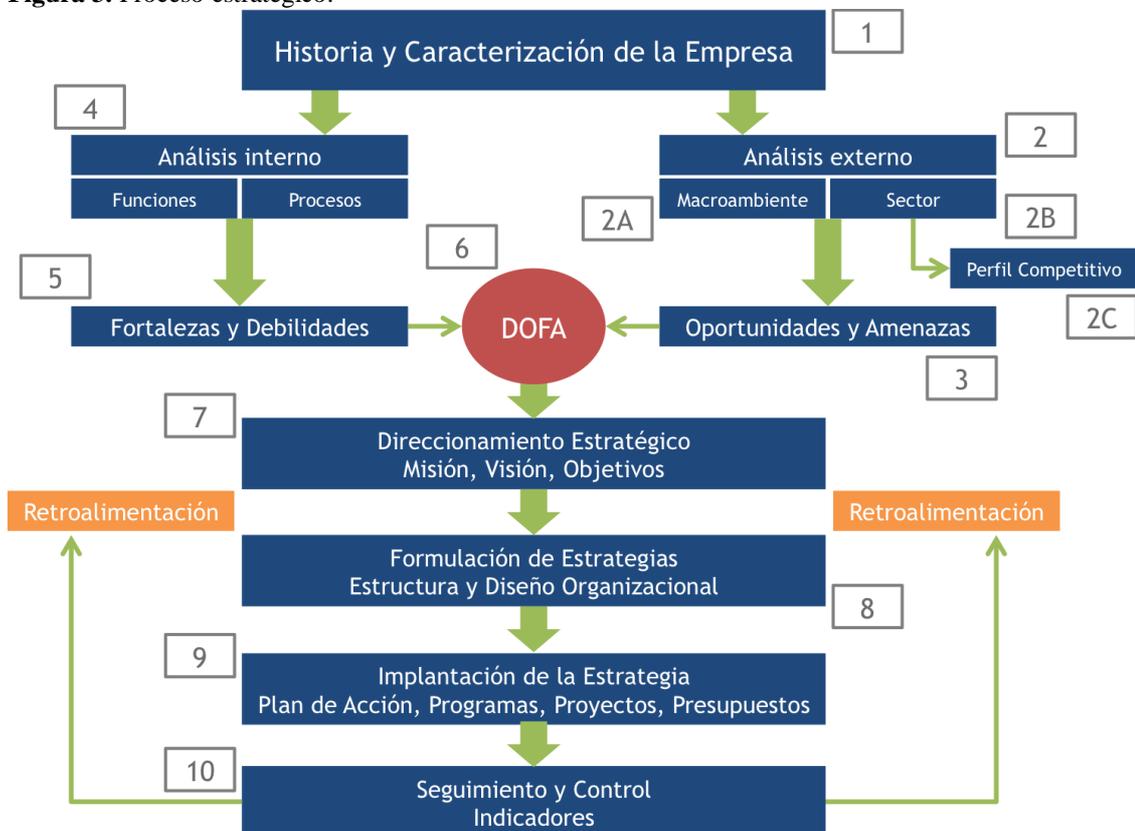
- **Fuentes primarias.** Fue el material de primera mano inherente al marco de estudio que contiene información nueva y original. Así, este trabajo no contó con fuentes primarias de información más allá de la producción intelectual realizada por los autores.
- **Fuentes secundarias.** Fue la información suministrada por DISCENTER, a mencionar: direccionamiento estratégico, procesos, procedimientos y planes operativos.
- **Fuentes terciarias.** Fue la información extraída de libros, artículos, sitios web y demás elementos bibliográficos.

Así, con estos tres grupos de fuentes de información, fue posible recopilar la información suficiente y necesaria para el desarrollo de este trabajo de investigación, pues en cada una de ellas se determinó exactamente qué información debía arrojar.

### 1.5.4. Proceso Estratégico.

Entendiendo que un plan estratégico tiene que ver con la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros, se siguió el proceso estratégico definido en la Figura 3 de acuerdo a lo propuesto en Betancourt (2013). Así, este proceso se ejecutó en función de los objetivos propuestos, dónde los resultados obtenidos tras su ejecución permite el cumplimiento de tales objetivos y que a su vez, obedece a los resultados esperados tras la ejecución de cada una de las fases de investigación.

**Figura 3.** Proceso estratégico.



**Fuente:** Adaptado de Betancourt (2013).

## 2 Marco referencial

### 2.1 Marco teórico

Existen diversos enfoques y modelos administrativos que ponen énfasis en el análisis del medio ambiente o entorno de la organización para la toma de decisiones y la formulación de Planes Estratégicos para su desarrollo. Se diferencian entre sí en aspectos de forma y de procedimientos pero no en los componentes básicos que soportan el proceso de Planeación Estratégica.

Al revisar la gran cantidad de conceptos de Plan Estratégico que se encuentran en las diferentes bibliografías se tiene una gama de perspectivas de diferentes autores que se resaltan a continuación.

Según Mintzberg (1999) una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia formulada adecuadamente ayuda a tener orden y asignar de la mejor manera los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable, anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los competidores.

La definición de la visión y el análisis del entorno como las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades son necesarias realizarlas para dar cumplimiento a la objetivos de la formulación del plan, otro punto a resaltar es la participación que se debe considerar para la toma de decisiones, es por tanto que también se considerara en esta investigación involucrar el tema de toma de decisiones, ya que se considera que parte del éxito en la implementación de las estrategia que se formule y debe ir acompañado de una buena metodología que permita tomar las decisiones acertadas y se involucre a todos los interesados.

El mismo Mintzberg (1999) en sus publicaciones sobre estrategia y las distintas escuelas de pensamiento, ha cuestionado el proceso de planificación e implícitamente el de desarrollo de estrategias, ha puesto en duda la validez y utilidad de los distintos enfoques para el análisis estratégico, que han constituido la base de la investigación en los últimos 25 años.

Por eso desde DISCENTER se busca realizar una planificación estratégica estructurada que responda directamente a las necesidades que se han podido identificar y a los objetivos que se tienen propuestos durante 2015 – 2020.

Así pues, para realizar una construcción adecuada y competitiva que defina un posicionamiento clave para la organización se decidió abordar de manera un poco más amplia el tema de estrategia, que ha sido definida por diferentes autores a lo largo de la historia, como se indica a continuación.

“El concepto de estrategia surgió con posterioridad al uso del proceso de planeación de la década de 1950 a 1960, donde las firmas se concentraban más en el proceso de control y planeación. Es entonces en 1960 cuando las organizaciones inician el uso del concepto de estrategia como respuesta a los cambios del entorno para reducir el riesgo y potenciar las oportunidades del futuro” (Sanabria T., 2004).

Existen diferentes definiciones del concepto de estrategia, ya que algunos autores consideran los objetivos como parte de la estrategia y, para otros, los objetivos son los medios para alcanzar la estrategia. Así, se plantea que “la estrategia definida de forma amplia comprende la definición de los objetivos, las acciones y los recursos que orientan el desarrollo de una organización” (Chandler, 1962).

Aunque no existe un consenso entre los autores sobre la definición exacta de estrategia, en este trabajo de investigación se hará uso de la definición de Ansoff (1965), la cual menciona que “la estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la posición actual de la firma a la posición descrita por los objetivos, sujeto a las restricciones de capacidad y potencia”.

Así, para lograr sus objetivos y metas, las empresas deben establecer una ruta estratégica para desarrollar y conducir el proceso de la planeación estratégica, donde se hace necesario como etapa inicial del proceso, entender el concepto de estrategia, por lo que a continuación se hace referencia a algunas aproximaciones de diferentes autores.

Según Chandler (1962), precursor del pensamiento estratégico, la estrategia es “la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”.

De otro lado, para Porter (1980) “la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva en ‘ser diferente’. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”.

Así pues, en términos simples, se podría decir que la estrategia es el conjunto de acciones que los gerentes realizan para conseguir los objetivos de una firma, pues todas las definiciones tienen algo en común y es que consideran que la estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo y define los procesos, las acciones y los recursos necesario para hacer realidad, ante el mercado y el cliente, los objetivos empresariales.

Partiendo de lo anterior, se podría decir entonces que la estrategia:

1. Define el posicionamiento competitivo de la compañía.
2. Alínea las actividades con la estrategia.
3. Construye una diferencia con su competencia.
4. Asegura gestión por procesos.
5. Facilita la sostenibilidad organizacional, resultado de la actividad global de la compañía y no de las partes.
6. Gestiona la eficiencia organizacional. Este es un supuesto básico, un commodity.

Donde el resultado de todo este proceso debe conducir a la construcción de una ventaja competitiva, difícilmente copiable, duradera en el tiempo y sobre todo, rentable.

De otro lado, en relación a los paradigmas estratégicos, existen enfoques teóricos sobre cómo una empresa puede seleccionar y formular estrategias para enfrentar los diferentes mercados.

En este sentido, Porter, pionero en la construcción de teorías para la formulación estratégica, presenta un extenso análisis conceptual y metodológico ampliamente probado y reconocido en el campo de la gestión empresarial, como se muestra a continuación.

### Estrategias genéricas:

Las estrategias genéricas se refieren a modalidades estables que se fijan los negocios para competir y que no son aplicables a la corporación en su conjunto. En una forma muy general, los paradigmas estratégicos que apuntan a la formulación de estrategias genéricas, son:

- a. Estrategias genéricas de Michael Porter.
- b. El modelo de negocio y la promesa de valor de Treacy y Wieserman.
- c. Análisis vectorial de crecimiento (matriz producto – mercado).
- d. Análisis del portafolio competitivo (matriz crecimiento – participación).

Así, según Michael Porter, en las estrategias genéricas son fundamentalmente dos liderazgos: uno en costos y otro en diferenciación, como se indica a continuación:

**El liderazgo en costos.** Requiere un conocimiento profundo de los procesos que integran la cadena de valor del negocio y una estrategia consistente y rigurosa de productividad, que asegure una muy buena calidad del producto o servicio al menor costo posible. Las curvas de aprendizaje y la identificación de los impulsores de valor deben ser la oportunidad para la disminución de costos con calidad.

**La diferenciación.** Requiere la incorporación en el producto o servicio de características tangibles o intangibles que el cliente perciba como diferentes y que justifiquen un mayor precio por el valor que generan. La diferenciación puede ocurrir en los procesos que integran la cadena de valor o en los atributos complementarios que los hagan diferentes.

El enfoque de alta segmentación consiste en responder a las necesidades y expectativas de un segmento o subsegmento claramente diferenciados. La microsegmentación permitirá llegar a la oferta de productos y servicios altamente diferenciados y focalizados. Conocer las necesidades y expectativas de cada uno de esos macrosegmentos es una condición necesaria en esta estrategia de mercados.

De otro lado, se plantean nuevos paradigmas en estrategias competitivas, donde uno de ellos es la cooportunidad, definida por Nalabuf y Brandeburger (1996), donde se define una fundamentación en la cooperación entre los actores del mercado. A esta estrategia se le ha denominado la ‘**cooportunidad**’, nombre acuñado por Noorda Ray, fundador de la empresa

estadounidense de software Novel, quien ha dicho: “Uno tiene que competir y cooperar al mismo tiempo”.

Otro nuevo paradigma es el designio estratégico, donde en la década de los ochenta algunas empresas que comenzaron operando en una escala modesta, fueron capaces de revolucionar la industria y superar sus propias predicciones y las de la competencia. Empresas como Honda frente a Volkswagen, CNN frente a sus grandes competidores CBS y NBC, Sony frente a RCA, Compaq frente a IBM, Walmart frente a Sears, sirven para ilustrar este aspecto (Francés, 2006). Así, Hamel y Prahalad (1989, 1993 y 1994) han denominado designio estratégico (strategic intent) al enfoque empleado por estos ambiciosos contendientes, donde el concepto central es competir por el futuro mucho más que por el presente. Es así como las principales ideas que soportan el paradigma estratégico son:

- Crear el futuro.
- Estiramiento de recursos.
- Apalancamiento de recursos.
- Capacidades medulares.

También aparece la estrategia del océano azul como uno de los nuevos paradigmas, donde el planteamiento central consiste en crear futuro en un sector industrial o de servicios en lugar de competir en los mercados o arenas ya conocidas (Chan y Moubert, 2004), donde se encuentran ejemplos de esta estrategia en:

- Ford modelo T.
- Apple, Computador personal.
- iPod.
- Cirque du Soleil.
- iPhone.
- Gillete, máquina eléctrica portátil.

Ahora bien, atendiendo a las anteriores definiciones, también se encuentra el conocimiento científico relacionando directamente con la estructuración y sistematización de

aspectos, información y conceptos fundamentales para definir el tema hacia el que se busca encaminar la empresa.

En consecuencia con lo planteado, otro aspecto a revisar es el conocimiento científico, pues juega un papel fundamental en la gestión estratégica entendiendo que el conocimiento que el hombre adquiere de la realidad difiere de acuerdo con la manera como se enfrenta a la misma. Cuando el conocimiento se obtiene por azar, sin un orden o procedimiento, se denomina empírico.

Ahora, cuando el conocimiento se obtiene de manera ordenada y sistemática, sigue un método en el proceso y busca conocer las causas y leyes que rigen el objeto conocido, éste es el conocimiento científico, que “observa, describe, explica y predice su objeto, y al mismo tiempo, como consecuencia de las anteriores, permite orientar la conducta humana respecto de la realidad” (Ladrón de Guevara, 1978, p. 17).

Taylor (1973), al tomar como punto de partida el conocimiento que obtuvo sobre la administración de *iniciativa e incentivo*<sup>2</sup>, simula el trabajo y la identificación de las variables que interactúan, proponiendo la necesidad de formular un estudio científico sobre el trabajo mismo. Así, puede decirse que éste es fáctico ya que tiene como objeto de estudio los hechos ocurridos en el transcurso de la experiencia humana.

Ahora bien, si se agrega la ciencia, se encuentra que ésta permite al individuo aceptar la existencia del mundo circundante, afirma la posibilidad de conocerlo y al mismo tiempo ha constituido un conjunto de nociones acerca de cuál es la conducta del mundo.

Puede entonces afirmarse que los grandes avances del mundo en cuanto a la tecnología, las ciencias sociales (economía, sociología, psicología, antropología, administración, etc), la biología, la física, la química y otras, se fundamentan y tienen como punto de partida el conocimiento científico, que se construye sobre su objeto específico de conocimiento y constituye “la ciencia” que lo caracteriza. En el campo de la administración, su carácter científico puede comprenderse por las construcciones teóricas que acerca de la eficiencia en la organización, han planteado en su momento determinados autores como Fredery Taylor

---

<sup>2</sup> La administración de iniciativa e incentivo se fundamenta en obligar a cada obrero a soportar casi toda la responsabilidad de la ejecución tanto del conjunto como de cada detalle de su trabajo, y en muchos casos también de la elección de sus herramientas (Taylor, 1973).

(Administración Científica), Henry Fayol (Enfoque Universalista), Max Weber (Organización Burocrática), Elton Mayo (Teoría de las Relaciones Humanas), Robert Kahn y Daniel Kat (Teoría Sistemática de las Relaciones Humanas) Joan Woodward, Burns y Stalker, Lawrence y Lorsch y otros (Teoría de la Organización Contingente), quienes crearon así la base de las teorías organizacionales y administrativas, que al mismo tiempo son el soporte para la comprensión y aplicación de técnicas y procedimientos en la estructura organizacional y en el proceso administrativo.

De otro lado, aunque los departamentos o áreas de una empresa pueden variar dependiendo de su tamaño, el sector en el que operen y el tipo de organización que tenga internamente, a continuación se describen los cuatro departamentos o áreas principales que están presentes en la práctica de las empresas independientemente de su naturaleza y tipología:

**Departamento de operaciones.** Es el que se encarga de generar el producto o servicio que la empresa ofrece a sus clientes. Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes de la empresa, se encarga de coordinar la mano de obra, equipos, instalaciones, materiales y herramientas requeridas para la producción.

**Departamento de comercial.** También denominado departamento de marketing o de ventas, es el encargado de vender el producto, de relacionarse con el mercado y conocer cómo llegar mejor a los clientes. Su finalidad es la de identificar los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal que esté a disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio adecuado. Dependiendo del tipo de estructura de la empresa, este departamento puede colaborar, más o menos activamente en la identificación de nuevas oportunidades de negocio y en el diseño de nuevos productos y/o servicios.

**Departamento de recursos humanos.** Su labor principal radica en la selección del capital humano necesario para la realización de la actividad de la empresa. Otra labor importante es la de gestionar la carrera profesional de los empleados dentro de la empresa, a través de formación, promociones, reubicaciones, incentivos, etc. Resulta primordial que la actividad del departamento de recursos humanos esté de acuerdo con los objetivos de la empresa, su cultura y su estrategia.

**Departamento económico-financiero.** Su objetivo fundamental reside en la obtención de fondos para poder garantizar el funcionamiento de la empresa (ya sea mediante créditos o aportaciones de los socios) y en la utilización de los mismos, siempre de acuerdo con la ley para el óptimo funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesario para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. Además de gestionar la financiación de las actividades de la empresa, el departamento económico – financiero se encarga también de gestionar los cobros a clientes, contabilidad, estado de tesorería, etc.

Así pues, existen otros departamentos o áreas que podrían o no existir en una empresa dependiendo de su propia naturaleza, como se indica a continuación:

**Departamento de comunicación.** Es el encargado de vender la imagen de la empresa al exterior e incluso también internamente, con el objetivo de crear una cultura empresarial que procure una mayor implicación y desarrollo de los recursos humanos. Hacia el exterior, el departamento de comunicación suele encargarse de diseñar la imagen corporativa, la relación con los medios de comunicación, la organización de eventos, las actividades de patrocinio, etc.

**Departamento de I+D+i.** Antiguamente conocido sólo como “Investigación y Desarrollo”, ahora se le añade una más, la “i” de innovación. En una sociedad de alta competitividad, este departamento es clave para todos los tipos de empresa, no sólo las tecnológica, ya que descubre algo que la competencia no tiene supone una ventaja estratégica.

Ahora, en esta misma línea y en términos del organigrama de cada empresa, es importante tener en cuenta la relación funcional entre departamentos, pues varía dependiendo de la naturaleza de la misma, así como del sector, del tamaño y del momento histórico que se analice. Nos obstante, existen ciertos elementos estructurales que son comunes a la práctica, donde se encuentran cinco partes fundamentales que constituyen todas las organizaciones y los principales mecanismos de coordinación entre las mismas: Tecnoestructura, Dirección, Dirección intermedia, Staff y Base operativa.

Es así como después de indagar sobre los diferentes conceptos que se relacionan directamente la realización de un plan estratégico, se definió un panorama mucho más amplio y acertado, por lo que a continuación resaltaremos las perspectivas de diferentes escuelas:

- **Escuela del diseño.** Visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántico.
- **Escuela de planificación.** La estrategia es vista como un proceso formal. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódico e incremental.
- **Escuela del posicionamiento.** La estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes.

De otro lado, según Kaplan y Norton (2008), en el año 1992 se introdujo el Balanced Scorecard como sistema de medición del desempeño. Esta herramienta permitió a muchas organizaciones ser utilizada como una piedra angular de un nuevo sistema de gestión que impulsaría la implementación de sus estrategias. Kaplan y Norton en su libro, *The Execution Premium*, identifican todos los procesos claves requeridos para hacer de la estrategia un proceso continuo.

Allí se ilustran diversos hallazgos y se describe la manera en que las organizaciones pueden establecer relaciones sólidas entre la estrategia y las operaciones para que las actividades diarias de los empleados respalden los objetivos estratégicos. También se integra los aportes de muchas otras innovaciones de gestión recientes, incluyendo el desarrollo de la estrategia, la gestión y mejoras organizaciones, el sistema de costos basado en actividades, la inteligencia para los negocios y los datos analíticos.

En síntesis, el desarrollo de la estrategia y los vínculos entre ella y las operaciones siguen siendo variados y fragmentados. Debido a la variedad de herramientas de gestión de las operaciones y la estrategia hoy disponibles, es posible determinar que las organizaciones se beneficiarían si adoptaran un enfoque orientado a los sistemas que relacione a la estrategia con las operaciones. Contar con un sistema de gestión amplio e integrado puede ayudarlas a superar las dificultades que muchas experimentan a la hora de implementar sus estrategias.

En la revisión de la bibliografía se tiene que la principal herramienta para la realización de diagnósticos en planeación estratégica es la realización de la Matriz DOFA, como lo menciona Mintzberg en su libro: Safari a la Estrategia, la cual es un instrumento de diagnóstico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. El objetivo principal de realizar la matriz DOFA es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades. En otras palabras crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio o departamento específico de la compañía que intensifique o combine mejor los recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. En este proceso es importante que no solo se tenga en cuenta las directivas sino que también se debe escuchar a todos los involucrados ya que allí también puede haber estrategias exitosas. Antes de comenzar el análisis DOFA es importante entender el proceso mediante el cual las empresas generan valor para los clientes y ganancias para ellas y necesitan conocer la función de los recursos, capacidades y competencias distintivas involucradas en el proceso. Como segundo paso se debe entender la importancia que tiene una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de una alta rentabilidad. Como tercer paso se debe tener la capacidad para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de la empresa para identificar que impulsa la capacidad de obtener ganancias y donde podrían encontrarse oportunidades para mejorar.

## **2.2 Estado del arte**

La planificación estratégica busca avanzar en su ejecución, es decir, alcanzar los objetivos por medio de una formulación e implantación de los procesos de forma adecuada, en la que se integre la participación de la empresa y el colaborador.

Toda la planificación que ha sido determinada, se encuentra encaminada hacia los temas que se vuelven transversales en las formas de operar de las organizaciones educativas, ya que los cambios en las dinámicas sociales tendrán una repercusión directa en la educación.

Por esta razón, se hace necesario mencionar el auge de la tecnología, ya que la implementación de las TIC<sup>3</sup> ha llevado a que las empresas tengan cambios impactantes en su razón social, infraestructura y métodos para llegar a su público objetivo, por lo que dentro de

---

<sup>3</sup> TIC es la sigla que se ha definido para Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Wiki, 2015).

un plan estratégico incorporar o por lo menos tener en cuenta este tipo de elementos es fundamental como dinámica de apoyo a los procesos que se desarrollan.

Dentro de este desarrollo es necesario mencionar la importancia de la planificación de la estrategia, haciendo una referencia clara en los errores que se cometen cuando no se realiza una estructuración adecuada, así: a) la falta de planificación y b) la mala planificación (Garrido, 2004). La primera se evidencia en la falta de objetivos y de planes que ponga en acción dichos objetivos, la segunda se en los objetivos incoherentes y con la suficiente falta de densidad para soportar el mediano y largo plazo. Estas señales de largo plazo se traducen en sentido de dirección para las organizaciones, que deben responder a diseños y análisis estratégicos de arquitectura suficientemente creativa como para soportar los vaivenes del entorno: para eso sirven y para eso son concebidas.

De otro lado, Capriotti (2012), en relación a Branding Corporativo, hace una referencia a la estrategia corporativa mencionando la importancia de la gestión estratégica dentro de los activos intangibles en el éxito de la organización, lo cuál explica mencionando que es necesario realizar una actuación planificada para lograr que los públicos conozcan la identidad corporativa de una organización, para así obtener una imagen corporativa de acuerdo con los intereses de la entidad.

Con lo anterior, se plantean ciertos ejes claves que guiarán la gestión estratégica dentro de las organizaciones:

- **Identificación:** Lograr que sus públicos sepan quién es, qué hace y cómo lo hace, buscando únicamente existir en los clientes.
- **Diferenciación:** Además de existir para los clientes, busca generar valor agregado y diferenciador que le permita ser percibida de forma diferente a las demás.
- **Referencia:** Tanto la identificación como la diferenciación buscarán que la organización se posicione como referente en el sector de actividad, mercado o categoría en la que se encuentra. De este modo, si la organización logra convertirse en una referencia, denota el éxito de la organización ya que se convierte en el ideal del mercado en el que se está compitiendo.
- **Preferencia:** La identificación, la diferenciación y la referencia, deben intentar alcanzar la preferencia de los públicos, ya que no solamente debe intentar ser reconocida sino también en ser preferida para poder decir que es perdurable en el

tiempo, para de este modo, optar por el liderazgo, siendo este un objetivo importante dentro de la estrategia global de una organización.

Es así como estos ejes propuestos, generan conexiones vitales para las estrategias de comunicación, el ser de la organización y la imagen instaurada en sus públicos, según Capriotti (2012, pág. 137).

Desde otro punto de vista, Pérez (2001) hace un desarrollo de la estrategia proponiéndola como anticipación, como decisión, como método, como posición y como ventaja, como marco de referencia, como perspectiva y visión, como discurso y lógica de acción, como relación con el entorno y como lógica de acción, centrándose en la misión, los objetivos y las metas. Aclarando que la estrategia no es un asunto teórico, resaltando que es un asunto práctico y técnico. Haciendo énfasis en el impacto que ha tenido la estrategia desde su aparición en el campo militar y político.

Existen organizaciones que han comprendido la importancia de dar un lugar a las relaciones internas, a la complejidad que adquiere la comunicación y la generación de estas estrategias dentro de su estructura, de cierto modo hay una comprensión en el ámbito comunicacional, dejando de lado cifras y brindando un espacio para aprovechar esos recursos de comunicación interna que pueden brindar a las organizaciones una estabilidad en todos los campos requeridos.

En Capriotti (2012) se menciona la importancia de lograr decisiones estratégicas, donde todo radica en la buena construcción de la estrategia, ya que menciona la importancia de saber qué es lo que se está haciendo y para qué se generan esas estrategias dentro de la organización. Al igual que los autores mencionados, hace una referencia a la planificación previa, pues propone la estrategia como un modelo de acción, una perspectiva anticipativa y un conjunto de decisiones, haciendo énfasis en el conjunto de decisiones dentro del proceso global de la comunicación dentro de una organización.

Dentro de su discurso, Capriotti (2012), plantea el desarrollo de la estrategia en tres niveles puntuales:

- **Estrategia Corporativa:** Relacionada con el objetivo y alcance global de una compañía u organización como grupo empresarial.
- **Estrategia Competitiva:** Vinculada a la creación de una organización y refuerzo de una posición competitiva dentro de un determinado mercado.

- **Estrategia Funcional:** Ligada al desarrollo de las diversas áreas funcionales de una compañía, que contribuyen al logro de los objetivos competitivos y corporativos.

Este proceso de construcción y desarrollo de una estrategia obliga a la empresa a hacer una reflexión de lo que tiene, de lo quiere y de lo que le falta, vinculando una mirada hacia su estructura interna y su relación con sus clientes.

Es así como se propone siempre la búsqueda continua de oportunidades dejando de lado los temores a fracasar, pues se debe contribuir con el desarrollo y la ejecución de las estrategias para reconocer los aspectos comunicativos que posee la organización y observar la conducta que esta maneja, (Capriotti, 2012).

Scheinsohn (2009) desarrolla una propuesta que está guiada por el “*cómo lo voy a hacer*”, haciendo referencia a que la clave de la comunicación estratégica radica principalmente en la implementación de estrategias orientadas al cómo hacer una u otra cosa para obtener los resultados esperados, de modo que la estrategia llegue a las personas de forma precisa y que finalmente se logre el impacto deseado para el los clientes internos y externos Scheinsohn (2009, pág. 93).

Con esta propuesta el autor busca trascender los límites hasta ahora propuestos y generar un cambio en las organizaciones, que como se menciona, es posible siempre y cuando se parta de soluciones específicas, que son dadas por la gestión que se define en relación a los tipos de comunicación que maneja la organización, por lo que se habla de una estrategia general que contemple todos los aspectos inherentes (Scheinsohn, 2009).

De este modo, en el desarrollo de la propuesta de planteada en Scheinsohn (2009), es evidente la importancia de una estructuración de las herramientas para obtener un objetivo claro, ante lo que se habla de la importancia de cuatro niveles que guían esa comunicación estratégica.

- **Nivel estratégico:** Facilita saber dónde se está y hacia dónde se está yendo.
- **Nivel logístico:** Orienta la producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios para la consecución de fines estratégico-comunicacionales.
- **Nivel táctico:** Se ocupa de los medios que serán utilizados para alcanzar los fines estratégicos.

- **Nivel técnico:** Comprende las maniobras operacionales que serán llevadas a cabo mediante las herramientas tácticas.

Dentro de esta propuesta se hace una referencia clara a la fuerza, direccionamiento y planificación que debe tener esa estrategia que se está creando y estructurando en beneficio de la organización, ya que son muchos los procesos por los que esta debe pasar para que los resultados buscados sean obtenidos. Por lo anterior, este direccionamiento de la comunicación estratégica, debe estar enmarcado en la alta dirección para poder obtener los resultados esperados.

Lo anterior, según Scheinsohn (2009), se constituye en un valor agregado y hace referencia a éste desde el punto de vista de la importancia que tienen cada uno de los elementos de la comunicación, ya que dentro de la comunicación estratégica está inmersa la personalidad, la identidad, la imagen y la cultura de la organización, dando prioridad a los procesos de comunicación interna que son los que finalmente logran el direccionamiento.

De acuerdo con lo planteado por los diferentes autores referenciados anteriormente, la comunicación estratégica dentro de una organización será visible cuando los procesos que se lleven a cabo estén estructurados y planificados para alcanzar un solo objetivo, buscando una interacción e integración comunicacional entre los colaboradores de la organización para que sea viable la inmersión en las estrategias y en los procesos necesarios.

En este contexto, y según la evolución organizacional, si las empresas no invierten en tecnología será muy difícil que crezcan y se mantengan en un ambiente competitivo, aunque es necesario mencionar que la tecnología no es un condicionante de crecimiento, también se debe recordar que es una herramienta de trabajo, que bien usada y de forma estratégica, puede aportar positivamente a la organización. Entre otras, porque a través de la tecnología las dinámicas comunicacionales y sociales toman un rumbo diferente, explorando nuevas formas de hacer las cosas y potenciando los resultados.

Es de esta forma como la comunicación estratégica y la inserción de estrategias corporativas dentro de las organizaciones públicas y privadas, ha logrado un cambio significativo refiriéndose exactamente a las relaciones internas y externas de la organización, que es donde generalmente se aplican, trayendo consigo un aporte en los diferentes procesos comunicativos que desarrolla la organización, fijándose estrictamente en los resultados que se pueden obtener teniendo una planificación estratégica.

Así, para la estructuración de las diferentes estrategias mencionadas, se resalta el valor de dividirlas entre estrategias de alto nivel (que están a cargo del nivel político y gobierno corporativo de la organización) y estrategias operacionales (que provienen de los demás departamentos de la organización). Desde esta propuesta, se plantea entonces la comunicación estratégica como un método de gestión destinada a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe.

Ante lo expuesto, es evidente la existencia de diferentes autores que han decidido explorar la comunicación estratégica, donde cada uno de sus estudios genera diferentes aportes, pues cada uno propone un modelo diferente de comunicación estratégica, de planes de comunicación, estrategias comunicativas y todos los ítems que componen la comunicación para las organizaciones, pero con un mismo objetivo, que no es otro que propender por el desarrollo de las organizaciones.

Ahora bien, este proceso de cambio por el que se pasan las organizaciones, genera mucha expectativa, pues temen invertir en procesos que quizá no generen rentabilidad a corto plazo, generando crisis en la comunicación interna y esta a su vez, generando impacto en la comunicación externa, donde finalmente es el cliente externo quien adquiere una imagen negativa de la organización. No obstante, las organizaciones podrían sacar provecho de este tipo de situaciones, pues una crisis no siempre debe mirarse como algo negativo porque en ocasiones resulta importante para una organización enfrentarse a situaciones catárticas, así sabrán qué deben hacer y cómo afrontar las adversidades, según Garrido (2004, pág. 86).

Así, según lo planteado en Garrido (2004), es importante para una organización generar una crisis así el proceso que tenga en el momento sea bueno, es decir, debe buscar que a partir de su situación actual *–por favorable que sea–*, se generen procesos diferentes de los cuales sea posible rescatar ideas innovadoras que brinden posibilidades de cambio y de renacer como organización, obteniendo así resultados positivos y una mejor imagen. Lo anterior, básicamente se trata de que los procesos de comunicación estratégica que se llevan a cabo dentro de la organización, estén siempre pensados para el éxito de la misma.

## **2.3 Marco conceptual**

### **2.3.1. Clima Organizacional.**

Este concepto es definido como el ambiente laboral interno de una empresa, es decir, la percepción que tienen las personas de las relaciones entre los funcionarios,

tanto de manera horizontal como vertical, pues está comprobado que un colaborador a gusto con su lugar de trabajo y su equipo, así como aquel que cuenta con calidad de empleo (beneficios extras más allá del salario), se desempeña de manera más efectiva y positiva, pues según Chiang, Martín y Núñez (2010) el clima organizacional está influenciado por una serie de factores como la comunicación, la motivación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, el compromiso, entre otros.

### **2.3.2. Imagen Corporativa.**

La imagen corporativa es un perfil mental que se crea un público sobre la proyección que hace una organización. Esta puede ser tanto positiva como negativa y depende principalmente del ejercicio de significación que se forme la organización mediante un cuidadoso proceso de marketing y publicidad.

Aquello que la empresa desea evocar en el público y como desea que sea vista, le permitirá posicionarse en el mercado que desea, e influenciará la reputación de la misma.

Así, la imagen de la organizacional al ser mental, varía dependiendo de la persona, es decir, no es compartida la opinión de una persona adulta sobre Coca-Cola, quien la relaciona con un elemento clásico del mercado, a la de un joven que la percibe como una gaseosa moderna, por ejemplo.

### **2.3.3. Necesidades Del Cliente.**

Las necesidades del cliente son aquellos requisitos que apuntan tanto a satisfacer las inconformidades del cliente, como a cumplir las expectativas de los mismos, por lo que determinar qué quieren aquellos a quienes se les ofrece los servicios, es indispensable para un buen desempeño y grandes resultados.

Es por esto que se debe realizar una correcta investigación, preguntándole directamente al público qué desea, basada en lo que se debería estar haciendo mejor, para lograr una efectividad de la organización.

### **2.3.4. Infraestructura Educativa.**

La infraestructura educativa contempla aquellos elementos inherentes a las instituciones educativas necesarios para poseer una correcta infraestructura que permita aprovechar al máximo los espacios físicos para convertirlos en aulas de mayor

aprendizaje y comodidad para los estudiantes. Lo anterior va desde las condiciones ambientales como luz y clima, hasta vías de acceso adecuadas para discapacitados o de evacuación en caso de catástrofes.

Estas especificaciones se encuentran reguladas en el texto del Ministerio de Educación “Norma Técnica Colombiana NTC 4595. Ingeniería Civil y Arquitectura. Planeamiento y Diseño de Instalaciones y Ambientes Escolares” (NTC, 2015).

### **2.3.5. Calidad Académica.**

La calidad académica hace referencia a los procesos de formación inherentes al contexto académico que ofrecen a los individuos un buen abanico de conocimientos, adecuado aprendizaje y enseñanzas necesarias para desarrollarse personal, profesional y laboralmente dentro de una sociedad.

Para una institución es indispensable ofrecer una buena calidad académica para preparar a los futuros profesionales de la mejor forma y hacerlos competitivos en los diferentes sectores de la industria.

### **2.3.6. Benchmarking.**

En el año de 1982, en Rochester, durante una reunión de la Corporación Xerox donde se discutieron temas de tipo organizacional frente a la competencia, se acuñó por primera vez el término Benchmarking Competitivo, cuyo proceso impresionó por la forma de recopilar información de la competencia de la organización. Allí se descubrieron dos facetas del Benchmarking: a) en primera instancia era la forma de conocer a los competidores directos y no competidores, donde el propósito de esta era separar las medidas que tenían en común en funciones similares y b) en segunda instancia se destacó en los aspectos del proceso, no solo la producción sino como se diseñaba, fabricaba, comercializaba y proporcionaba el servicio o producto al mercado.

Ahora bien, establecer una definición para benchmarking sería una labor compleja porque conceptualmente, a lo largo de la historia, se le han quitado partes y ha sido adaptado a las diferentes circunstancias de múltiples organizaciones.

Michael Spendolini visitó 57 empresas para entrevistar a sus expertos en benchmarking, logrando contacto 49 que habían implantado algún tipo de definición formal. De las 49 definiciones, 41 eran variantes de otras que habían sido expuestas por

expertos a través de conferencias, por asesores e instructores o por contacto con otras empresas, como Xerox, por ejemplo.

Después de recopilar las 49 definiciones, profundizó en patrones de lenguaje, donde dichas definiciones eran de una o dos frases, resumiendo la lista de palabras para desarrollar una sola definición que pudiera servir como base genérica para el término. Finalmente creó un menú en el cual se elige una palabra de la columna A, otra de la columna B, etc. Este menú permite a cualquiera llegar a una definición que satisfaga sus preferencias y, a la vez, mantenga la integridad básica de la definición.

Ahora bien, más allá de la definición de benchmarking, vale la pena destacar los usos que algunas organizaciones le dan para solucionar sus problemas, al tiempo que otras lo usan como mecanismo de actualización de:

- La planeación estratégica.
- Los pronósticos.
- Nuevas ideas.
- Comparación de productos y proceso.
- Aprendizaje significativo de rápida adaptación apropiación y transformación.

## **2.4 Marco contextual**

DISCENTER es una organización dedicada a la formación de personas íntegras a nivel personal, académico, profesional, laboral y social. Su misión principal está basada en la preparación de talentos humanos con competencias definidas para insertarse en la demanda laboral Colombiana, especialmente en el municipio de Tuluá y con la potencialidad necesaria para continuar su proceso de formación.

Es así como propende por brindar bienestar a quienes reciben sus servicios, enfocándose en entregar una excelente educación a sus clientes y un excelente servicio a las personas que hacen parte de su estructura organizacional.

### **2.4.1. Reseña Histórica.**

A finales de 1991 el ingeniero JOSÉ ISRAEL ARIZA MARTÍNEZ, actualmente Director General de las dos sedes funcionales (Tuluá y Buga), asistió a la Academia Esneda, que en esa época era muy popular en la ciudad de Tuluá y propuso hacer un seminario en el área de Diseño de Modas, contando con buen éxito. El primer

seminario se realizó en la UCEVA<sup>4</sup> al cual asistieron 250 personas. Tiempo más tarde realizaron la segunda versión del seminario al cual asistieron 200 personas.

En 1992, adquirió el nombre de DISMODA y ubicó su sede en el edificio La Nancy (Carrera 25 con Calle 26, en el municipio de Tuluá), ocupando los pisos 2 y 3. Allí se dictaban cursos de Modelaje y Diseño de Moda.

Un año más tarde, en 1993, su sede se trasladó a instalaciones mas amplias en una edificación conocida en el municipio como Casa Barco, allí se dictaban los mismos cursos. En 1994 su sede se trasladó nuevamente, buscando nuevamente mas y mejores espacios, ahora a la edificación ubicada hacía la salida sur del municipio, conocida Las Acacias, allí nació un nuevo curso llamado Secretariado Gerencial Sistematizado. Posteriormente, en 1998, se empezó a ofertar el Bachillerato por Ciclos y en el año 2000, nació el Bachillerato Académico Formal con tres grupos.

En el 2001, se abrió una sede en el barrio Los Salesianos, donde se alcanzó un número de 230 estudiantes y estaba dirigida por el ingeniero CÉSAR MAURICIO ARIZA. En el año 2002, empezó a funcionar una nueva sede en la ciudad de Buga ubicada en la Calle 5 #11-43, la cual contaba en diciembre de 2012 con trescientos (300) estudiantes en Bachillerato, su director es CARLOS ANDRÉS ARIZA. En el 2003 el Ingeniero de Sistemas FERNANDO GONZÁLES, con su aporte, sistematizó los procesos académicos y administrativos, dándole al bachillerato una alternativa de calidad. En el 2005 cambió la rectoría por el ingeniero JHON JAIRO LÓPEZ OSORIO y en el 2006 la rectoría pasó a manos de CARLOS ANDRÉS ARIZA.

#### **2.4.2. Pilares De La Institución.**

DISCENTER es una institución educativa dedicada a la formación para el trabajo, la educación continuada y básica-media formal, con valores y principios morales, comprometidos con el desarrollo del municipio de Tuluá y del departamento del Valle del Cauca.

Su proyección como una institución que promueve la educación y los valores es ser para el 2017 una alternativa educativa de alta calidad, que combinada con su

---

<sup>4</sup> UCEVA es la sigla que se ha definido para Unidad Central del Valle del Cauca, Institución de Educación Superior (Uceva, 2015).

Recurso Humano, Técnico y Tecnológico, brindará a los estudiantes herramientas para que puedan enfrentar los retos que la sociedad exige.

DISCENTER busca ser una institución competente, que se desempeñe según las necesidades del actual mercado laboral, por lo que cuenta con la infraestructura y el talento humano idóneo, todo soportado en un Sistema de Gestión de la Calidad que garantiza el mejoramiento continuo y la satisfacción de los clientes.

Es así como en DISCENTER se trabaja en pro de sus objetivos principales:

- Ofrecer a los estudiantes formación pertinente, que se ajuste a la normatividad vigente y esté acorde con las necesidades que demandan los diferentes grupos de interés.
- Garantizar un equipo humano competente, con experiencia y la formación adecuada para la prestación del servicio.
- Brindar las instalaciones necesarias para el desarrollo adecuado de los programas.
- Implementar, mantener y asegurar el Sistema de Gestión de Calidad.

Además, ofrece un modelo de gestión claro que genera un impacto directo en su público objetivo: El Modelo de Operación de la IFT DISCENTER'S. Este está conformado por 3 niveles de procesos y 6 procesos, los cuales interactúan entre sí para atender las necesidades y requisitos del cliente, como se indica a continuación:

- **Procesos Estratégicos o Visiónales:** Proceso de Gestión Directiva y Proceso de Gestión de la Calidad.
- **Procesos Misionales:** Proceso de Gestión Académica y Proceso de Gestión a la Comunidad.
- **Procesos de Apoyo:** Proceso de Gestión Comercial y Registro y Proceso de Gestión Administrativa y Financiera.

#### **2.4.3. Oferta Académica.**

Actualmente, la oferta académica de DISCENTER está compuesta por:

- Asistente Administrativo.
- Atención Integral a la Primera Infancia.
- Contabilidad Sistematizada.

- Secretariado Gerencial Sistematizado.
- Diseño Grafico.
- Sistemas Informáticos.
- Bachillerato por Ciclos.
- Auxiliar de Banca y Seguros.
- Mercaderista e Impulsador.
- Diseño de Modas (Sede Tuluá).

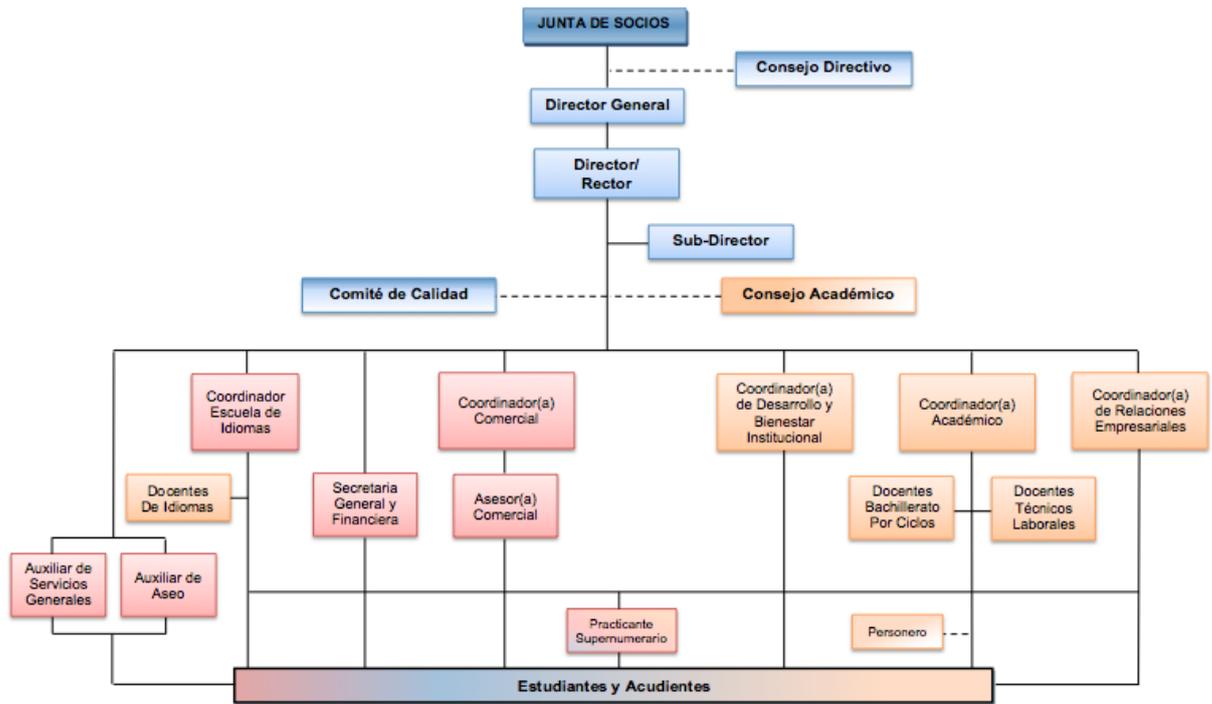
#### **2.4.4. Estructura Interna.**

Dentro de la estructura interna de DISCENTER existe un Programa de Bienestar que busca pensar en el hombre como un conjunto armónico, como la base y centro de toda institución y que requiere de conceptos, estrategias y actitudes que lo favorezcan siempre. Ha habido un cambio de mentalidad en la concepción de lo que es el desarrollo humano integral, la equidad, la solidaridad y el bienestar institucional, el cual ya no se concibe desde la perspectiva asistencialista porque tiene como objetivo no solo elevar el nivel académico, sino fundamentar la calidad humana desde lo social, lo espiritual, lo psíquico y lo fisiológico.

Así se posibilita la integración y construcción del tejido social estudiantil, donde el concepto de bienestar no es un elemento extraño y agregado al conjunto del currículo, sino que hace parte de lo académico y lo extra-académico sin grandes diferencias con el mundo de la vida cotidiana.

En este sentido, a continuación se presenta la estructura organizacional que actualmente tiene DISCENTER:

**Figura 4.** Estructura organizacional de DISCENTER.



Fuente: Elaboración propia tomando como referencia información de DISCENTER.

### 2.4.5. Misión.

Promover y fortalecer la construcción de una cultura organizacional que evidencie acciones promotoras de procesos de formación integral de todos los actores de la comunidad educativa generando el mejoramiento de la calidad de vida individual y colectiva.

### 2.4.6. Objetivo General.

Contribuir a la construcción de una cultura organizacional que atienda el desarrollo integral de los miembros de la comunidad estudiantil mediante la ejecución de programas y proyectos que dignifiquen a la persona, eleven su calidad de vida y generen procesos de cambio a nivel personal y grupal.

### 2.4.7. Objetivos Específicos.

- Promover el bienestar individual y colectivo de docentes, estudiantes, personal administrativo, egresados y pensionados en aspectos relacionados con la salud, el desarrollo humano, la cultura, la recreación, el deporte, la formación espiritual y el medio ambiente.
- Generar en la comunidad educativa una cultura de la solidaridad, la integración, el reconocimiento y el apoyo mutuo.

- Fomentar en la comunidad educativa valores de convivencia, solidaridad, responsabilidad y pertenencia institucional para propiciar acciones que favorezcan el desarrollo de competencias para interactuar y comunicarse posibilitando el sentido de pertenencia y el compromiso institucional.
- Generar y apoyar una cultura organizacional que propicie el encuentro de los integrantes de la comunidad Estudiantil .fomentando la construcción de comunidad.
- Ofrecer programas de promoción integral de la salud y prevención de la enfermedad que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida individual y colectiva.
- Establecer y adoptar estrategias que motiven y hagan partícipes a todos los miembros de la institución en los procesos de bienestar estudiantil alrededor de las diversas expresiones del saber humano y de los valores culturales.
- Promocionar mecanismos de apoyo socioeconómico para los miembros de la comunidad educativa que lo necesiten como aporte para el logro de sus objetivos personales, laborales académicos y profesionales.

#### **2.4.8. Áreas.**

Las áreas que deben cubrir los planes, programas y proyectos de desarrollo humano y bienestar institucional, son las siguientes:

- Cultura de la salud.
- Deporte y recreación.
- Educación para la convivencia.
- Desarrollo psicosocial y cognitivo.
- Expresiones culturales y artísticas.
- Formación y expresión de la espiritualidad.
- Educación ambiental.
- Promoción socioeconómica.

#### **2.4.9. Programas Y Acciones De Bienestar Estudiantil.**

Los programas y acciones de bienestar estudiantil son los siguientes:

- Asistencia Social.

- Desarrollo Humano.
- Convención Colectiva de Trabajo.
- Acuerdos Colectivos Administrativos.
- Acuerdos Colectivos Docentes.
- Reconocimientos por Tiempo de Servicio.
- Bienestar Social Colaboradores.
- Salud Integral.
- Salud Ocupacional.
- Prestadora de Servicios de Salud.

## **2.5 Marco legal**

A través de la LEY 115 DE 1994 se expide la Ley General de Educación, donde EL CONGRESO DE COLOMBIA DECRETA:

Artículo 1º.- Objeto de la Ley. La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

Artículo 2º.- Servicio Educativo. El servicio educativo comprende el conjunto de normas jurídicas, los programas curriculares, la educación por niveles y grados, la educación no formal, la educación informal, los establecimientos educativos, las instituciones sociales (estatales o privadas) con funciones educativas, culturales y recreativas, los recursos humanos, tecnológicos, metodológicos, materiales, administrativos y financieros, articulados en procesos y estructuras para alcanzar los objetivos de la educación.

Artículo 3º.- Prestación del Servicio Educativo. Modificado por el art.1, Ley 1650 de 2013. El servicio educativo será prestado en las instituciones educativas del Estado. Igualmente los particulares podrán fundar establecimientos educativos en las condiciones que para su creación y gestión establezcan las normas pertinentes y la reglamentación del Gobierno Nacional.

Artículo 4º.- Calidad y cubrimiento del servicio. Corresponde al Estado, a la sociedad y a la familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo, y es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento.

Ahora bien, en el contexto legal, la prestación del servicio educativo en departamentos, distritos y en entidades sin ánimo de lucro, la educación se convierte en una herramienta para construir una Colombia con equidad, teniendo como proyección para el 2025 convertirse en el país más educado de América Latina, pero para llegar a esta meta es necesario superar a países como Chile, México y Brasil, que hoy ocupan lugares privilegiados dentro de las pruebas PISA.

Para el crecimiento esperado, desde el Ministerio de Educación (MinEducación, 2015c) se planea implementar las ocho horas diarias para todos los estudiantes sin que esto sea exclusivo de colegios privados. Además, a través de las TIC buscar una masificación de contenidos de impacto en los niños y jóvenes.

La educación, que como ya se mencionó se considera un factor estratégico y prioritario en la sociedad, no se está dando de la forma correcta en el país, ya que la educación en Colombia no tiene la cobertura y eficacia necesaria, estando en un nivel tan avanzado de la sociedad, que hay zonas del país que se encuentran completamente olvidadas, pues de acuerdo con los esquemas estadísticos que maneja el Gobierno Nacional, los indicadores de cobertura, eficiencia y calidad señalan que los avances han sido lentos e insuficientes.

El acceso a la educación no debe estar limitado de ninguna forma, por eso se hace necesaria la implementación de planes estratégicos que logren cubrir la demanda que tiene el país. Tratando de suplir las necesidades básicas, que radican en la deficiencia de las instituciones públicas y los altos costos de las organizaciones privadas.

Es por eso que DISCENTER, está diseñado para ocupar ese espacio olvidado por el estado, brindando oportunidades de tener una educación de calidad y con una amplia oferta, pues es una institución dedicada a la formación y preparación de talentos humanos en competencias definidas como Diseño de modas, Secretariado gerencial, Diseño Gráfico, entre otros, lo que brinda a sus estudiantes la posibilidad de insertarse y destacarse en el campo laboral de la región y del país.

Su buen desempeño y trayectoria a lo largo de su historia, le ha permitido convertirse en una empresa competitiva en el mercado de las instituciones formadoras para el trabajo, contando con una óptima reputación entre su mercado objetivo, sin embargo con el fin de brindar un mejor servicio y acercarse cada vez más a los intereses de quienes eligen la institución, DISCENTER se ha propuesto revisar las fallas y falencias que tiene de modo que

se evidencie el nivel de satisfacción y las inconformidades puntuales de los estudiantes, egresados, y personal interno de la empresa, es decir el cliente interno y externo, con el fin de mejorarlas y convertirlas en fortalezas.

Es así como la organización educativa debe generar dentro de sus ofertas académicas, formación empresarial para los estudiantes enfocado en cada uno de los programas que ofrecen. Con la implementación de una estrategia de este tipo, DISCENTER lograría obtener un mayor impacto a nivel social y sus propósitos iniciales se cumplirían con la finalidad requerida. Así, el aporte a la sociedad sería mayor, ya que se generarían algunas necesidades y se incrementaría la demanda laboral de programas como Diseño Gráfico que es alguna de las que menor impacto tienen por las pocas opciones laborales que se encuentran en Tuluá.

### 3 Análisis externo

#### 3.1 Entorno geofísico

El entorno geofísico de DISCENTER es el Valle del Cauca, específicamente en los municipios de Tuluá y Buga, lugares donde tiene sus sedes y genera impacto social, entendiendo que las ciudades tienen varios ejes de desarrollo, a mencionar: agropecuario, industrial, comercial y servicios.

El departamento del Valle del Cauca se encuentra localizado en el sur-occidente de Colombia, entre el Océano Pacífico y la Cordillera Central. Se distinguen cuatro unidades fisiográficas, de occidente a oriente. Dentro de este departamento se encuentra en Municipio de Tuluá, el cual está ubicado en una subregión del departamento, llamado “Centro de Valle del Cauca”, considerado como un motor comercial de la región por sus diversas producciones agropecuarias, industriales y comerciales.

Tuluá, es una potencia en producción de diferentes productos que generan grandes ingresos económicos en el Municipio, dentro de las empresas a resaltar se encuentran los ingenios productores de azúcar y una industria productora de harina y de varios cereales, además cuenta con una de las empresas productoras de levaduras de mayor tradición e importancia en Colombia, Levapan.

Considerada a nivel departamental como la ciudad con mayor eficiencia en la prestación de servicios hospitalarios, Tuluá cuenta con una infraestructura y calidad en servicios de la salud que le son de utilidad a las ciudades y municipios circunvecinos, cuanta con clínicas privadas, 2 hospitales de carácter estatal y una red de centros comunales de salud a través de lo ancho de su territorio, no limitándose solo al área urbana, sino a la zona rural.

En la actualidad la ciudad de Tuluá cuenta con cuatro centros de educación superior, 25 establecimientos de enseñanza media, 60 escuelas primarias urbanas y 87 rurales de carácter estatal, la educación básica y media son gratuitas. Además dispone de una buena oferta de instituciones privadas de educación media, técnica y superior, gracias a estos factores se ha transformado en centro de investigaciones y de desarrollo de tecnología y conocimiento.

**Ubicación geográfica.** El municipio de Tuluá se encuentra ubicado en el sur-oeste Colombiano, en el centro del departamento del Valle del Cauca entre las cordillera Central y el Rio Cauca a 102 km. de Cali, 172 km de Buenaventura y a 24 km de Buga, su posición geográfica es a 4° 05' 16'' de latitud norte y 76° 12' 03'' de longitud occidental. Se distinguen cuatro zonas fisiográficas: la zona plana, el pie de monte de la cordillera central, la media y la alta montaña.

Su ubicación estratégica hace de Tuluá una de las ciudades con mayor proyección a nivel social, convirtiéndose en un epicentro regional, comercial e industrial, prestador de diferentes servicios que aportan directamente en el desarrollo económico.

La influencia socioeconómica del municipio se extiende sobre las localidades vecinas de Andalucía, Bugalagrande, Bolívar, Riofrío, Roldanillo, Trujillo, Zarzal, Sevilla, Buga, San Pedro y otras cuya población total asciende a 600.000 habitantes según el DANE (Tuluá, 2015).

Al igual que el resto del Valle del Cauca, las actividades agrícolas de Tuluá dependen de los cultivos permanentes sobresaliendo la caña de azúcar con el 85% del área sembrada. Además, cuenta con diferentes vías de acceso y diferentes contactos con los pueblos de la región, se encuentra ubicada en la vía Panamericana y tiene una ubicación estratégica que genera conexión con ciudades como Cali, Armenia, Pereira y Buenaventura.

En el municipio existen diferentes programas que ayudan a la inclusión de personas en situación vulnerable en la sociedad, por medio de las cuales se puede generar un equilibrio para impulsar un desarrollo sostenible y disminuir los índices de pobreza y desempleo.

**Extensión.** La extensión territorial total del municipio es de 910,55 kilómetros cuadrados, de los cuales el 98,78% corresponde al sector rural y 1,22 al sector urbano, a una altura promedio de 973 metros sobre el nivel del mar (Tuluá, 2015).

**Clima.** Tuluá cuenta con un clima tropical y posee una temperatura promedio de 26 a 28 °C. El municipio se ubica entre las cordilleras Occidental y Central de Colombia. Esta ciudad es rica en agricultura debido a su clima, lo que permite cultivar gran cantidad de frutas y vegetales (Tuluá, 2015).

**Dinamismo regional.** Se caracteriza principalmente por la influencia que posee en la región, principalmente en los municipios como Bugalagrande, Andalucía, Zarzal, entre otros,

los cuales se ven beneficiados principalmente por su comercio y los diferentes servicios en educación que ofrece Tuluá (Tuluá, 2015).

Su ubicación territorial, convierte a Tuluá en un municipio con unas altas proyecciones económicas y sociales, las cuales integradas de forma correcta aumentan la calidad de vida de sus habitantes brindando una proyección social con más inclusión.

Entre las principales causas que impiden una mejor integración de Tuluá con los diferentes municipios se pueden percibir:

- Fragmentación regional.
- Errores en la planificación regional para integrar los diferentes municipios.
- Aportes sociales con el desarrollo Nacional.
- No existe una visión de desarrollo general.
- Proyectos sociales y económicos que generen un impacto real en la región.

La Tabla 1 muestra las amenazas y oportunidades identificadas para entorno geofísico que impacta a DISCENTER.

**Tabla 1.** Amenazas y oportunidades para el entorno geofísico.

<b>VARIABLE</b>	<b>A/O</b>	<b>AM</b>	<b>am</b>	<b>OM</b>	<b>om</b>
Fragmentación regional.	<b>A</b>	<b>X</b>			
Errores en la planificación regional para integrar los diferentes municipios.	<b>A</b>	<b>X</b>			
Crecimiento Nacional.	<b>O</b>			<b>X</b>	
No existe una visión de desarrollo general.	<b>A</b>				
Proyectos sociales y económicos que generen un impacto real en la región.	<b>O</b>			<b>X</b>	
Inversión extranjera.	<b>O</b>			<b>X</b>	
Producción agrícola.	<b>O</b>			<b>X</b>	
Desempleo.	<b>A</b>	<b>X</b>			
A: Amenaza. O: Oportunidad, AM: Amenaza Mayor, am: Amenaza Menor, OM: Oportunidad Mayor, om: Oportunidad Menor.					

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.2 Entorno social

Actualmente Tuluá se enfrenta a diferentes problemas sociales y estructurales, los cuales se ubican desde el desarrollo económico, oferta laboral. Además, existen diferentes actores de índole social como son la inseguridad y la violencia, sin mencionar que el municipio tiene un reto relacionado con la estructuración de procesos para su operación (Tuluá, 2015).

Cuenta con una importante infraestructura de protección y seguridad formada por la Escuela de Policía “Simón Bolívar”, el Comando del II Distrito de Policía, la Base Antinarcóticos y el Batallón Palacé. De igual forma posee una red de atención de emergencias coordinada por el Comité Municipal para la Gestión del Riesgo en el que además tienen participación, el Cuerpo de Bomberos, la Defensa Civil, la Cruz Roja y el Grupo de Búsqueda y Rescate.

Tuluá cuenta con un sistema de transporte deficiente en servicio y una infraestructura precaria. Al mismo tiempo, el transporte de la ciudad en su mayoría es ilegal, conocido también como mototaxismo. En la ciudad hay más motos que cualquier otro medio de transporte, con cerca de 45.000 motos.

No obstante, Colombia como Nación, presenta una de las menores tasas de desempleo desde hace aproximadamente 14 años, datos que benefician por completo al país debido al crecimiento de las empresas nacionales y a la llegada de grandes inversionistas de diferentes países que apuestan en diferentes regiones (Tuluá, 2015).

Estas dinámicas de globalización, a pesar de tener beneficios para el país en general, en cierta medida ha afectado al municipio de Tuluá, pues la apertura económica aumenta las exigencias en la población y las bases productivas tradicionales tienden a perder importancia e impacto dentro de la sociedad, lo que se constituye en oportunidades de mejora y espacios incluyentes para empresas como DISCENTER, entendiendo claro, que las dinámicas sociales cambian continuamente y de esta misma forma debe comportarse la economía y por ende el crecimiento y desarrollo de la región.

Así, actualmente Tuluá tiene un 15.53% de su población que vive en condiciones de pobreza, donde las principales causas del incremento de la pobreza en el municipio radican básicamente en el bajo nivel educativo, que se desprende de problemas económicos y las

pocas oportunidades que se encuentran socialmente para alcanzar mejores condiciones (Tuluá, 2015).

Ahora bien, Tuluá por su ubicación y riqueza natural, provee por si solo oportunidades para generar empresa visto desde el ámbito de la ganadería, el comercio y la industria. Además su multiculturalidad la convierten en un municipio que impulsa el desarrollo de reginoal, aprovechando aspectos como sus centros culturales, eventos representativos a nivel nacional como la Feria de Tuluá y las diferentes bibliotecas que integran toda la historia de un país, pero en especial la del municipio.

A pesar de la gran proyección que tiene el municipio y de las diferentes carreras técnicas que se ofrecen para brindar un desarrollo real en la sociedad, las cifras de desempleo y pobreza, en conjunto, oscilan en un 15% (Tuluá, 2015), haciendo visible un problema social que se centra básicamente en la falta de formación académica, como ya se mencionó anteriormente.

Se hace necesaria la ejecución de estrategias de comunicación dirigidas a ese público que tiene todas las capacidades para acceder a la educación y generar empleo y desarrollo en la sociedad, obteniendo como resultado un crecimiento por encima del 3% que es el que se mantiene actualmente para el municipio (Tuluá, 2015)

La Tabla 2 muestra las amenazas y oportunidades identificadas para entorno social que impacta a DISCENTER.

**Tabla 2.** Amenazas y oportunidades para el entorno social.

<b>VARIABLE</b>	<b>A/O</b>	<b>AM</b>	<b>am</b>	<b>OM</b>	<b>om</b>
Alto índice de pobreza.	<b>A</b>	<b>X</b>			
Difícil acceso a la educación.	<b>A</b>	<b>X</b>			
Pocos programas sociales que impulsen el desarrollo social.	<b>A</b>	<b>X</b>			
Violencia e inseguridad.	<b>A</b>	<b>X</b>			
Desempleo.	<b>A</b>	<b>X</b>			
Difícil acceso a la zona urbana.	<b>A</b>	<b>X</b>			
A: Amenaza. O: Oportunidad, AM: Amenaza Mayor, am: Amenaza Menor, OM: Oportunidad Mayor, om: Oportunidad Menor.					

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.3 Entorno demográfico

El municipio de Tuluá posee un organismo asesor de la Administración Municipal que tiene como funciones principales analizar, recomendar y advertir acerca de todas las situaciones y problemas ambientales que se puedan presentar.

Además, para regir sus comportamientos tiene como base principal tres aspectos (Tuluá, 2015):

- Servir de órgano de enlace entre la administración municipal, el sector privado, educativo y organizaciones sin ánimo de lucro.
- Participar en la elaboración y revisión de los Planes ambientales municipales y regionales, Plan de desarrollo municipal, Plan de riegos, Plan de ordenamiento territorial, entre otros.
- Velar por la implementación, cumplimiento y operatividad de los planes ambientales formulados a nivel municipal.

De otro lado, Tuluá tiene 204.138 habitantes, con distribución de población 86% urbana y 14% rural, siendo el 53% de sus habitantes de sexo femenino y 47% del sexo masculino (Tuluá, 2015). Ahora bien, de acuerdo con investigaciones del DANE, el 30% de la población es menor de 15 años, mientras que los mayores de 60 años representan el 5%, el 28% de los habitantes es menor de 25 años y 7,4% son personas mayores de 65 años, mientras que el 84% de la población es menor de 50 años. Así las cosas, el 75% de la población es considerada económicamente activa. De otro lado, la composición étnica inherente se define así:

- Blanco y mestizos (90.8%).
- Afrocolombianos (9.0%).
- Indígenas (0.2%).

En consecuencia, en el municipio existen diferentes programas que ayudan a la inclusión de personas en situación vulnerable en la sociedad, por medio de las cuales se puede generar un equilibrio para impulsar un desarrollo sostenible y disminuir los índices de pobreza y desempleo.

De otra parte, el sector urbano se encuentra dividido en 132 barrios organizados en 9 comunas y en el sector rural en 25 corregimientos con 146 veredas, donde los corregimientos se encuentran organizados en 10 unidades funcionales (Tuluá, 2015).

La Tabla 3 muestra las amenazas y oportunidades identificadas para entorno demográfico que impacta a DISCENTER.

**Tabla 3.** Amenazas y oportunidades para el entorno demográfico.

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Población activa económicamente.	O				X
Aumento de la tasa de natalidad.	O			X	
División socioeconómica de la población.	A		X		
Aumento de violencia en el municipio.	A		X		
A: Amenaza. O: Oportunidad, AM: Amenaza Mayor, am: Amenaza Menor, OM: Oportunidad Mayor, om: Oportunidad Menor.					

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4 Entorno cultural

El municipio de Tuluá cuenta con diferentes centros culturales que rescatan por medio de diferentes obras el patrimonio nacional que posee la región, todo por medio de eventos y exposiciones de arte que generan un impacto cultural bastante fuerte.

Además cuenta con diferentes eventos entre los que se destacan: La fiestas de reyes y feria ganadera del corregimiento de La Marina, La fiestas del campesino del corregimiento de Barragán, El festival del corazón dulce, Expociencias Tuluá, entre otros. Pero sin duda alguna, su evento más representativo y por el que anualmente los turistas llegan hasta el corazón del Valle del Cauca es la Feria de Tuluá, en el que se reúnen muestras de maquinaria agrícola e industrial, exposición artesanal, micro empresarial, equina, porcina y de diferentes plantas tropicales.

La Tabla 4 muestra las amenazas y oportunidades identificadas para entorno cultural que impacta a DISCENTER.

**Tabla 4.** Amenazas y oportunidades para el entorno cultural.

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Oportunidad para resaltar todos los atributos culturales.	O				X
Iniciativa para generar microempresas.	O				X
Participación social en la Feria de Tuluá.	O				X
Aprovechar espacios deportivos y culturales.	O			X	

A: Amenaza. O: Oportunidad, AM: Amenaza Mayor, am: Amenaza Menor, OM: Oportunidad Mayor, om: Oportunidad Menor.
---

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5 Entorno ambiental

El municipio de Tuluá, posee un organismo asesor de la Administración Municipal que tiene como funciones principales analizar, recomendar y advertir acerca de todas las situaciones y problemas ambientales que se puedan presentar, como ya se indicó anteriormente.

Ahora bien, Tuluá como la mayoría de municipios del Valle del Cauca posee una gran riqueza en recursos naturales los cuales hace posible un desarrollo sostenible de la región, como se indica a continuación:

**Riqueza forestal.** En el ámbito forestal, los bosques del municipio hacia la zona cordillerana, son de alto valor maderero, donde se produce madera apta para la ebanistería y la construcción como el cedro, el comino, amarillo, arenillo y roble (Tuluá, 2015).

**Flores.** La flora es abundante y en los bosques del municipio pueden apreciarse las más hermosas variedades de flores tales como narcisos, geranios, camelias, margaritas, dalias, lirios, hortensias, amapolas, jazmines, begonias, pensamientos, violetas, tulipanes, crisantemos, magnolias, orquídeas, entre otras (Tuluá, 2015).

**Fauna.** La fauna es rica y variada y en las zonas selváticas de las cordilleras, se encuentran especies como el venado, la danta, la guagua, el tigrillo, el mico, el zorro, el perico ligero, la ardilla, el armadillo, el guatín, el zaino y muchos otros (Tuluá, 2015).

**Minerales.** Tuluá se ha distinguido por sus riquezas minerales y antiguamente fue gran productor de oro, el que se extraía de los aluviones existentes a unos diez kilómetros del municipio, cuyas explotaciones se verificaban en forma rudimentaria y en ellas se ocupaban cuadrillas de negros esclavos destinados por sus amos para esas labores. Las extracciones que se hacían en las quebradas de La Ribera, El Ahorcado, El Tetillal, El Tablazo, San Miguel y Morales, eran verdaderamente halagadoras (Tuluá, 2015).

**Programa ambiental.** El programa ambiental se compone de los siguientes ítems (Tuluá, 2015):

- Promover la investigación, conservación, protección y restauración todas aquellas especies de fauna y flora, áreas de especial significancia (urbano y rural) y precaución en la introducción de especies exóticas y/o modificadas genéticamente.
- Impulsar los proyectos que promuevan la protección de la biodiversidad del municipio de Tuluá.
- Promover la investigación, conservación, protección y restauración del recurso hídrico de las cuencas de los ríos Tuluá y Morales.
- Impulsar la creación de un programa municipal sobre el “Sistema de Información del Agua Limpia” que promueva la conservación, preservación y recuperación del recurso hídrico de las cuencas de los ríos Tuluá y Morales.
- Promover y fortalecer la investigación destinada al análisis, prevención y solución de problemas ambientales hídricos (superficiales y subterráneas), atmosférico (gases y ruido), residuos sólidos (urbanos, industriales y peligrosos), visual y por olores.
- Impulsar la legalización de normas encaminadas a la prevención, manejo y control de la contaminación hídrica, atmosférica, por residuos sólidos, visual y por olores que atenten contra la calidad del medio ambiente, salud y calidad de vida de los seres humanos, para garantizar un desarrollo sostenible.
- Apoyar y fortalecer los procesos encaminados al agro y ecoturismo, encaminado a la sensibilización sobre los problemas por contaminación ambiental.

Cabe mencionar que Tuluá, es la sede de la Corporación Autónoma Regional del Valle - C.V.C., la cual tiene como propósito administrar los recursos naturales renovables y el medio ambiente del Valle del Cauca.

No obstante, existen algunos agentes que afectan directamente los recursos naturales de la región, pero específicamente de Tuluá. Principalmente se encuentra el deterioro y pérdida del recurso del agua, la contaminación de ríos y bosques y el manejo inadecuado de los recursos sólidos. Estos agentes mencionados anteriormente tienen origen en la falta de cultura ciudadana y la poca conciencia que existe para cuidar el medio ambiente.

DISCENTER, como institución educativa puede promover la conservación de los recursos naturales de la región para generar una conciencia con el medio ambiente, y por ende realizar un aporte social integrado a los diferentes aspectos que comprende el desarrollo y sostenimiento de un municipio.

El aspecto ambiental, resulta como una oportunidad para que la organización impulse temas inherentes como por ejemplo, la preservación de recursos naturales, que se ha convertido en una prioridad a nivel mundial. Son aspectos que se deben tener en cuenta para impulsar campañas que toquen fibras en las personas y que generen un impacto fuerte en la sociedad.

La Tabla 5 muestra las amenazas y oportunidades identificadas para entorno ambiental que impacta a DISCENTER.

**Tabla 5.** Amenazas y oportunidades para el entorno ambiental.

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Biodiversidad en recursos naturales.	O			X	
Programas de protección del medio ambiente.	O			X	
Campañas para promover el cuidado con el medio ambiente.	O			X	
Instructivos en el uso adecuado y responsable del agua.	O			X	
Poca formación en la forma adecuada de reciclar.	A	X			
Fenómenos climatológicos.	A	X			
A: Amenaza. O: Oportunidad, AM: Amenaza Mayor, am: Amenaza Menor, OM: Oportunidad Mayor, om: Oportunidad Menor.					

Fuente: Elaboración propia.

### 3.6 Entorno económico

Actualmente, Colombia se posiciona como uno de los países más influyentes en las negociaciones y en la economía en América Latina, indicadores como la tasa de desempleo más baja en los últimos 14 años y ser nombrado como el país más agradable para realizar negocios ubican al país en un foco positivo de la economía y el desarrollo.

Tuluá cuenta con una economía sostenible que se representa principalmente por la agricultura, la ganadería y el comercio, sin descartarse obviamente la industria mediana, de la que existe un porcentaje importante en lo que tiene que ver con factorías que proporcionan ocupación permanente y bien remunerada a un sinnúmero de trabajadores de la región, impulsando de esta manera el crecimiento del empleo en el país y contribuyendo de forma directa en la economía.

A continuación se hace referencia a algunos datos económicos que afectan directa o indirectamente al municipio:

**Economía Mundial.** La economía mundial ha venido atravesando un momento difícil, especialmente en las economías desarrolladas. En Estados Unidos y Europa, por ejemplo, persisten los grandes problemas estructurales y las economías emergentes son quienes continúan jalonando el crecimiento económico mundial (Tuluá, 2015).

En la misma dirección, el comercio exterior mundial ha disminuido considerablemente su dinámica durante el 2012 (Tuluá, 2015), debido principalmente al comportamiento de las economías desarrolladas, las cuales presentaron menores tasas de crecimiento en exportaciones e importaciones, e incluso, muchas de éstas fueron negativas. El comercio de las economías emergentes ha presentado crecimientos levemente inferiores a los del 2014, sin embargo continúa el buen dinamismo en algunas economías de la región (Tuluá, 2015).

Cabe resaltar que Colombia se sitúa en el tercer puesto tanto en el crecimiento de sus exportaciones como en el de sus importaciones, demostrando el avance que hemos logrado en materia de comercio exterior (Tuluá, 2015).

De acuerdo con las estadísticas de la Organización Mundial del Comercio, para las 70 economías que representan más del 90% del comercio mundial, las exportaciones disminuyeron 2.1% entre los meses de enero y septiembre de 2012, respecto al mismo período de 2011. Sin embargo, Colombia registró crecimientos importantes en sus exportaciones, logrando niveles del 7.6% (Tuluá, 2015).

**Economía Colombiana.** La fortaleza de la economía Colombiana se fundamenta en importantes transformaciones que comprenden los aspectos económicos, políticos y sociales. Actualmente el país enfrenta diferentes procesos que puede mostrar con cifras los avances significativos en la economía, pues se habla de un país cuyo PIB aumentó de menos de US\$100.000 millones en el 2000, a más de US\$375.000 millones en la actualidad, de un PIB per cápita que supera los US\$8.000, cuando a principios de la década era de US\$2.000, con un comercio exterior que se multiplicó por 6 y actualmente bordea US\$120.000 millones (Tuluá, 2015).

Los avances del país se han traducido en un mayor tamaño de la economía y una mayor presencia en el mundo. Colombia pasó de ser la economía número 38 a ser la número 31, por

encima de países como Venezuela, Malasia, Chile, Singapur, Irlanda, entre otros (Tuluá, 2015).

La creciente confianza en la economía Colombiana atrae grandes montos de inversión. En el año 2000 se recibieron inversiones por US\$2.436 millones, mientras que para el 2012 fueron de US\$15.000 millones. Sin mencionar que la inversión productiva crece a tasas de dos dígitos, es decir, se están generando las condiciones y capacidades productivas para mantener este crecimiento hacia el futuro (Tuluá, 2015).

**Crecimiento.** En materia de crecimiento, durante la última década, la economía Colombiana registró un crecimiento promedio del 4.2%, cercano al promedio histórico del país. Sin embargo no se trata de un comportamiento uniforme que reproduce una tendencia histórica, pues en los últimos años Colombia demostró su capacidad de crecer a tasas cercanas al 7%, como lo reflejan los crecimientos de 2006 y 2007 (6.7% y 6.9%, respectivamente). Además, estos dos años no son el único referente: también el país logró enfrentar y superar exitosamente el impacto de la crisis internacional, por lo que en el 2009, mientras la economía mundial caía -0.6%, el país logra una tasa de 1.5% y en el 2012 estuvo alrededor 4.0% frente a un crecimiento mundial de sólo 3.3% (Tuluá, 2015).

**Agricultura.** Como centro agrícola del Valle del Cauca, el municipio de Tuluá está favorecido por la variedad de sus climas, desde los 10 °C de la zona cordillerana hasta los 2 °C de la zona plana. Por la abundancia de sus aguas, su eficiente red de vías de penetración y la fertilidad del suelo, equitativamente parcelado, pues no existe el latifundio, Tuluá ocupa lugar prominente entre los 42 municipios del departamento. En la parte montañosa o cordillerana, a alturas de 4.000 metros sobre el nivel del mar (Barragán y Santa Lucía), se produce trigo de la más alta calidad, cebada y papa. En el clima medio, se produce café, maíz, fríjol, hortalizas y toda clase de frutas y en la parte plana y cálida, se produce caña de azúcar, maíz, cacao, plátano, arroz, tabaco, algodón, soya, millo, ajonjolí y pastos (Tuluá, 2015).

**Industria.** La industria ocupa lugar destacado dentro de la economía municipal, considerándose como el abanderado en la industria mediana (Tuluá, 2015).

**Ganadería.** Con respecto a la ganadería, se debe manifestar que el municipio cuenta con importantes haciendas en las que sus propietarios han demostrado verdadera preocupación por la selección de las razas, de las cuales las más notables son: La Holstein, La

Normando y La Cebú, localizadas en la zona montañosa, pues en la parte alta predomina el ganado criollo, con algunos cruces (Tuluá, 2015).

**Comercio.** El comercio es la característica principal de la ciudad. La zona de influencia de los diferentes mercados comprende 10 municipios con sus corregimientos y veredas: Andalucía, Bugalagrande, Riofrío, Trujillo, Zarzal, La Victoria, La Unión, Toro, Roldanillo y Bolívar (Tuluá, 2015).

Las actividades comerciales están coordinadas por la Cámara de Comercio de Tuluá, cuya jurisdicción comprende los municipios de Tuluá, Andalucía, Riofrío, Trujillo, Bugalagrande, Bolívar y Zarzal.

La Tabla 6 muestra las amenazas y oportunidades identificadas para entorno económico que impacta a DISCENTER.

**Tabla 6.** Amenazas y oportunidades para el entorno económico.

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Capacidad de emprendimiento.	O	X			
Poca demanda de productos de alta calidad que indican un precio elevado.	A	X			
Disminución en las producciones tradicionales.	A	X			
Poca participación económica en la región.	A	X			
Inversión extranjera.	O			X	
Variedad en productos de exportación.	O			X	
Relación directa con el puerto de Buenaventura.	O			X	
Producción agrícola.	O			X	
A: Amenaza. O: Oportunidad, AM: Amenaza Mayor, am: Amenaza Menor, OM: Oportunidad Mayor, om: Oportunidad Menor.					

Fuente: Elaboración propia.

### 3.7 Entorno jurídico

Teniendo como base el proyecto Nacional de Educación, el cual tiene como propósito la prestación del servicio educativo y la formulación del mismo de manera ampliamente participativa por cerca de 25.000 ciudadanos y agentes de la educación. Además, busca durante el actual periodo presidencial aumentar el nivel educativo en el país. Ante esto, Tuluá

se acoge a las normas nacionales de educación e impulsa por diferentes medios la integración de planes de inclusión que permitan generar mayor demanda en las entidades educativas.

Actualmente existen diferentes programas que brindan ayudas a las personas de escasos recursos para poder acceder a una educación superior y así generar un equilibrio social. Uno de estos proyectos son las 10 mil becas entregadas por el Gobierno Nacional, las cuales dan la oportunidad de tener acceso a la educación superior y cambiar por completo su entorno social y cultural.

La Tabla 7 muestra las amenazas y oportunidades identificadas para entorno jurídico que impacta a DISCENTER.

**Tabla 7.** Amenazas y oportunidades para el entorno jurídico.

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Ley 115 de 1994, en la cual se expide la Ley General de Educación.	O				X
Leyes que regulen el comportamiento de las instituciones educativas.	O				X
Normas y regulaciones para las organizaciones privadas que deseen prestar un servicio de educación.	O				
Misión y visión de DISCENTER.	O			X	
Ajustes en la oferta académica brindada por DISCENTER.	O			X	
A: Amenaza. O: Oportunidad, AM: Amenaza Mayor, am: Amenaza Menor, OM: Oportunidad Mayor, om: Oportunidad Menor.					

Fuente: Elaboración propia.

### 3.8 Entorno tecnológico

Colombia busca aportar en el desarrollo de las telecomunicaciones y en ampliar su participación en las TIC, por eso implementó el Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico Industrial y Calidad (Tuluá, 2015), el cual está orientado a fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCT) mediante el fomento de la investigación aplicada para la solución de problemas empresariales, la transferencia de conocimiento para la modernización y la transformación de la industria manufacturera (continua y discreta) a partir del desarrollo de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico en el marco de la alianza universidad - empresa – estado (Tuluá, 2015).

Apoyando esta iniciativa Nacional, en Tuluá se creó un acuerdo municipal por medio del cual se busca innovar en el aspecto tecnológico y ampliar los conocimientos en las telecomunicaciones, buscando que estén al alcance de toda la población de bajos recursos y generar una equidad a nivel social.

Es así como el desarrollo tecnológico también juega un papel determinante en Tuluá, pues ya existen ejes tecnológicos que propenden por el desarrollo regional en este frente:

- La UCEVA que cuenta con un programa de Ingeniería de Sistemas.
- Parquesoft Tuluá que es uno de los proyectos más ambiciosos para generar empleo y prestación de servicios de software a escala internacional. Inició labores con 39 jóvenes emprendedores para el fomento de la creatividad científica y tecnológica en el desarrollo de software que genere soluciones informáticas a los sectores empresariales. Dentro de los proyectos y productos desarrollados, se destacan: semaforización inteligente, software inteligente para estudiantes de medicina, software enfocado hacia la evolución del hombre, sitios web, software en manejo de cyber-café, software para la gestión administrativa, software para instituciones deportivas, data center, controles electrónicos y administrativos y trabajos relacionados con el sistema de subsidio de salud y software bíblico (Tuluá, 2015).
- La Universidad del Valle sede Tuluá que cuenta con programas como Tecnología en Sistemas de Información, Tecnología en Electrónica e Ingeniería de Sistemas.

La Tabla 8 muestra las amenazas y oportunidades identificadas para entorno tecnológico que impacta a DISCENTER.

**Tabla 8.** Amenazas y oportunidades para el entorno tecnológico.

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Aporte en el desarrollo de tecnologías.	O			X	
Implementación de tecnologías 4g en todo el país.	O			X	
Acceso a la tecnología por parte de toda la sociedad.	O			X	
Formación de nuevas tecnologías en instituciones educativas.	O			X	
Poca implementación de procesos tecnológicos.	A	X			
A: Amenaza. O: Oportunidad, AM: Amenaza Mayor, am: Amenaza Menor, OM: Oportunidad Mayor, om: Oportunidad Menor.					

Fuente: Elaboración propia.

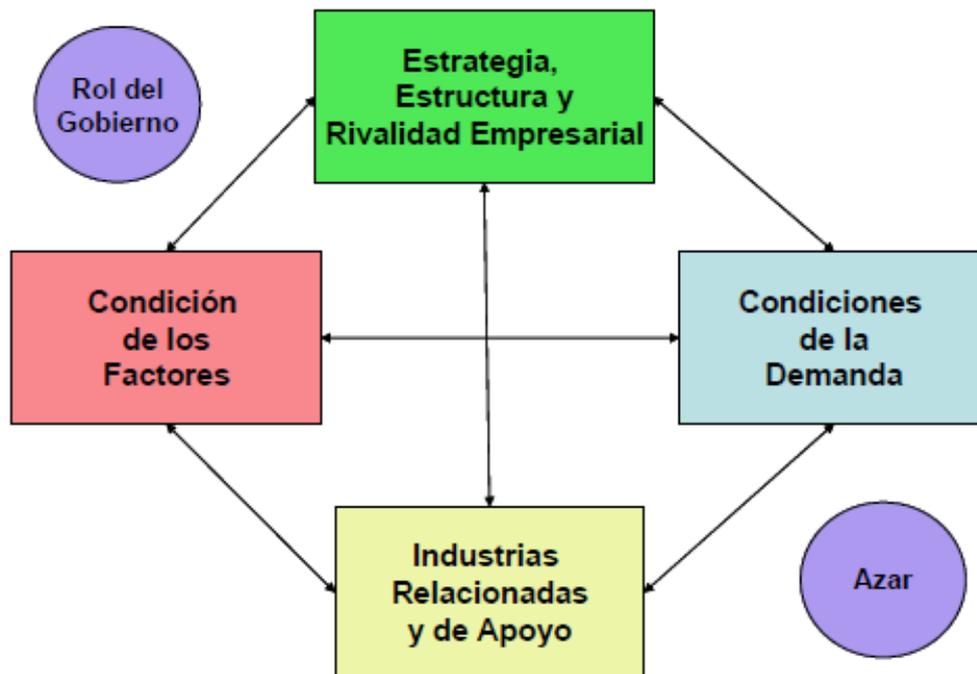
## 4 Benchmarking Competitivo

### 4.1 Análisis del ambiente competitivo

El sector evidentemente se constituye en el escenario mas cercano a la organización en cuanto a entorno se refiere, en otras palabras, en el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atiende las demás instituciones educativas de formación para el trabajo y el desarrollo humano, ya que existen detalles relacionadas con su desempeño, según el tipo de servicio que ofrece y el mercado al cuál va dirigido.

Por lo anterior, se hace necesario estudiar y analizar las fuerzas que explican qué tan competitivo es el sector educativo para la formación para el trabajo y el desarrollo humano, a través de la aplicación y uso del Diamante Competitivo, ya que resulta necesario e importante estar atento a los movimientos y tendencias de la competencia al igual que las preferencias y expectativas de los clientes y la capacidad de los proveedores para poder abastecer todos los requerimientos, tal como se muestra en la Figura 5.

**Figura 5.** Ambiente competitivo del sector de formación para el trabajo y desarrollo humano.



Fuente: Adaptado de Betancourt (2005).

Para lograr efectuar un análisis cada uno de los elementos del diamante competitivo, es necesario identificar la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro atributos del

sector de la formación para el trabajo y el desarrollo humano al que se pertenece, al mismo tiempo que el Gobierno y el Azar.

Así, los factores productivos naturales o básicos del sector educativo se encuentran determinados en:

- Estudiantes: jóvenes de básica y media técnica, bachilleres y profesionales.
- Ubicación geográfica rural y urbana.
- Docentes bachilleres sin especialización.

Dentro de los factores avanzados a destacar, se tiene los institutos de formación técnica y tecnológica a nivel local, regional y nacional tales como: SENA, SENAL, System Plus y CEO.

También se tienen instituciones de educación superior local, regional y nacional tales como: Univalle, UCEVA, ATP, Universidad Minuto de Dios, Universidad Remington, Universidad San Buenaventura, Universidad Javeriana, ICESI y Universidad Libre, entre otras. Además, existen otros factores generalizados que se podrían mencionar:

- Instituciones dedicadas a la investigación y el desarrollo.
- Infraestructura dotada de aulas especializadas, laboratorios, bibliotecas salas de audiovisuales, salas de sistemas, áreas administrativas, deportivas y comunes.
- Medios de transporte terrestre y aéreo intermunicipal y nacional.
- Telecomunicaciones con proveedores de internet y televisión por cable y satelital.
- Malla vial rural y urbana.
- Redes eléctricas.
- Saneamiento básico.
- Personal docente licenciado y no licenciado.

De otra parte, vale la pena revisar una serie de elementos que sin duda aportan al análisis del ambiente competitivo:

**Encadenamiento.** Los sectores competitivos de una localidad, región o nación, conservan vínculo con otros generando nuevos sectores competitivos, de la misma manera que los sectores vinculados al nivel de la educación y formación para el trabajo y desarrollo humano comparten actividades en el desarrollo y aplicación de nuevos procesos y tecnologías como:

- Ministerio de Educación.
- Ministerio de Trabajo.
- Secretaria de Educación Departamental.
- Secretaría de Educación Municipal.
- Instituciones educativas de formación para el trabajo y el desarrollo humano.
- Universidades.
- SENA.
- COLCIENCIAS.
- Sindicatos.
- Empresas del Sector Público.
- Asociaciones.
- Librerías.
- Aplicaciones tecnológicas.

**Demanda.** Para consolidar el carácter competitivo del sector educativo para la formación del trabajo y el desarrollo humano, se ha creado una demanda interna exigente en cuanto puede responder a las necesidades de la población que exige una formación con altos estándares de calidad y que de respuesta a la demanda de los sectores económicos de su área de influencia y de gran cobertura dirigida a los estratos 1, 2 y 3, principalmente de los sectores urbanos y rurales de Tuluá y su área de influencia.

**Energía, estructura y rivalidad de las empresas del sector.** Se refiere al contexto en el que se crea, organiza y gestiona el sector de la formación para el trabajo y el desarrollo humano, como la naturaleza de la rivalidad interior expresada en estrategias y prácticas administrativas acordes con los modelos organizacionales predominantes en el país, que para el caso de la gestión pública se orienta a resultados de calidad, cobertura y equidad, a precio asequible donde se puedan aprovechar las alianzas estratégicas con entidades públicas o instituciones de educación superior y relaciones con los entes territoriales con demanda laboral pertinente a la formación dada por el instituto.

En cuanto al azar, es necesario tener en cuenta las minucias que ofrece un Tratado de Libre Comercio (TLC) para la educación, que puede desplazar mano de obra especializada local por extranjera, además de los problemas por orden público que se presentan en la zona de influencia del instituto.

Por parte del gobierno, con sus políticas novedosas en cuanto a normas, decretos, relaciones y estatutos, puede influir positiva o negativamente el sector de la formación para el trabajo y el desarrollo humano, al considerar escenarios que estimulen en cuanto a pagos salariales, jornadas de trabajo e incrementos salariales que conlleven al mejoramiento o al deterioro de la educación según sea el caso.

Así, el sector educativo contribuye para facilitar el desarrollo de sus acciones en beneficio del cumplimiento de la política de calidad, cobertura y equidad como propuesta del gobierno actual “Prosperidad para Todos”, con el acompañamiento de instituciones educación superior y su fortalecimiento a las universidades con sus diferentes programas específicos, gremios y entidades que apoyen un país mas educado.

#### **4.2 Instituciones a comparar**

En el proceso de Benchmarking Competitivo desarrollado para DISCENTER en el marco de este trabajo, se recopiló información relacionada con factores claves para determinar como está el desempeño de la institución con respecto a su entorno, para lo que es necesario hacer un comparativo de las instituciones y evaluar los diferentes aspectos a los que haya lugar (positivos y negativos), para así tener mayor éxito en los proyectos presentados en DISCENTER.

Así, las instituciones a comparar son: Servicio Nacional de Aprendizaje de Tuluá (SENA CLEM), Institución Técnica Agrícola (ITA), Centro Nacional de Capacitación Laboral (CENAL) y DISCENTER. A continuación se hace una caracterización de cada institución.

- **SENA CLEM.** Es un establecimiento público, con financiamiento propio derivado de los aportes de los empresarios, que ofrece instrucción gratuita a millones de personas que se benefician con programas de formación complementaria y titulada, jalonando el desarrollo tecnológico para que las empresas del país sean altamente productivas y competitivas en los mercados globalizados. Es así como busca la capacitación técnica del recurso humano, por lo que forma personas para vincularlas al mercado laboral, bien sea empleadas o subempleadas. Además, realiza actividades de desarrollo empresarial, comunitario y tecnológico.

El SENA genera procesos de inclusión con poblaciones especiales, formando el talento humano de las empresas a la vanguardia de las tecnologías de la información y con

capacidad de certificar competencias laborales, a través de lo que puede llegar a cada rincón del país con el propósito de generar prosperidad social.

El Centro Latinoamericano de Especies Menores (CLEM), es uno de los 116 centros de formación profesional con los que cuenta el SENA en toda Colombia, que imparte capacitación en procesos productivos de las especies menores. Cuenta con una infraestructura en su área administrativa que comprende oficinas, sub-almacén, casa fiscal y cafetería, en un área de 0.9 hectáreas. Su área de formación ocupa un área total de 6.6 hectáreas entre aulas y talleres de las diferentes especialidades. En cuanto a unidades de producción, comprende unidades de producción y potreros para producción, además de otras áreas como kioscos, aula abierta, plazoleta del aprendiz, aulas de consulta, virtualización y emprendimiento, taller de producción de alimentos, laboratorio de nutrición, laboratorio de salud, dos aulas multimediales y de proyección, auditorio y zona deportiva.

La oferta educativa del SENA CLEM se orienta a la producción de las especies menores bajo criterios de producción que garanticen la seguridad alimentaria de la población rural y urbana de Colombia y Latinoamérica, además, a la formación de especialistas en producción de especies menores, con capacidad de insertarse en los procesos y programas productivos y de investigación aplicada de las empresas y/o comunidades, con calidad y eficiencia.

El SENA CLEM atiende, con programas de formación, asesoría y fomento, a un gran número de pequeños y medianos productores campesinos, comunidades indígenas y negritudes del departamento del Valle del Cauca y de otros departamentos del país en aspectos relacionados con la producción de especies menores. Es así como existen 3 líneas de programas de formación:

- Programas de Especies Menores.
- Programas de Economía Campesina.
- Programas de Comercio y Servicios.

El primer grupo de programas está dirigido a incrementar los niveles de competencia ocupacional en los procesos productivos e investigativos de las especies menores. El segundo grupo de programas está dirigido a las comunidades campesinas, indígenas, negras y otras etnias, en aspectos técnicos de los procesos de producción agropecuaria,

asesoría a organizaciones, investigación aplicada y divulgación tecnológica, dentro del precepto de la producción sostenible de alimentos sanos y seguridad alimentaria, la conservación del medio ambiente y la agricultura orgánica. El tercer grupo de programas está orientado a contribuir con el desarrollo tecnológico, económico y social del sector de comercio y servicios a través de la formación y actualización del talento humano que hacen parte de este sector económico donde se destacan las siguientes titulaciones. Así, dentro de todo el universo de programas de formación ofertados por el SENA CLEM, se pueden destacar los siguientes:

- Técnico Profesional en Producción de Especies Menores.
- Técnico en Producción de Huevo Comercial e Incubación Artificial.
- Operario en Producción de Producción de Pollo de Engorde.
- Operario en Procesamiento de Embutidos Cárnicos.
- Operario en Elaboración de Alimentos Concentrados para Animales.
- Técnico en Producción Agrícola Ecológica.
- Tecnólogo en Administración Agropecuaria Ecológica.
- Tecnólogo en Gestión Contable y Financiera.
- Tecnólogo en Asistencia Administrativa.
- Tecnólogo en Análisis y Desarrollo de Sistemas de Información.
- Técnico Profesional en Gestión Contable y Financiera.
- Técnico Profesional en Asistencia Administrativa.
- Técnico Profesional Auxiliar de Enfermería.

De otro lado, también se ofertan cursos cortos y complementarios que buscan fortalecer los diferentes programas de formación de acuerdo a las necesidades de los sectores productivos presentes en el área de influencia del SENA CLEM.

- **ITA.** Ubicado en el municipio de Guadalajara de Buga, es un establecimiento público de educación superior, redefinida por ciclos propedéuticos, que busca formar técnicos y tecnólogos en programas de capacitación de impacto en la región.

Ofrece continuidad de estudio a sus egresados y comunidad interesada, en diferentes modalidades conforme las tendencias del sector. Así, se distinguen los siguientes programas:

- Técnica profesional en agropecuaria.
- Técnica profesional en gestión ambiental.
- La especialización técnica en agroecología.

Es importante resaltar que su estructura física cuenta con aproximadamente 26 ambientes de formación académica, lo que lo convierte en una institución que puede tener un gran impacto social y económico; su plataforma tecnológica está en desarrollo. Su ubicación en el municipio de Guadalajara de Buga es en la Carrera 13 con Calle 26C (esquina), que es una zona de influencia de estratos 1 y 2, lo que tiene como objetivo llevar educación de calidad a la población menos favorecida económicamente.

Cuenta con una sede propia que tiene ambientes dotados de herramientas visuales, que se acercan mas a los estándares de formación mundial. La idea es que para el 2016 el ITA aumente el numero de ambientes gracias a una gestión adelantada con Colciencias con el fin de partir desde la investigación para el aprovechamiento del espacio y darle un giro estructural a lo que hoy tiene la institución, pues las nuevas instalaciones cumplen con todos los requisitos no solo del Ministerio de Educación sino también de los Estándares Educativos de Calidad.

El ITA es ampliamente conocido por ofrecer programas acordes a su misión como, lo que le brinda prestigio a la institución académica. Sin embargo, debido a la dinámica del departamento del Valle del Cauca y el creciente aumento del turismo, en especial del municipio de Guadalajara de Buga, el ITA, en aras de cubrir esa demanda ha fortalecido sus programas, creando así propuestas que impactan en el sector radicalmente.

- **CENAL.** Es una institución privada dedicada a la formación en diferentes áreas técnicas para el trabajo y el desarrollo humano. En el año 2003 abrió su primera sede en la ciudad de Cali, ofreciendo programas técnicos en: Criminalística y Auxiliar Judicial, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, programas que han tenido gran aceptación e incremento año tras año de la población estudiantil. El CENAL, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de educación impartida a los jóvenes que desean capacitarse como técnicos, abre nuevas sedes con el fin de ampliar su cobertura en algunas ciudades del departamento del Valle del Cauca como: Tuluá y Palmira. Además se expandió a otro departamento, situando su sede en Popayán. Sus

instalaciones cuentan con las comodidades necesarias para la educación, aulas bien dotadas, auditorio multimedia, cafetería, laboratorio de física y química, laboratorio de enfermería (Hospitalito), baños, entre otros.

La calidad, el servicio y la competencia de la institución ha integrado nuevos programas para brindar una oferta académica más amplia, por lo que surgen carreras como Auxiliar de Rehabilitación Física y Auxiliar en Enfermería, aprobados según resoluciones 0384 y 1797 del 2005 expedidas por la Secretaría de Educación Municipal de Cali. También abre programas en el sector industrial y de servicios: Secretariado Gerencial y Contable, Técnico en Sistemas y Técnico en Administración Industrial.

Su objetivo fundamental ha sido ampliar la oferta educativa con programas que ayuden al mejoramiento del municipio y al desempeño de las personas en los municipios de Cali, Palmira, Tuluá y Popayán, logrando la integración de programas de formación en salud y administración, como se indicó anteriormente, generando así una ventaja competitiva frente a otros institutos, obteniendo éxito y expansión en poco tiempo.

Así, dentro de los programas de formación que se pueden destacar, se tiene:

- Auxiliares en servicio farmacéutico
- Auxiliar en enfermería
- Actividades en recuperación física
- Auxiliar en salud oral
- Auxiliar administrativo en salud
- Circulante en sala de cirugía
- Atención a la primera infancia
- Auxiliar en sistemas
- Auxiliar en procesos industriales
- Auxiliar en diseño gráfico y publicidad
- Secretariado gerencial y contable
- Auxiliar en veterinaria

Luego, con programas que responden a la oferta laboral, CENAL se ha convertido en una institución líder en valores como:

- Legalidad
- Reconocimiento
- Cobertura departamental
- Horarios flexibles
- Servicio
- Calidad académica
- Precios
- Servicio al cliente
- Variedad en la oferta académica

**4.3 Factores críticos de éxito, Matriz de perfil competitivo y Radares de comparación**

En el marco de este trabajo de investigación se definieron 10 Factores Críticos de Éxito (FCE): Infraestructura, Oferta educativa, Servicio al cliente, Cobertura, Calidad académica, Ubicación, Plataforma tecnológica, Reconocimiento, Precios y Horarios.

Es así como a partir de los FCE referenciados anteriormente, se crea la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), donde se asigna un valor a cada institución por cada uno de los factores a revisar, como se indica en la Figura 5.

**Figura 6.** Matriz de perfil competitivo.

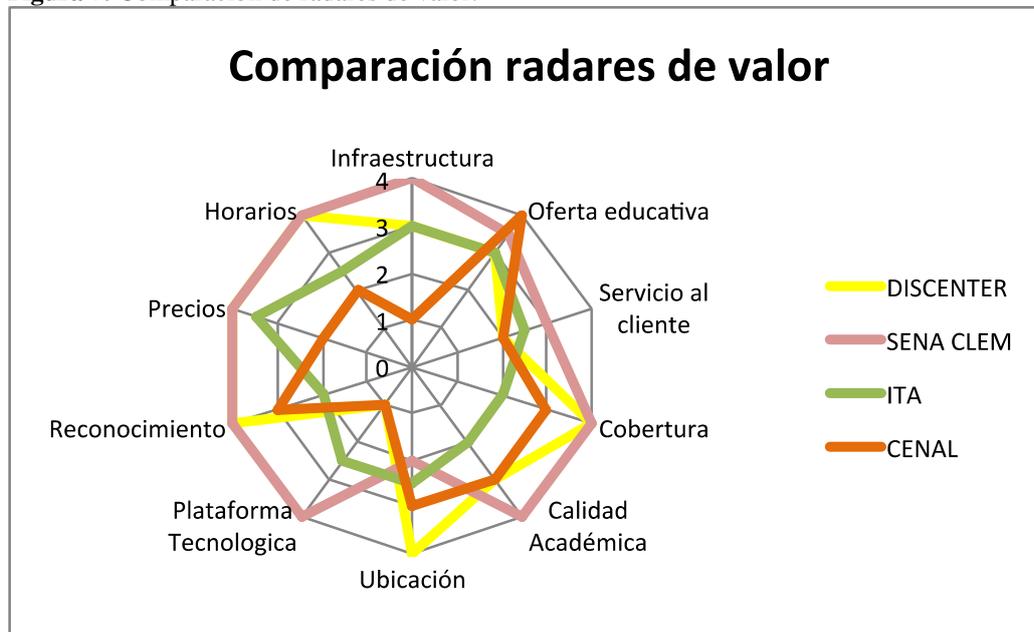
<u>Factores de Éxito</u>	DISCENTER	SENACLEM	ITA	CENAL
	Valor	Valor	Valor	Valor
Infraestructura	3	4	3	1
Oferta educativa	3	3,5	3	4
Servicio al cliente	2	3	2,5	2
Cobertura	4	4	2	3
Calidad académica	3	4	2	3
Ubicación	4	2	2,5	3
Plataforma tecnológica	1	4	2,5	1
Reconocimiento	4	4	2	3
Precios	4	4	3,5	2
Horarios	4	4	2,5	2

**Fuente:** Elaboración propia.

Luego, a partir de la MPC referenciada en la Figura 5, se crean los diferentes radares de comparación que permiten establecer las brechas entre cada una de las instituciones comparadas en relación a cada uno de los FCE definidos. Así, la Figura 6 hace una

comparación de radares de valor por cada institución, donde claramente se puede evidenciar que el SENA CLEM genera mayores ventajas competitivas, mientras que el ITA se encuentra en una posición desfavorable al evidenciar muchas mas oportunidades de mejora.

**Figura 7.** Comparación de radares de valor.



**Fuente:** Elaboración propia.

De otra parte, se observa que DISCENTER expone un nivel de competitividad promedio que evidencia factores muy maduros y bien desarrollados, así como otros que exponen oportunidades de mejora sin llegar a puntos críticos.

Actualmente DISCENTER tiene asegurada una atención educativa en su área de influencia, donde su ubicación se convierte en una de sus fortalezas. Asimismo, se percibe que la buena oferta educativa, el reconocimiento y sus horarios, se convierten en aspectos positivos, mientras que el servicio al cliente y su plataforma tecnológica, se ven afectados exponiendo claras oportunidades de mejora.

En síntesis, se tienen ponderaciones similares para el ITA y el CENAL, que perciben por debajo de la ponderación que presenta el SENA CLEM que está en un nivel superior en relación a los FCE, como se indicó anteriormente.

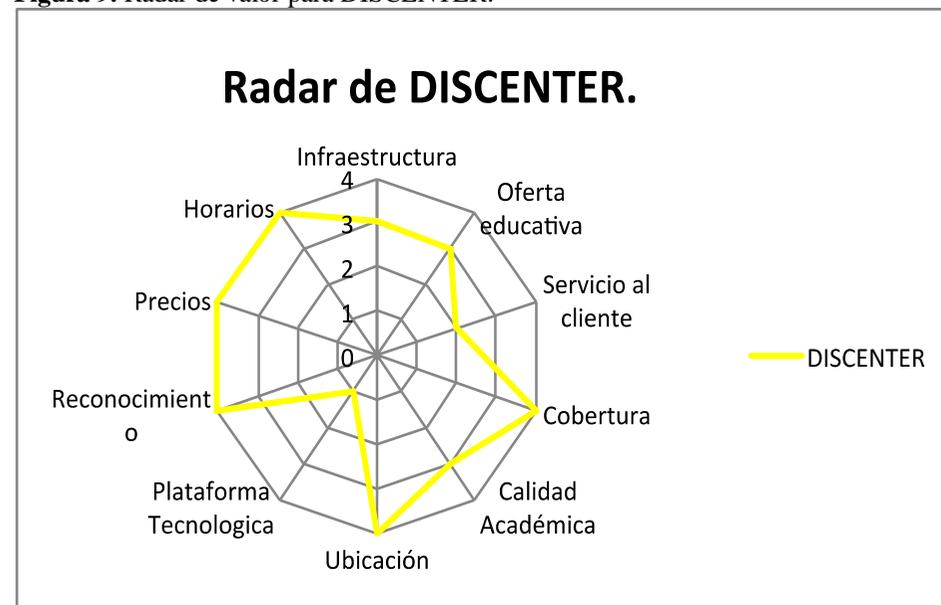
Teniendo en cuenta la información arrojada por la Figura 6, es necesario hacer una revisión mas detallada para cada una de las instituciones, como se muestra en las Figuras de la 8 a la 23.

**Figura 8.** Valores de MPC para DISCENTER.

<u>Factores de Éxito</u>	DISCENTER
	Valor
Infraestructura	3
Oferta Educativa	3
Servicio al Cliente	2
Cobertura	4
Calidad Académica	3
Ubicación	4
Plataforma Tecnológica	1
Reconocimiento	4
Precios	4
Horarios	4

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 9.** Radar de valor para DISCENTER.



Fuente: Elaboración propia.

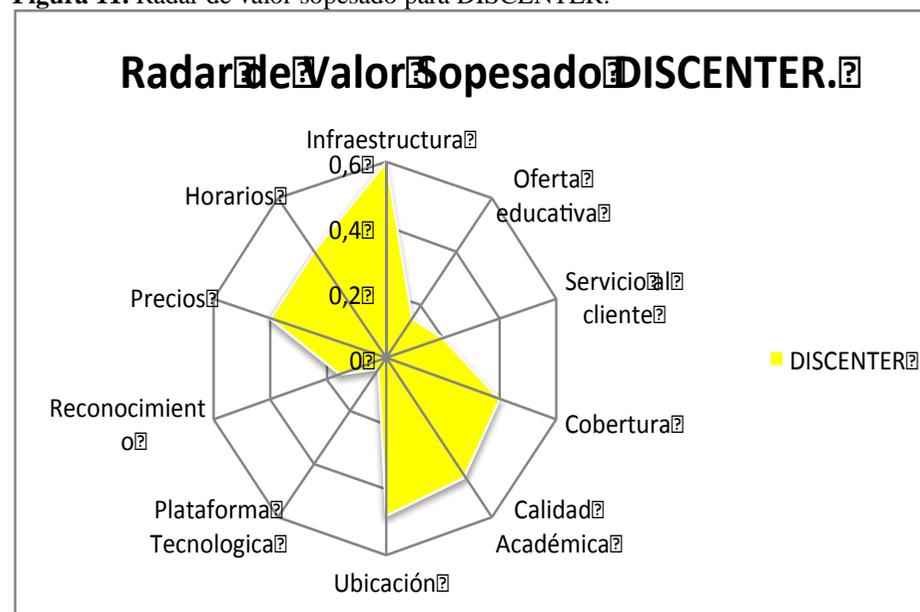
En términos de servicios educativos, como se muestra en las Figuras 8 y 9, DISCENTER muestra un buen desempeño en la calidad académica, horarios flexibles, ubicación e infraestructura. No obstante, se evidencia criticidad en relación a su plataforma tecnológica y el actual servicio al cliente. Finalmente, existen oportunidades de mejora en la oferta educativa.

**Figura 10.** Valores sopesados de MPC para DISCENTER.

<u>Factores de Éxito</u>	DISCENTER
	Valor sopesado
Infraestructura	0,6
Oferta educativa	0,15
Servicio al cliente	0,2
Cobertura	0,4
Calidad Académica	0,45
Ubicación	0,48
Plataforma Tecnológica	0,04
Reconocimiento	0,16
Precios	0,4
Horarios	0,4

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 11.** Radar de valor sopesado para DISCENTER.



Fuente: Elaboración propia.

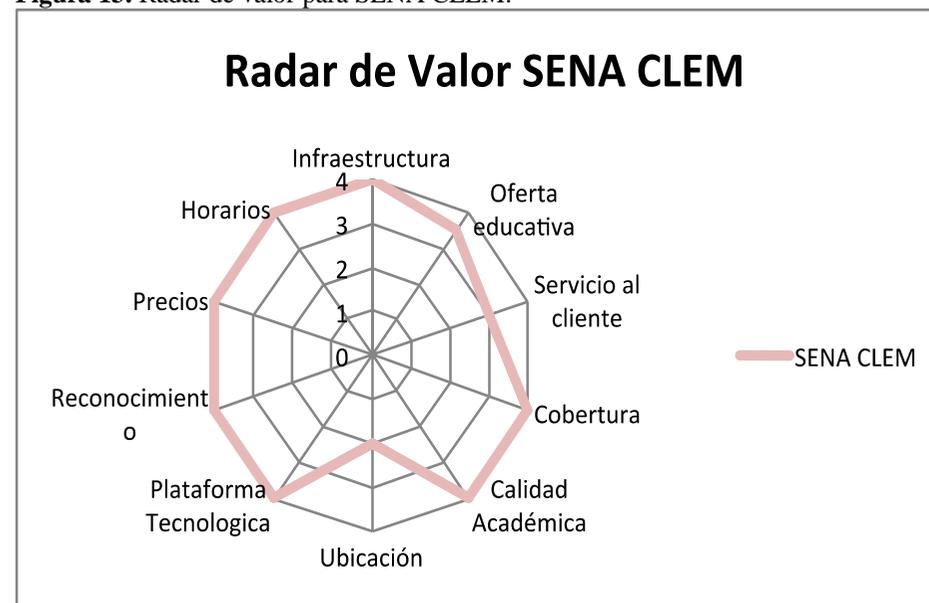
Ahora bien, partiendo de la información arrojada por la Figura 8, se construyen los valores sopesados para DISCENTER como se muestra en la Figura 10, a partir de donde se construye el radar de valor sopesado que se expone en la Figura 11, donde se evidencia que en el instituto es necesario implementar y fortalecer estrategias de reconocimiento, además de mejorar factores como: plataforma tecnológica, servicio al cliente y oferta educativa. Así, articulando estrategias para estos factores, se podrán obtener mejores resultados en relación al seguimiento de la población objetivo propendiendo por mayores ingresos.

**Figura 12.** Valores de MPC para SENA CLEM.

<u>Factores de Éxito</u>	SENA CLEM
	Valor
Infraestructura	4
Oferta educativa	3,5
Servicio al cliente	3
Cobertura	4
Calidad Académica	4
Ubicación	2
Plataforma Tecnológica	4
Reconocimiento	4
Precios	4
Horarios	4

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 13.** Radar de valor para SENA CLEM.



Fuente: Elaboración propia.

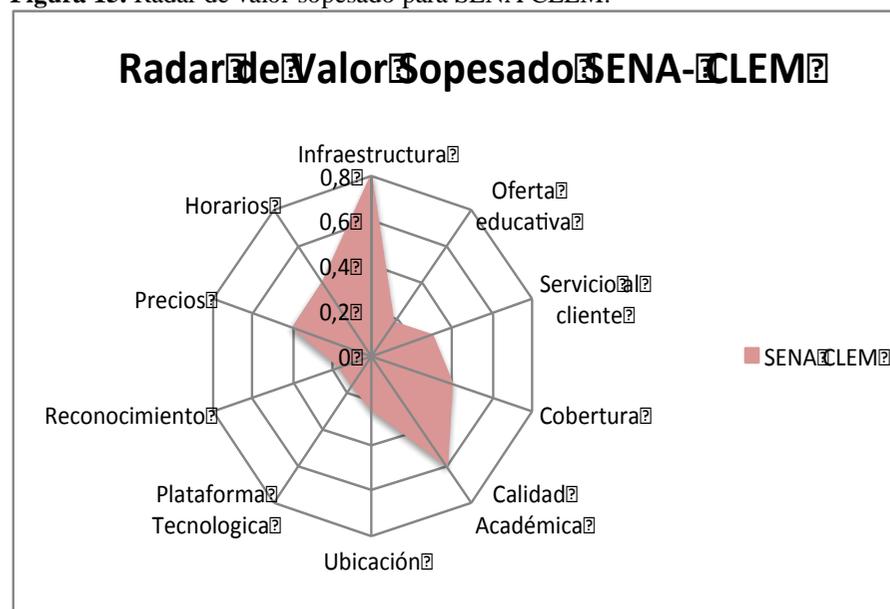
El análisis realizado para el SENA CLEM evidencia la importancia que otorga a todos los FCE, como se muestra en las Figuras 12 y 13, pues para la institución la interrelación de cada uno de los factores permite generar valor agregado para sus usuarios, donde su ubicación es quizá donde se encuentra un mayor número de oportunidades de mejora, sin embargo, vale la pena tener en cuenta que la institución dispone de buses para sus estudiantes, generando rutas gratuitas que facilitan el desplazamiento.

**Figura 14.** Valores sopesados de MPC para SENA CLEM.

<u>Factores de Éxito</u>	SENA CLEM
	Valor sopesado
Infraestructura	0,8
Oferta educativa	0,175
Servicio al cliente	0,3
Cobertura	0,4
Calidad Académica	0,6
Ubicación	0,24
Plataforma Tecnológica	0,16
Reconocimiento	0,16
Precios	0,4
Horarios	0,4

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 15.** Radar de valor sopesado para SENA CLEM.



Fuente: Elaboración propia.

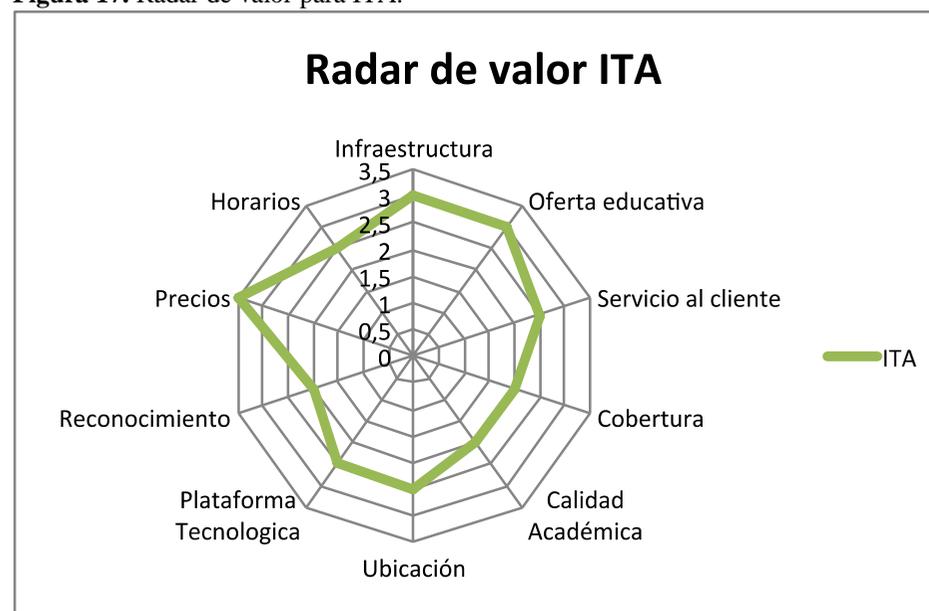
En términos de ponderaciones, claramente la infraestructura es el FCE con mayor relevancia para el SENA CLEM, como se evidencia en las Figuras 14 y 15, siendo su oferta educativa un factor objetivo del mejoramiento continuo, lo que es natural en este tipo de contextos, pues los programas de formación deben ser actualizados continuamente en la medida en la que demanda y la dinámica del país lo exijan.

**Figura 16.** Valores de MPC para ITA.

<u>Factores de éxito</u>	ITA
	Valor
Infraestructura	3
Oferta educativa	3
Servicio al cliente	2,5
Cobertura	2
Calidad Académica	2
Ubicación	2,5
Plataforma Tecnológica	2,5
Reconocimiento	2
Precios	3,5
Horarios	2,5

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 17.** Radar de valor para ITA.



Fuente: Elaboración propia.

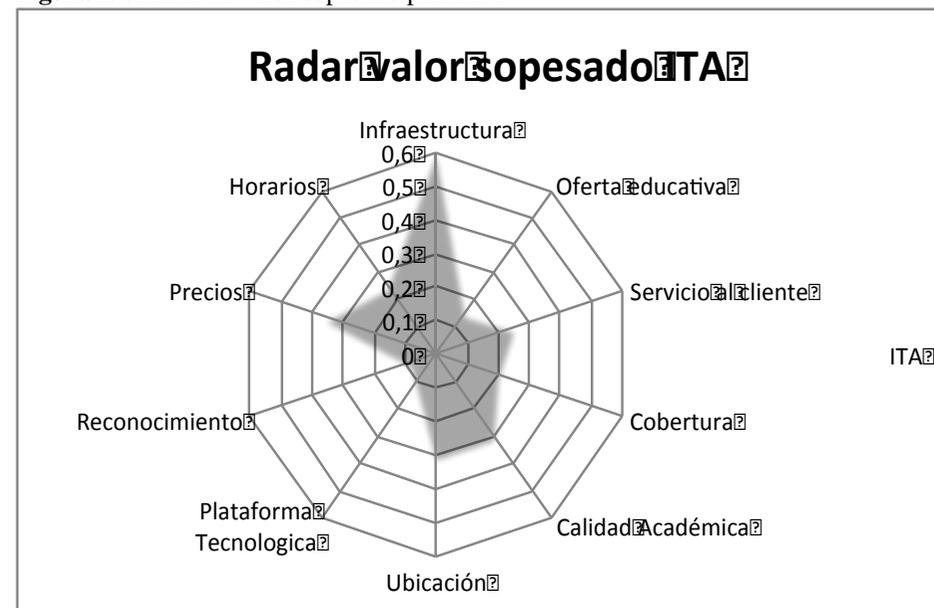
En el análisis realizado para el ITA, se observa una estrategia un poco diferente, donde el valor agregado lo genera una buena oferta académica acompañada de otros aspectos como la infraestructura, pero a bajo costo logrando cubrir una población importante ITA, como se muestra en las Figuras 16 y 17, sin mencionar que su área de influencia no llega únicamente al municipio de Guadalajara de Buga, sino también a sus pueblos y corregimientos aledaños. De otro lado, la plataforma tecnológica también juega un papel importante dentro de la medición, pues permite articular una buena fórmula de oferta académica.

**Figura 18.** Valores sopesados de MPC para ITA.

<u>Factores de éxito</u>	ITA
	Valor sopesado
Infraestructura	0,6
Oferta educativa	0,15
Servicio al cliente	0,25
Cobertura	0,2
Calidad Académica	0,3
Ubicación	0,3
Plataforma Tecnológica	0,1
Reconocimiento	0,08
Precios	0,35
Horarios	0,25

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 19.** Radar de valor sopesado para ITA.



Fuente: Elaboración propia.

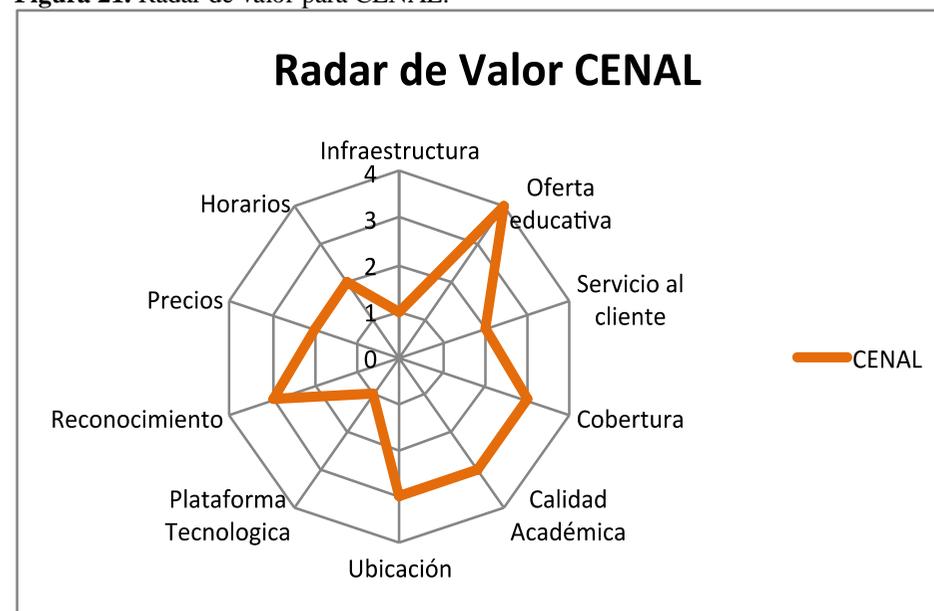
Ahora bien, la infraestructura nuevamente es la protagonista como se puede apreciar en las Figuras 18 y 19, por lo que al ofrecer sus servicios bajo estas condiciones y a bajos costos, se logra una dinámica muy efectiva para el negocio del ITA, donde se podría hacer un esfuerzo en mejorar los factores de reconocimiento y oferta educativa para optimizando y sacando partido de los recursos físicos de los que posee la institución.

**Figura 20.** Valores de MPC para CENAL.

<u>Factores de Éxito</u>	CENAL
	Valor
Infraestructura	1
Oferta Educativa	4
Servicio al Cliente	2
Cobertura	3
Calidad Académica	3
Ubicación	3
Plataforma Tecnológica	1
Reconocimiento	3
Precios	2
Horarios	2

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 21.** Radar de valor para CENAL.



Fuente: Elaboración propia.

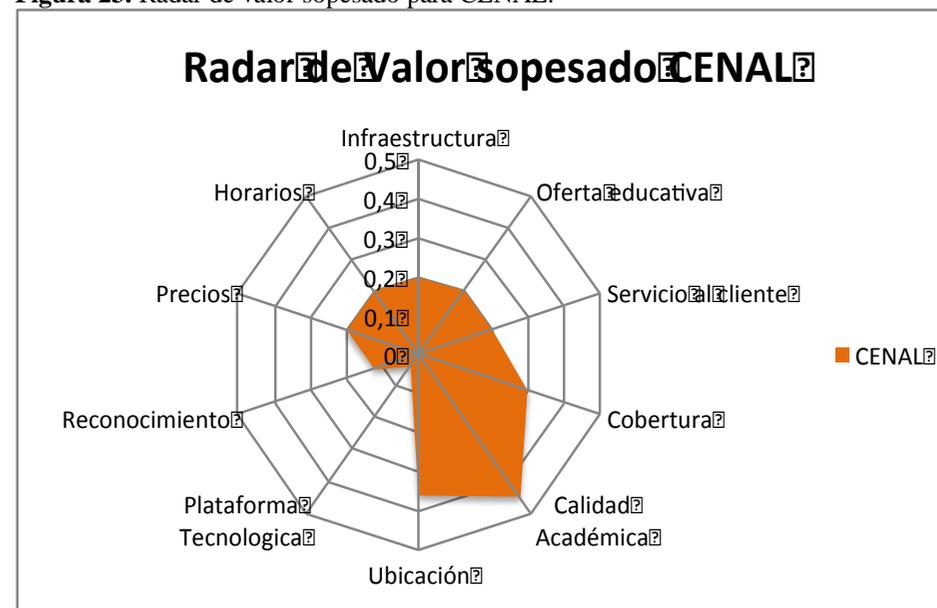
Finalmente, la revisión hecha para el CENAL, arroja que para la institución es muy importante tener una buena oferta educativa, a través de los cual, quizá, logra un buen reconocimiento, como se muestra en las Figuras 20 y 21. Sin embargo, al no contar con la mejor infraestructura, su dinámica de negocio se puede ver afectada, además, por los altos costos de las matrículas.

**Figura 22.** Valores sopesados de MPC para CENAL.

<u>Factores de Éxito</u>	CENAL
	Valor sopesado
Infraestructura	0,2
Oferta Educativa	0,2
Servicio al Cliente	0,2
Cobertura	0,3
Calidad Académica	0,45
Ubicación	0,36
Plataforma Tecnológica	0,04
Reconocimiento	0,12
Precios	0,2
Horarios	0,2

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 23.** Radar de valor sopesado para CENAL.



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, aunque el CENAL muestra rasgos competitivos, es evidente que carece de fortalezas en la mayoría de los FCE revisados, como se muestra en las Figuras 22 y 23, por lo que tomar acciones al respecto sería muy recomendable dado el nivel de competencia que existe actualmente y las exigencias de la demanda.

## 5 Análisis interno

### 5.1 Planeación

Las empresas que están involucradas con la formación educativa o la formación para el trabajo, requieren un alto nivel de calidad e impacto a la hora de llegar hasta su público objetivo, por lo que este tipo de organizaciones requieren de un trabajo riguroso desde su parte interna para que sea posible el direccionamiento de sus procesos y la proyección de una imagen positiva a la hora de ofrecer una oferta académica.

DISCENTER, es una organización de carácter familiar y no ha sido ajena a este tema, y por eso dentro de su estructura administrativa y organizacional se destacan los procesos que llevan a la organización hasta una certificación de calidad por medio de la cual se mejoran funciones de formación, los cuales giran en torno a unos principios básicos, que se ubican en, ‘misionales’, ‘visiónales’ y de ‘apoyo’, donde esta base estructural se utiliza para atender a las diferentes necesidades del sector educativo.

Como toda organización, DISCENTER debe atender a una serie de metas que se encuentran ligadas a los objetivos generales de la empresa, donde éstas pueden ser a nivel comercial, organizacional o educativo, por lo que alrededor de las mismas se deben fijar propósitos que garanticen un rendimiento óptimo de la organización, lo cual está relacionado principalmente con las necesidades del cliente, ya que son ellos quienes determinan la vigencia e impacto real que la organización pueda dar a la sociedad en la cual está interviniendo.

Cabe mencionar que para que todos los procesos de una organización se lleven a cabo de la forma adecuada, se requiere una comunicación interna estructurada y direccionada bajo un objetivo principal. Así, DISCENTER queriendo responder a las necesidades del cliente, implementa la carnetización de sus usuarios, lo que le permite tener un control acertado a nivel de pagos de su público interno. Esta acción que se genera por parte de la organización permite generar una clasificación más amplia, estructurada y sistematizada a nivel interno, acerca de lo que sucede a diario en su organización.

Entendiendo que todos sus procesos deben estar constituidos y moverse bajo el mismo lenguaje, el instituto a través de su gestión académica busca la implementación de nuevas

estrategias las cuales permitan identificar necesidades para mejorar la calidad de su educación y el fortalecimiento de los procesos que se llevan a cabo, sin embargo para que esto sea posible, es necesario realizar una gestión de calidad adecuada que permita dar una visión clara del estado del instituto y de todos los procesos que se deben tener en cuenta para obtener los resultados adecuados, teniendo como valores agregados un bienestar institucional estipulado y un gran recorrido en cuanto al fortalecimiento del sistema y cultura organizacional.

De otra parte, los estándares de control y de calidad siempre se encontrarán inmersos en los objetivos de una organización, pero ¿qué pasa cuando la empresa no cuenta con las herramientas necesarias?, posiblemente se dejarán de llevar a cabo procesos o se verán afectados en tiempo y efectividad a la hora de llegar hasta el cliente final (estudiantes). Por esta razón DISCENTER como organización educativa, debe contar con un software que se encuentre dentro de los requisitos del sistema de gestión de calidad NTC5581, que le permitiría una estructuración e integración de su información académica y comercial.

Es por esto que para DISCENTER la implementación de un producto de software que satisfaga sus necesidades resulta ser una oportunidad de mejora importante, pues de no llevarse a cabo puede interferir en las diferentes relaciones que debe mantener como empresa a nivel de calidad, nivel educativo, directivo, administrativo y de bienestar, sin mencionar que puede retrasar procesos y no evidenciar a sus públicos la interacción que existe entre los diferentes departamentos de la organización y por lo tanto transmitir un mensaje equivocado.

En este sentido, aparece la pregunta: ¿Qué ofrece DISCENTER a su público objetivo (estudiantes)? Donde en busca de una respuesta, es posible concluir que la institución, al respecto, implementa como uno de sus pilares fundamentales formar no solo a nivel profesional sino también humano y social, pues sus orígenes educativos tienen base en educación significativa y participativa que permita el crecimiento humano para enfrentarse a una vida laboral estable y que pueda aportar significativamente en el campo intelectual y humano en una empresa.

Por ello, su objetivo fundamental es formar un capital humano comprometido y competente para formar líderes empresarios con capacidades y compromiso de aportar desarrollo en una sociedad.

DISCENTER, se encuentra formando profesionales en la región hace 25 años, lo que le ha brindado un posicionamiento de marca y una recordación en su público objetivo, ya que no solo se ha encargado de crecer a nivel financiero sino que se preocupa por su región y busca la forma de llegar hasta las zonas que lo requieren, teniendo como principio básico hacer sentir cercana a la comunidad.

Su estructura interna está pensada para que sea posible una integración de sus procesos, es decir, desde lo comercial que son quienes tienen el primer acercamiento con el cliente, hasta los docentes que son los encargados de plasmar la propuesta que fue planteada en el primer acercamiento al cliente.

En la búsqueda de la unificación de los procesos, por parte de la planeación comercial, la organización se encarga de realizar visitas domiciliarias para que el cliente sienta que la empresa se está preocupando por él y escucha no solo sus inquietudes académicas, sino también sus necesidades personales al hacer parte de una institución educativa.

Cada una de las acciones que se realicen desde DISCENTER deben mantener la línea que se maneja a nivel interno, para que de esta manera sea posible fortalecer la imagen ante el cliente y tener estabilidad y éxito a nivel interno, para que este a su vez se proyecte a nivel externo.

## **5.2 Organización**

Como toda organización legalmente constituida, DISCENTER se compone de una junta directiva de la cual se desprenden departamentos constituidos que atienden a unas necesidades internas: Dirección General, Rectoría, Subdirección, Comités de Apoyo, Calidad y Consejo Directivo, Coordinaciones, Comercial, Bienestar, Secretaría Académica y la Secretaría General y Financiera. Donde cada una de las personas que hacen parte de éstos departamentos, tienen un lugar dentro del organigrama de la organización, adaptándose a los procesos que se deben llevar en todos los niveles.

Ante esto, los objetivos de la organización y su organigrama están definidos de acuerdo a principios básicos establecidos internamente, los cuales se basan en indicadores de desempeño que fortalecen la misión de la empresa, la cual radica principalmente en la formación para el trabajo y el desarrollo que puede brindar DISCENTER a la región.

Para el instituto debe ser claro que al estar brindando educación debe acogerse a unos parámetros básicos, los cuales se definen en la pertinencia con las zonas estudiadas en las que se busca intervenir y también garantizar dentro de su personal unas capacidades y competencias específicas que respondan a una serie requisitos laborales y organizacionales.

Cabe mencionar que dentro de los criterios que sigue la organización existen funciones en las que todo debe estar integrado para el cumplimiento de los objetivos principales, es decir, se hace necesario que cada uno de los departamentos integre sus funciones, enfocándolas para el cumplimiento de las metas. Es así como desde el departamento de Gestión Comercial se planea y se gestiona lo necesario para obtener un contacto directo y apropiado con el cliente, dando como resultado un posicionamiento del instituto.

Dentro de lo que se realiza a nivel interno relacionado con procesos, el área comercial se encarga de generar una demanda más amplia a nivel interno e impactar directamente en la sociedad de forma positiva, buscando superar anualmente el porcentaje alcanzado en matrículas comparado con el año inmediatamente anterior.

Es necesario manifestar que estos procesos que se rigen bajo la gestión comercial deben ser tratados con rigurosidad ya que a través de éstos se tiene el primer acercamiento con el cliente. Posteriormente la gestión académica y de bienestar social son los encargados de continuar con el estudiante en el proceso.

Siendo coherentes con estos parámetros que se manejan en la institución, cada uno de sus clientes internos (colaboradores) y externos (estudiantes), debe generar una integración con los procesos, ya que todo se rige bajo mediciones, por lo que los procesos están estructurados y estipulados bajo un manual de funciones, que direcciona el nivel y el proceso que se debe manejar por parte de los colaboradores del instituto.

Es así como en el manual de funciones están descritos de forma adecuada cada uno de los cargos, permitiendo que cuando un nuevo colaborador llegue al instituto, reciba una inducción idónea sobre los temas claves y objetivos a seguir en términos administrativos y organizacionales, al mismo tiempo que se le especifican las funciones exactas a realizar y los deberes a cumplir estando en DISCENTER, teniendo en cuenta su aporte profesional y personal.

Ahora bien, teniendo en cuenta que en DISCENTER todo gira en torno al cumplimiento de objetivos, fue necesario definir una serie de Consejos a través de los cuales fuese posible tener control sobre el cumplimiento de las metas:

- Consejo Académico.
- Consejo Directivo.
- Comité de Calidad o Coordinadores.
- Comité de Técnicos.
- Comité de Prácticas.

Cada uno de los comités están liderados por el jefe del departamentos en cuestión, teniendo como misión principal organizar, planear, direccionar y controlar las decisiones que se llevan a cabo para su regulación y el aporte a la empresa.

De igual forma cada una de las dependencias tiene su propia matriz de comunicación, esto permite manejar sus propios procesos y gestión de calidad. Pero a pesar de ello, existe una junta directiva la cual se encarga de tomar las decisiones importantes, donde dichas decisiones se realizan a través de votación, siempre pensando en el bienestar y crecimiento de DISCENTER.

### **5.3 Dirección**

DISCENTER es una institución que cuenta con una organización directiva en la cual se delegan las diferentes funciones en las que se debe intervenir esfuerzo, como se indica a continuación: funciones académicas, funciones comerciales y funciones de bienestar. Lo anterior, pensado en pro del mejoramiento del sistema interno, buscando que toda la comunicación y las dinámicas administrativas y comerciales sean más funcionales para cada uno de los colaboradores.

Todos estos procesos de control están regidos directamente por la dirección, llevando un análisis de los comportamientos que se presentan a nivel interno para poder ejercer control sobre las áreas que no estén dando el resultado buscado.

Esta mediación interna que tiene estructurada DISCENTER, se presenta en todos los niveles (no solo administrativamente), pues se busca una comunicación transversal y procesos estructurados, por lo que las diferentes actividades buscan integrar a todos los colaboradores de la organización.

No obstante, todas las actividades tienen origen en la gerencia y pasan por la coordinación de bienestar que se encarga de fortalecer cada uno de los aspectos a tratar. La intención fundamental es motivar a todos los colaboradores y mantener un proceso íntegro que se regule desde la dirección, esto se logra por medio de reconocimientos, premios o incentivos económicos que buscan valorar y resaltar la labor de sus colaboradores.

DISCENTER es una organización que toma decisiones en conjunto y busca que cada una esté direccionada hacia un objetivo claro, ya que por lo general se debe estudiar cada una de las cosas nuevas que vayan a integrarse en la organización, independientemente de si es para aumentar o reducir costos o incluir nuevos procesos. Es decir, siempre se toman decisiones a partir de experiencias analizadas y estructuradas, su idea como organización es que todo sea programado con anterioridad para no arriesgarse y poner en peligro la institución.

DISCENTER es una organización que ha mantenido durante toda su historia el mismo propósito: formar y educar para una vida laboral. Este aspecto fundamental se debe a que es una empresa familiar que se ha dedicado al fortalecimiento de la educación en su región. Su actual director es el fundador de la institución, quien ha mantenido siempre el mismo objetivo y ha trabajado por ello durante años, pero ¿en qué momento esta situación puede ser contraproducente para la evolución de una empresa? o ¿esta linealidad, administrativamente, es positiva?

Para responder a las preguntas planteadas anteriormente, se argumenta que DISCENTER cuenta con plan organizacional estructurado y direccionado bajo la experiencia y la tradición. Así, aún siendo organización familiar, cuenta con unos parámetros normales que se acogen a las políticas tradicionales de una estructura como esta, es así como las decisiones, al igual que en su dirección, están permeadas por una estrategia comunicativa que permite su implementación y crecimiento. Para este caso específico están los coordinadores de gestión y el comité de calidad, por medio de los cuales se vigilan y atienden los procesos que sean requeridos.

#### **5.4 Evaluación y control**

Como se indicó anteriormente, DISCENTER está regido por un control que nace en su organización directiva, que le brinda a toda la comunidad una forma directa de medir el desempeño general y particular.

Atendiendo a la necesidad de control y evaluación de resultados, cada una de las áreas explica de forma directa qué se está haciendo, responde a cómo van sus indicadores y se genera un balance que es presentado a la junta directiva. Estas decisiones y controles que se implementan ayudan a mejorar las condiciones internas y de servicio al cliente, convirtiéndose en un valor agregado de la organización, pues el hecho de medir permite identificar puntos claves tanto positivos como negativos, lo que se traduce en oportunidades de mejora.

Estos puntos específicos, generan controles claves que se establecen para cada uno de los procesos, lo que significa que cada objetivo cuenta con un indicador de desempeño, por lo que actualmente DISCENTER cuenta con 33 indicadores que implican acciones preventivas y correctivas. Sin embargo, para que sean efectivos deben responder a cinco interrogantes básicos: ¿por qué?, ¿para qué?, ¿cuándo?, ¿cómo? y ¿dónde? Así, a partir de las respuestas se toman acciones preventivas y correctivas para generar planes de acción.

Estos controles están a cargo de cada uno de los coordinadores, quienes realizan un autocontrol que se acompaña de dos auditorías internas anuales, no obstante, al tener implementado el Sistema de Gestión de Calidad, también se reciben auditorías por parte del *ICONTEC*<sup>5</sup>, pues siempre se busca que haya una interacción y retroalimentación entre lo que dice la empresa y lo que perciben sus clientes.

## **5.5 Análisis de la cultura organizacional**

En la búsqueda de responder y atender a las necesidades actuales de las organizaciones, DISCENTER genera para su cultura organizacional una serie de valores fundamentales que radican en el respeto, la responsabilidad y el liderazgo, parámetros que establecen las prioridades para la institución. Como estrategia para una aprehensión correcta, se hace necesaria la integración de todos los procesos por cada uno de los departamentos de la institución, buscando el fortalecimiento y crecimiento a partir de decisiones estratégicas y de la integración de una cultura organizacional y empresarial adecuada.

Al igual que se implementan unas estrategias generales, también se implementan estrategias internas que atiendan a las necesidades de la organización, y en este sentido, es necesario hacer referencia a la filosofía que se maneja internamente, pues para DISCENTER lo más importante es hablar de la familia, donde se involucran no solo intereses y capacidades

---

<sup>5</sup> ICONTEC es la sigla que se ha definido para el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec, 2015).

profesionales sino también personales, lo que a su vez, fortalece las relaciones de comunicación interna.

## **5.6 Gestión y situación confiable y financiera**

La rentabilidad de la empresa durante el año 2014 alcanzo el 39%, siendo esta una rentabilidad aceptable con respecto a las expectativas proyectadas por la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en este periodo de tiempo, seguido a esto, la proyección para el año 2015 está planteada financieramente sobre los movimientos promedios constantes, estableciéndose un 54% de rentabilidad al culminar el año.

En el año 2014 la rentabilidad de los activos se encontró en un 22%, porcentaje aceptable para la organización, debido a que dentro de sus activos se encuentra contemplada la propiedad raíz, siendo este porcentaje pertinente de manera relativa con base a la optimización de este recurso, además de las implicaciones que trae con si la razón social de la institución. Para el año 2015 se proyecta una rentabilidad del 36% optimizando de manera más eficiente la utilización de la planta física y ampliando el margen de uso.

La liquidez en el año 2014 fue de 0.37, lo que me representa un nivel bajo debido a que por cada peso que adeuda la empresa solo se cuenta con 0.37 centavos para respaldar lo adeudado. Este nivel bajo limita a la empresa para un apalancamiento financiero, sin embargo, la presupuesta es mejorar progresivamente su liquidez hasta alcanzar niveles óptimos en un periodo de 5 años.

De otro lado, la rotación de la cartera de DISCENTER se maneja a 18 días, lo cual se puede considerar como un manejo eficiente sobre la misma debido al corto periodo en que se recupera el capital. Así, se propende por un uso eficiente de los recursos, utilizando los propios sin tener necesidad de recurrir al sector financiero.

El comportamiento de los costos en la actualidad puede considerarse satisfactorio, puesto que a pesar de que DISCENTER se encuentra actualmente con obligaciones financieras importantes, la utilidad antes de impuesto está representada entre el 13% y el 15% del total de los ingresos, proyectándose entonces una utilidad mayor al momento de reducir sus obligaciones financieras, si los costos continúan constantes.

En la actualidad, la capacidad de autofinanciación soporta la estructura financiera de DISCENTER ya que el grado de auto dependencia corresponde al 73%, sin embargo los

proyectos de inversión requieren además del capital de reinversión, capital financiado que soporte dichos niveles de inversión.

DISCENTER se preocupa por el buen manejo de los recursos financieros con el ánimo de optimizarlos, de manera que se pueda cubrir todos los gastos de funcionamiento para alcanzar las metas de corto plazo, lo que se realiza controlando todos los ingresos y gastos mensuales y optimizando los tiempos de financiamiento tanto de proveedores como de clientes, extendiendo a mayor plazo las obligaciones y reduciendo los tiempos de cobros sobre la cartera.

Es así como mensualmente se realizan las proyecciones de recaudo, donde éstas se desarrollan tanto en el área administrativa y financiera, como en el área comercial, puesto que esta última también tiene planteada una meta mensual de inscripciones y matrículas, que se traducen en ingresos netos, que en conjunto con los ingresos constantes, permiten el desarrollo de las proyecciones planteadas.

La institución desarrolla anualmente un plan de inversiones, en el cual se distribuyen los diferentes requerimientos que permiten su desarrollo constante, dentro de los cuales se encuentra el plan de remodelaciones y mantenimiento de la planta física y tecnológica. Por otra parte se desarrolla en la actualidad un proyecto sobre el mejoramiento de uno de los departamentos educativos que permitirá un mejor planteamiento sobre la oferta académica.

Finalmente, se desarrollan mensualmente dos presupuestos de ingresos. Por una parte se encuentra el presupuesto de recaudo, correspondiente a la recolección de los pagos periódicos de la población estudiantil (dentro de este se incluye la cartera morosa) y por otra parte se incluye dentro del presupuesto de ingreso las metas proyectadas por el departamento de mercadeo. Sobre ambas se desarrolla control a través de indicadores y planes de mejoramiento planteados por cada líder de gestión.

## **5.7 Gestión comercial**

La gestión comercial se ubica dentro de los puntos más importantes y relevantes para toda la organización, pues claramente deben atender a parámetros generales pero direccionados a los objetivos de la institución. Se enmarcan directamente en el aspecto productivo de la empresa, ya que a través de este medio se genera la interacción que debe existir con el cliente en la cual se involucran precios, canales de distribución y promoción a la venta, donde cada uno de estos se rige bajo unos parámetros puntuales. Es así como los

precios siempre responderán a los estipulados por medio del PEI (PEI, 2015a) y de la Secretaría de Educación (PEI, 2015b), los canales de distribución siempre responderán a la educación directa y por último, la promoción de la venta se realiza a través de bonos, moto vallas, seminarios, programas radiales, descuentos en la matrícula, uniformes gratis y pasajes.

Finalmente, dentro de la gestión comercial que es la que se compromete directamente con las ventas de la institución, se realiza una reunión semanal para identificar la rentabilidad de cada asesor y evaluar los procesos que se están llevando a cabo.

## **5.8 Productividad**

Las organizaciones educativas deben atender a ciertos parámetros fundamentales a la hora de formar profesionales, pero también deben seguir unos lineamientos que a pesar de ser una institución de tradición y dedicada a la educación, siempre debe estar abierta a implementar nuevos planes de acción cuando algo no funcione de la forma adecuada, estos procesos se hacen necesarios para equilibrar y regular los procesos productivos que se puedan implementar.

Es por esto que en los últimos cinco años DISCENTER ha evolucionado de acuerdo a esquemas específicos, por ejemplo, actualmente se realizan comparaciones con respecto al año anterior, a través de lo que se espera superar las metas e ir mejorando hasta llegar hasta el un punto de sostenimiento deseado.

Así, todas las estrategias se piensan para que las inversiones se vinculen con equilibrio económico y en función del crecimiento para la institución, buscando equilibrio entre el número de estudiantes que ingresan y el número de estudiantes que se gradúan y/o desertan.

## **5.9 Gestión de producción**

La producción de la organización está guiada bajo procedimientos específicos que corresponden a la cantidad de matrículas que se presente, que en últimas representan la fuente de ingresos de DISCENTER y sobre estos ingresos, se generan los apalancamientos necesarios para gestionar la producción que directa o indirectamente, está relacionada con equipos y espacios físicos, a través de los cuales se busca garantizar la infraestructura adecuada.

De otro lado, se establecen una serie de programas de salud ocupacional, lo que le permite a DISCENTER contar con las herramientas necesarias para ofrecer una mejor calidad

educativa, lo que se realiza con personal capacitado, estructurado y fortalecido para obtener los resultados de mejorar la calidad educativa.

Así, con la estructura general que tiene DISCENTER, se puede obtener una interacción directa y eficiente entre lo que busca la institución a nivel de producción y lo que espera el cliente en términos de calidad y servicio, por lo que para que la dinámica de producción esté organizada y estructurada, existe una gestión base de suministros para que se den los procesos administrativos y de infraestructura.

Ahora bien, como en otros casos planteados anteriormente, todos estos procesos son regulados por el Director de la organización. Además, están acompañados de formatos para selección y evaluación de proveedores, lo que permite generar control sobre los costos y una reducción importante en términos de relación costo-beneficio.

Con los estudios que se realizan en DISCENTER se busca innovar y fortalecer su sector académico para obtener beneficio en el sector productivo, siempre en pro de ofrecer un valor agregado a los clientes. Por su parte, la dirección se encarga de autorizar las inversiones que se realizan a nivel general de la organización, siempre y cuando se vayan a obtener beneficios a sus diferentes clientes.

Finalmente, en este marco, se realiza un control de comunicación y gestión mensualmente, con entrega de resultados para generar una integración entre los diferentes departamentos de la institución, dejando un acta que permita evidenciar el proceso y tener constancia de ello.

### **5.10 Gestión de recursos humanos**

Todas las organizaciones velan por la buena elección de su personal y la implementación de una cultura corporativa adecuada en la que se genere aprehensión de los valores institucionales, propósitos fundamentales de la empresa y metas por cumplir. Entonces DISCENTER desde las acciones del departamento de Recursos Humanos busca atender a las exigencias de la institución, a su impacto y al desarrollo del personal, por lo que se realizan planes de capacitación que permitan integrar conocimientos y avanzar significativamente en un aporte directo a la empresa.

Esto se visualiza como un proceso estructurado en el que tanto la institución como sus colaboradores y la comunidad estudiantil, deben entender el propósito en el que se define el impacto que quiere alcanzar la empresa.

### 5.11 Debilidades y fortalezas identificadas

Las Tablas de la 9 a la 12 muestran el análisis de debilidades y fortalezas identificado para DISCENTER en las dimensiones: gestión administrativa y gerencial, gestión financiera, gestión comercial y gestión humana.

**Tabla 9.** Debilidades y fortalezas para la gestión administrativa y gerencial.

VARIABLE	D/F	DM	dm	FM	fm
Centralización de funciones y toma de decisiones.	F				X
Liderazgo administrativo.	D		X		
Autonomía para la contratación de personal en servicios personales.	D	X			
División de trabajo en los diferentes niveles autonomía.	F				X
Confiabilidad de personal a todos los niveles jerárquicos.	D	X			
Ambiente laboral.	F				X
Uso de indicadores gestión.	F			X	
Plataformas tecnológicas presupuestales y administrativas.	D	X			
Planeación operativa actual, metas y presupuestos.	F			X	
Apalancamiento financiero.	F			X	
Normatividad para contratar.	F				X
Obsolescencia de edificaciones y servicios públicos.	F			X	
Carencia de aulas de clase.	D			X	
D: Debilidad, F: Fortaleza, DM: Debilidad Mayor, dm: Debilidad Menor, FM: Fortaleza Mayor, fm: Fortaleza Menor.					

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 10.** Debilidades y fortalezas para la gestión financiera.

VARIABLE	D/F	DM	dm	FM	fm
Asignación presupuestal para costos fijos y variables.	F			X	
Presupuesto suficiente para contratación y	F				X

materiales.					
Deficiente asignación de rubros mantenimiento de edificaciones de infraestructura.	<b>F</b>				<b>X</b>
La normatividad para ejecución presupuestal.	<b>F</b>			<b>X</b>	
D: Debilidad, F: Fortaleza, DM: Debilidad Mayor, dm: Debilidad Menor, FM: Fortaleza Mayor, fm: Fortaleza Menor.					

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 11.** Debilidades y fortalezas para la gestión comercial.

<b>VARIABLE</b>	<b>D/F</b>	<b>DM</b>	<b>dm</b>	<b>FM</b>	<b>fm</b>
Fuerza de ventas.	<b>F</b>				<b>X</b>
Pauta en medios de comunicación.	<b>F</b>				<b>X</b>
Servicio al cliente.	<b>D</b>	<b>X</b>			
Capacitación.	<b>D</b>		<b>X</b>		
D: Debilidad, F: Fortaleza, DM: Debilidad Mayor, dm: Debilidad Menor, FM: Fortaleza Mayor, fm: Fortaleza Menor.					

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 12.** Debilidades y fortalezas para la gestión talento humana.

<b>VARIABLE</b>	<b>D/F</b>	<b>DM</b>	<b>dm</b>	<b>FM</b>	<b>fm</b>
Talento humano calificado con un buen nivel académico.	<b>D</b>	<b>X</b>			
Experiencia técnica y pedagógica.	<b>D</b>		<b>X</b>		
Tipo de vinculación laboral (administración y profesores).	<b>D</b>		<b>X</b>		
Evaluación de desempeño no tiene seguimiento.	<b>D</b>	<b>X</b>			
Beneficios, planta, remuneración, servicio médico y bienestar.	<b>D</b>	<b>X</b>			
Planes de capacitación a través de software.	<b>F</b>				<b>X</b>
D: Debilidad, F: Fortaleza, DM: Debilidad Mayor, dm: Debilidad Menor, FM: Fortaleza Mayor, fm: Fortaleza Menor.					

**Fuente: Elaboración propia.**

## 6 Análisis DOFA

Tomando como punto de partida la información recopilada y referenciada anteriormente, se procedió a realizar un análisis DOFA en el que se pudo evidenciar sintetizada y claramente, el conjunto de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que hacen la realidad de DISCENTER, lo que permitió además, formular el plan estratégico propuesto como objetivo principal de este trabajo de investigación.

Es así como el análisis DOFA muestra la interrelación de variables de diagnóstico interno y diagnóstico externo de DISCENTER, lo que permite hacer una evaluación de los factores que afectan la institución.

**Tabla 13.** Matriz de evaluación de factores externos.

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Deficiencia en la cobertura de la oferta educativa nacional.	5%	4	0,2
2. Igualdad en el marco legal educativo a nivel nacional.	3%	4	0,12
3. Alianzas estratégicas con el sector productivo.	7%	4	0,28
4. Integración de la educación con los sectores economía nacional	5%	3	0,15
5. Convenios de cooperación nacional.	4%	4	0,16
6. Incremento de la demanda educativa en la población nacional.	8%	4	0,28
7. Poca competencia en institutos acreditados por MinEducación.	9%	4	0,36
8. Reconocimiento de DISCENTER en el sector educativo a nivel regional.	8%	3	0,24
<b>AMENZAS</b>			
1. Deshumanización de la educación.	9%	1	0,09
2. Disminución de aportes por ingreso de estudiantes.	8%	1	0,08
3. Desviación de recursos.	6%	1	0,06
4. Altos costos de plataformas tecnológicas.	5%	2	0,10
5. Pérdida de autonomía de DISCENTER.	5%	1	0,05
6. Alta competitividad en los institutos de formación para el trabajo.	8%	1	0,08
7. Recesión económica.	6%	2	0,12
8. Alto índice de la virtualización de la educación.	9%	1	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,66</b>

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar la evaluación de los factores externos de la matriz de evaluación de factores externos, como se muestra en la Tabla 13, se encuentra como resultado que el peso ponderado es de 2.66, lo que significa que la institución se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas, por lo tanto se deben potencializar y proyectar las oportunidades con el fin de contrarrestar las amenazas que presente el entorno.

**Tabla 14.** Matriz de evaluación de factores internos.

<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Infraestructura.	7%	4	0,28
2. Empleabilidad.	5%	4	0,20
3. Modelo pedagógico y didáctico de formación por competencias laborales.	6%	4	0,24
4. Diversidad de oferta de formación para el trabajo.	6%	3	0,18
5. Costo de matrícula.	6%	4	0,24
6. Calidad de educación.	7%	4	0,28
7. Horarios flexibles.	7%	4	0,28
8. Pertinencia de los programas académicos.	6%	3	0,18
9. Posición en el mercado.	7%	4	0,28
10. Ubicación estratégica de DISCENTER.	5%	3	0,15
11. Apalancamiento de recursos.	3%	3	0,09
12. Credibilidad.	6%	4	0,28
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Ausencia de un Plan estratégico en el Instituto Discenter de la ciudad de Tuluá.	5%	1	0,05
2. Personal vinculado por contrato.	2%	1	0,02
3. Reposición de equipos de cómputo y red inalámbrica.	2%	2	0,04
4. No existe modernización de los ambientes de aprendizaje y áreas comunes.	4%	2	0,08
5. Ausencia de la imagen corporativa que demarque la institución.	5%	2	0,10
6. Las condiciones actuales de la biblioteca, sala de profesores y sala de sistemas no son cómodas, climatizadas y amplias.	5%	1	0,05
7. Baja calidad del servicio al cliente.	6%	1	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,08</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a la evaluación de los factores internos de la matriz de evaluación de factores internos, como se muestra en la Tabla 14, se encuentra como resultado que el peso ponderado es de 3.08, lo que significa que DISCENTER está utilizando las fortalezas de manera significativa, por lo tanto debe minimizar las actuales debilidades que atraviesa la institución.

Ahora bien, partiendo de las matrices de evaluación de factores externos e internos, la Tabla 15 muestra el análisis DOFA realizado para DISCENTER en términos de las estrategias para cada frente táctico.

**Tabla 15.** Matriz de estrategias DOFA.

<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
A través del reconocimiento de DISCENTER aumentar el número de estudiantes matriculados por periodos académicos.	A través de una amplia oferta educativa en DISCENTER, contrarrestar la altos niveles de competitividad del sector.
A través de la credibilidad y el buen nombre que tiene DISCENTER, sostener su reconocimiento en el sector educativo a nivel regional.	Usar metodologías pedagógicas innovadoras en DISCENTER con el objetivo de contrarrestar las deserciones de estudiantes a otros institutos.
DISCENTER ofrece a sus estudiantes educación de alta calidad certificada por el ICONTEC, a diferencia de otros institutos que ofrecen formación para el trabajo.	Adecuar áreas comunes en DISCENTER con el objetivo de contrarrestar las deserciones de estudiantes a otros institutos.
Aprovechar la formación actual que brinda DISCENTER a sus estudiantes, buscando una efectiva inserción laboral de sus egresados a través de las alianzas estratégicas con el sector productivo.	Con 25 años de experiencia, DISCENTER cuenta con una posición privilegiada en el mercado y un amplio reconocimiento de marca que le permite enfrentar con ventaja la alta competitividad de institutos en el sector.
<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
Aprovechar la alta demanda educativa teniendo en cuenta que actualmente presenta deficiencia en la atención del servicio al cliente, viéndose afectado el reconocimiento.	Establecer un programa de capacitación estructurado que permita mejorar la productividad en la planta de docentes.
Realizar evaluaciones de desempeño laboral periódicamente para identificar que empleados no están cumpliendo con sus funciones de atención al servicio al cliente, para así tomar los correctivos necesarios, reforzando su inducción y capacitación para el cargo.	Implementar una plataforma tecnológica inalámbrica que permita atender la alta demanda de la educación virtual.
	Diseñar una Plan Estratégico para el instituto Discenter sede Tuluá que permita formular estrategias alineadas con el cumplimiento de los objetivos corporativos de la organización para contrarrestar amenazas del entorno.
	Motivar a los empleados y la administración de DISCENTER a actualizar los conocimientos en servicio al cliente, para poder mejorar la atención actual hacia el publico.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 7 Direccionamiento Estratégico

### 7.1 Visión del instituto

DISCENTER será para el año 2017 una alternativa educativa de alta calidad, que combinada con su Recurso Humano, Técnico y Tecnológico, brindará a sus clientes herramientas que les permitan enfrentar los retos que la industria expone.

**Situación presente del instituto y su entorno.** Dentro de la visión se sitúan los aspectos que fortalecen interna y externamente a DISCENTER, proyectando la misma para el 2017 como una institución que brinda formación de alta calidad, con relación a todos los entornos, donde es importante tener en cuenta que actualmente se cumplen algunos aspectos de la visión ya que está certificada en calidad educativa por la ISO 9001, NTC5555 y NTC5581.

**Elementos del pasado.** Al realizar la planeación estratégica de DISCENTER, se presenta una visión clara y coherente, de esta manera se genera un horizonte de la institución a través de la experiencia, ya que es la información del pasado la que fortalece el presente y traza nuevas rutas para el futuro.

**Futuro.** DISCENTER se prepara no solo como instituto sino que proyecta el panorama al que se va a enfrentar en el futuro a nivel competitivo y misional, pues la propuesta nacional educativa plantea una Colombia más educada para el 2025 y la política de educación de 0 a siempre.

**El instituto a largo plazo.** Dentro de la planeación se proyectan metas a corto, mediano y largo plazo en búsqueda de la excelencia, a través de las cuales DISCENTER se pueda posicionar y convertirse en la mejor institución técnica dentro del municipio de Tuluá, no solo por su calidad educativa sino por cobertura, infraestructura, calidad en recursos humanos y calidad en participación social.

**La estrategia.** Las estrategias que plantea el instituto parten desde el aspecto financiero y se realizan autodiagnósticos que permiten analizar cómo ha sido la evolución de los procesos. Por ejemplo:

- Alcanzar la calidad en infraestructura requiere capital financiero.
- Se plantean metas de anti deserción, y se plantean objetivos de matriculas.

- La autoevaluación de calidad y servicio sobre los resultados actuales, se empieza a construir bajo los parámetros financieros.

Ahora bien, es evidente que en el camino aparecerán obstáculos que se tendrán que superar, por lo que para prevenirlos se propone la realización de diagnósticos que permitan hacer mediciones periódicas de cómo va se encuentra la institución, para sobre dichas mediciones tomar acciones preventivas y correctivas cuando sea necesario.

Es así como se evidencia un panorama de cambio y para lograrlo, se propone crear una cultura de crear una cultura de calidad en la cual cada uno de los colaboradores y estudiantes se apropie de su rol y haga bien su labor, entendiendo las necesidades de forma transversal.

**Declaración de visión.** La visión de DISCENTER es viable y objetiva. Actualmente busca una proyección importante que impacte a otros mercados, en la que los egresados tengan un reconocimiento en el sector productivo ya que cuentan con buenas bases en su formación para el trabajo.

## 7.2 Misión del instituto

DISCENTER es una institución educativa dedicada a la formación para el trabajo, la educación continuada y básica-media formal, con valores y principios morales, comprometidos con el desarrollo del Valle del Cauca.

**Productos y servicios.** El instituto cuenta con los siguientes programas:

- Asistente Administrativo.
- Atención integral a la primera infancia.
- Contabilidad sistematizada.
- Secretariado gerencial sistematizado.
- Diseño gráfico.
- Sistemas informáticos.
- Bachillerato por ciclos.
- Auxiliar de banca y seguros.
- Mercaderista e Impulsador.
- Diseño de modas (Sede Tuluá).

**Usuarios y clientes.** El público objetivo de DISCENTER está situado en estratos 1, 2, 3 y zonas rurales, principalmente egresados de colegios públicos. A estos clientes se les garantiza una formación pertinente de acuerdo a las necesidades del sector productivo y de esta manera lograr una satisfacción total en los estudiantes.

**Mercado meta.** La misión está orientada a cumplir satisfactoriamente al mercado actual de 1400 estudiantes que tiene la institución, por lo que la gestión académica y de bienestar, se encargan de proponer metas que den cumplimiento a dicha satisfacción.

**Conocimiento y tecnología.** El conocimiento radica en fortalecer las bases de la educación técnica laboral que consiste en:

- El saber.
- El saber hacer.
- El saber ser.
- El saber emprender.

Así, el hecho no es solo que el estudiante adquiera saberes, sino que tenga claridad frente a su aplicabilidad, contando además con valores y principios que ayuden al fortalecimiento de las empresas en el sector productivo. Por esto, para lograr estos aspectos se trabaja de la mano con las TIC ya que la institución es consciente de que de éstas depende el fortalecimiento de la enseñanza.

**Grupos de interés de la organización.** Dentro de la organización se tienen en cuenta todos los grupos de interés: juntas directivas, coordinadores, docentes, administrativos, comerciales, comunidad estudiantil y padres de familia y acudientes.

**Responsabilidad social.** Para DISCENTER la responsabilidad social juega un papel fundamental, por lo que la misma es direccionada por la gestión de bienestar que consiste en realizar capacitaciones en diferentes frentes y de acuerdo a las necesidades, manera gratuita a poblaciones vulnerables como son: adulto mayor, red unidos y líderes de juntas de acción comunal.

**Imagen pública.** En DISCENTER la imagen pública tiene importancia desde mantener la calidad de la educación y la legalidad de la gestión y el buen nombre.

**Declaración de misión.** La misión de DISCENTER es clara y acorde a las necesidades del sector en relación a una educación integral sesgada por valores y principios que le brinde un aporte adecuado a la sociedad en los diferentes entornos.

### 7.3 Objetivos estratégicos

**Objetivos de desarrollo o crecimiento.** A continuación se exponen los objetivos definidos en este ámbito:

- Consolidación en el mercado actual, mediante la actualización tecnológica de sus programas académicos en el marco de su Sistema de Gestión de Calidad.
- Asegurar que los procesos de selección del recurso humano sean los adecuados de modo que el personal de la institución sea el idóneo.
- Concluir la modernización de los equipos de formación y planta física para garantizar la productividad y calidad de sus servicios.
- Implementar, mantener y asegurar el Sistema de Gestión de Calidad como requisito de supervivencia a largo plazo.

**Objetivo de productividad.** Desarrollar técnicas y modelos administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando a Discenter para hacerla cada vez más ágil y competitiva.

**Objetivo de innovación.** Revitalizar los modelos de investigación aplicada que sirvan como respuesta a problemas reales del sector productivos.

**Objetivo financiero o de recursos y capacidades.** Buscar los medios necesarios para asegurar la permanencia, el crecimiento, la generación de utilidades y competitividad de Discenter.

**Objetivo de responsabilidad social.** Ser actor integral y participativo en las actividades comunitarias que busquen el bien común, demostrando un profundo respeto por aquellos entes donde participe.

## 8 Planes de acción

Teniendo en cuenta los objetivos definidos anteriormente, entre las Tabla 16 a la 23, se exponen los planes de acción a partir de cada uno de éstos, así como los indicadores correspondientes a través de los cuales se podrán establecer las dinámicas de control necesarias.

### 8.1 Objetivos de desarrollo o crecimiento

**Tabla 16.** Operacionalización del Objetivo Estratégico 1.

<b>OBJETIVO 1</b>		Consolidación en el mercado actual, mediante la actualización tecnológica de sus programas académicos en el marco de su Sistema de Gestión de Calidad.			
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>METAS</b>
1	Reunión periódica para validar la pertinencia de los programas académicos frente a la dinámica laboral en el centro del Valle del Cauca.	Una cada año.	Rectoría y Coordinación académica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos.</li> <li>• Materiales (computador, fotocopias, sistemas).</li> <li>• Programas automáticos de procesamiento de información.</li> <li>• Operativo (el trabajo constante en equipo que realizan todos los trabajadores).</li> <li>• Transporte.</li> <li>• Encuestas y formatos de seguimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes capacitados e idóneos para la realización de su inserción laboral.</li> <li>• Capacitación continua y pertinente de los estudiantes y egresados.</li> <li>• Manejo eficiente de las herramientas de trabajo.</li> </ul>
2	Realizar convenios con Universidades para fortalecer la cadena de formación de los estudiantes.	Permanente.	Coordinación académica.		
3	Llevar registro y control sobre la comunidad educativa en su etapa práctica y medir su capacidad y desempeño en el sector productivo.	Permanente.	Coordinación académica.		
<b>INDICADORES</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de convenios realizados.</li> <li>• Número de actualizaciones de los programas.</li> <li>• Número de egresados Vs Vinculados al sector productivo.</li> </ul>			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 17.** Operacionalización del Objetivo Estratégico 2.

<b>OBJETIVO 2</b>		Asegurar que los procesos de selección del recurso humano sean los adecuados de modo que el personal de la institución sea el idóneo.				
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>METAS</b>	
1	Reunión y evaluación para medir los lineamientos de los profesionales que están formando académicamente a los estudiantes.	Semestral.	Dirección y Coordinación académica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes de la institución.</li> <li>• Materiales (computador, libros, folletos instructivos).</li> <li>• Programas con nuevas propuestas educativas de formación.</li> <li>• Trabajo en equipo en el que se involucra DISCENTER y docentes.</li> <li>• Conferencista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con el personal capacitado profesionalmente.</li> <li>• Determinar que no solo se están formando profesionales, sino también personas con valores.</li> <li>• Aceptación de los nuevos procesos que se puedan implementar a nivel académico.</li> </ul>	
2	Llevar a cabo actividades en las que los funcionarios den cuenta de su capital humano.	Trimestral.	Recursos humanos.			
3	Vinculación de nuevos actores y nuevos proyectos para renovar procesos e ideas que se involucran dentro de la formación académica.	Semestral.	Coordinación académica.			
<b>INDICADORES</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de docentes evaluados por su desempeño año.</li> </ul>				

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 18.** Operacionalización del Objetivo Estratégico 3.

<b>OBJETIVO 3</b>		Concluir la modernización de los equipos de formación y planta física para garantizar la productividad y calidad de sus servicios.				
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>METAS</b>	
1	Modernización de aulas de aprendizaje.	Dos cada año.	Propietarios e Inversionistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso humano técnico.</li> <li>• Materiales (los necesarios para su modernización).</li> <li>• Económicos (los necesarios para los procesos de construcción).</li> <li>• Transporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aulas de aprendizaje modernizadas y/o mejoradas.</li> <li>• Obras civiles efectuadas en el instituto.</li> <li>• Diseños arquitectónicos aprobados por los dueños.</li> </ul>	
2	Adecuaciones locativas y modernización del edificio.	Gradual en un periodo corto.	Propietarios e Inversionistas.			
3	Mantenimiento y adecuación de edificaciones locativas para personas en situación de discapacidad y áreas comunes.	Gradual en un periodo corto.	Propietarios e Inversionistas.			
<b>INDICADORES</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de aulas reparadas.</li> <li>• Número de áreas comunes intervenidas.</li> </ul>				

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 19.** Operacionalización del Objetivo Estratégico 4.

<b>OBJETIVO 4</b>		<b>Implementar, mantener y asegurar el Sistema de Gestión de Calidad como requisito de supervivencia a largo plazo.</b>			
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>METAS</b>
<b>1</b>	Realizar de forma periódica una medición de la imagen de la institución en la región.	Semestral.	Dirección y Coordinación académica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Público interno (funcionarios, docentes, estudiantes) de la institución.</li> <li>• Materiales (computador, libros, misión, visión y políticas de la empresa).</li> <li>• Programas de comunicación efectiva e imagen corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar posicionamiento de la institución como empresa líder en educación.</li> <li>• Estar dentro de las primeras opciones a la hora de vincularse en el campo académico.</li> <li>• Reconocimiento por su calidad académica.</li> <li>• Buena imagen corporativa.</li> </ul>
<b>2</b>	Diseñar métodos efectivos para que todos los funcionarios y estudiantes de la institución mantengan las políticas y valores.	Trimestral.	Dirección y Coordinación académica.		
<b>INDICADORES</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posición en ranking de las instituciones educativas con certificación de calidad.</li> </ul>			

**Fuente:** Elaboración propia.

## 8.2 Objetivo de productividad

**Tabla 20.** Operacionalización del Objetivo Estratégico 5.

<b>OBJETIVO 5</b>		Desarrollar técnicas y modelos administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando a Discenter para hacerla cada vez más ágil y competitiva.			
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>METAS</b>
1	Control acerca de los diferentes servicios que se están ofreciendo dentro de DISCENTER.	Trimestral.	Dirección y Coordinación académica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano.</li> <li>• Técnico (materiales a utilizar: computador, fotocopias, software).</li> <li>• Trabajo en equipo realizado por los encargados de cada departamento.</li> <li>• Transporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con el personal que tenga las capacidades intelectuales para realizar una auditoría a nivel académico.</li> <li>• Control adecuado de la información que se obtiene después de realizar el diagnóstico.</li> <li>• Manejo correcto de las herramientas de trabajo.</li> </ul>
2	Realizar convenios con empresas de la región para fortalecer la demanda laboral.	Permanente.	Dirección administrativa y comercial.		
3	Impacto y aceptación de la institución en Tuluá y municipios cercanos.	Permanente.	Dirección comercial.		
4	Promover campañas que den cuenta de la buena gestión comercial y académica de la Institución.	Trimestral	Dirección administrativa y comercial.		
<b>INDICADORES</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de estudiantes matriculados por programa.</li> <li>• Número de estudiantes matriculados de otros municipios diferentes a Tuluá.</li> </ul>			

**Fuente:** Elaboración propia.

### 8.3 Objetivo de innovación

**Tabla 21.** Operacionalización del Objetivo Estratégico 6.

<b>OBJETIVO 6</b>		Revitalizar los modelos de Investigación aplicada que sirvan como respuesta a problemas reales del sector productivos.			
No.	ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS	METAS
1	Realizar talleres sensibilización a la investigación.	Trimestral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección y Coordinación académica.</li> <li>Áreas de investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capital humano.</li> <li>Técnico (materiales a utilizar: computador, fotocopias, docentes especializados en áreas de investigación).</li> <li>Transporte.</li> <li>Logística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control adecuado de la información que se obtiene después de realizar los estudios de investigación.</li> <li>Implementación de los estudios en las diferentes actividades del sector productivo.</li> </ul>
2	Realizar convenios con universidades e instituciones públicas y privadas.	Anual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección administrativa y comercial.</li> <li>Área de investigación.</li> </ul>		
<b>INDICADORES</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de talleres realizados por semestre.</li> <li>Número de convenios firmados.</li> </ul>			

Fuente: Elaboración propia.

### 8.4 Objetivo financiero o de recursos y capacidades

**Tabla 22.** Operacionalización del Objetivo Estratégico 7.

<b>OBJETIVO 7</b>		Buscar los medios necesarios para asegurar la permanencia, el crecimiento, la generación de utilidades y competitividad de Discenter.			
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>METAS</b>
1	Mantener los fondos suficientes en Discenter que garanticen su cumplimiento de sus compromisos a corto plazo tanto operativos como financieros.	Permanente.	Dirección administrativa y financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software contable.</li> <li>• Capital humano.</li> <li>• Herramientas (computador, maquinas, libros, programas de diseño).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el capital de trabajo del Instituto.</li> <li>• Aprovechamiento de los recursos comprometidos en capital de trabajo para generar Ventas</li> </ul>
2	Mantener los beneficios de los Inversionistas del instituto Discenter que esperan sobre la inversión realizada, garantizando la liquidez futura del instituto.	Permanente.	Dirección administrativa y financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del Ministerio de Educación.</li> <li>• Programas que proporcionen nuevas fuentes de información.</li> <li>• Operativo (el trabajo constante en equipo que realizan todos los trabajadores).</li> <li>• Transporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de generación de caja del Instituto validando la utilidad que realmente se gestiona (EVITDA).</li> <li>• validar la rentabilidad del activo y del patrimonio.</li> <li>• Incrementar el porcentaje de financiación de los activos con recursos del Instituto.</li> </ul>
3	Evaluar el riesgo implícito en el mantenimiento del nivel de deuda y la capacidad de endeudamiento futuro del Instituto.	Permanente.	Dirección administrativa y financiera.		
<b>INDICADORES</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital de trabajo Neto operativo/ingresos operacionales.</li> <li>• Utilidad Operativa + Depreciaciones + Amortizaciones y provisiones de activos.</li> <li>• Utilidad Operativa (UAII)/ Actividad Operación.</li> <li>• Utilidad Antes de Impuestos/ Patrimonio.</li> <li>• Patrimonio/Activo Total.</li> </ul>			

Fuente: Elaboración propia.

### 8.5 Objetivo de responsabilidad social

**Tabla 23.** Operacionalización del Objetivo Estratégico 8.

<b>OBJETIVO 8</b>		Ser actor integral y participativo en las actividades comunitarias que busquen el bien común, demostrando un profundo respeto por aquellos entes donde participe.			
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>METAS</b>
1	Realizar talleres lúdicos y artísticos para fomentar el arte y la cultura en diferentes comunas.	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección y Coordinación académica.</li> <li>Dirección comercial.</li> <li>Docentes del área artística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capital humano</li> <li>Técnico (materiales a utilizar: computador, fotocopias, implementos de arte e instrumentos musicales).</li> <li>Capital humano (el trabajo en equipo realizado por los encargados de cada departamento.</li> <li>Transporte.</li> <li>Fotocopias.</li> <li>Equipo logístico.</li> <li>Elementos deportivos.</li> <li>Pastores.</li> <li>Fotocopias.</li> <li>Material espiritual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con el personal docente que tenga las habilidades para la música, el arte y la cultura.</li> <li>Integración adecuada entre la comunidad y el equipo de trabajo.</li> <li>Control adecuado de la información que se obtiene después de realizar los diagnósticos.</li> <li>Seguimiento y evolución del paciente.</li> <li>Integración de los estudiantes, profesores y población vulnerable, de municipios cercanos y corregimientos.</li> </ul>
2	Visitar familias en estado de vulnerabilidad, con problemas de maltrato infantil, matoneo y violencia intrafamiliar para validar proceso de apoyo.	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección administrativa y comercial.</li> <li>Área de psicología infantil.</li> </ul>		
3	Realizar torneos deportivos intermunicipales.	Anual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección comercial.</li> <li>Área de deportes y recreación.</li> </ul>		
4	Fortalecer las comunidades con células espirituales.	Mensuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección Administrativa.</li> <li>Área de psicología y de religión.</li> </ul>		
<b>INDICADORES</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de visitas por familia</li> <li>Número de talleres por semestre</li> <li>Número de estudiantes atendidos por personal médico.</li> </ul>			

Fuente: Elaboración propia.

## 9 Conclusiones y estudios futuros

### 9.1 Conclusiones de la investigación

- Aunque el instituto de formación para el trabajo y el desarrollo humano, DISCENTER tiene más de 25 años de vigencia en el mercado del centro del Valle del Cauca, tiene actualmente un grupo importante de clientes, pero hasta la fecha no ha realizado una evaluación del servicio, ni existen políticas encaminadas a la atención al cliente en pro de la fidelización, recomendación y preferencia del usuario.
- La atención al cliente son de gran relevancia para el instituto DISCENTER dado que los servicios educativos que se ofrecen en el municipio de Tuluá tienen una competencia agresiva en el sector.
- Dada la dinámica que presenta el sector de formación para el trabajo y el desarrollo humano, es de gran importancia que su talento humano cuente con capacitación continua en habilidades blandas, contando de esta manera con las competencias necesarias para afrontar los diversos retos venideros.
- El instituto DISCENTER goza de buena reputación, tanto en el municipio de Tuluá, como en el norte del Valle del Cauca, gracias a la calidad en la formación impartida en los estudiantes.
- Debido a la alta rotación de personal docente en el instituto DISCENTER, éstos profesionales en educación no logran generar, mantener y consolidar un sentido de pertenencia por el instituto.
- Ante la falta de espacios de esparcimiento en la planta física del instituto DISCENTER, los estudiantes no cuentan con un lugar agradable para compartir entre compañeros, siendo simplemente un lugar de paso para asistir a clase.
- Los egresados del instituto DISCENTER cuentan con buena aceptación en el sector productivo, así como con buenas oportunidades de trabajo una vez terminan sus estudios.
- Los indicadores de evaluación relacionados con las actitudes de los empleados en términos generales, se ubican en un nivel de satisfacción bueno, sin embargo se perciben niveles aceptables en la disponibilidad y calidad de la información.

- Uno de los factores críticos percibidos por el cliente es la Comunicación Telefónica. El indicador obtenido se ubica como inaceptable (menos del 90%). Las mayores quejas son por demoras en la transferencia de las llamadas, espera en el teléfono y demora en contestar.

## 9.2 Estudios futuros

### 9.2.1. Estudio Futuro A

**Implementación de un Call Center.** Actualmente el instituto DISCENTER no cuenta con un Call Center que permita generar una dinámica diferente y mas efectiva a la actual. Es por esto que se sugiere evaluar la necesidad de realizar la implementación de un Call Center, analizando si haciéndolo se podrían mejorar los indicadores de satisfacción pertinentes a la Comunicación Telefónica y sin perder de vista la relación costo/beneficio en términos del Retorno sobre la Inversión realizada.

### 9.2.2. Estudio Futuro B

**Implementación de programas de formación para personal docente, directivo y administrativo.** Entendiendo las necesidades que se evidenciaron en relación a la necesidad de contar con programas de formación (en diferentes niveles) para las personas que trabajan en el instituto DISCENTER, se sugiere realizar la implementación de programas de formación dirigidos no sólo a los docentes, sino también a los directivos y personal administrativo, buscando mejorar el servicio prestados a los usuarios finales en todos los niveles, incrementando así sus niveles de satisfacción.

### 9.2.3. Estudio Futuro C

**Implementación de un modelo de servicio al cliente.** Teniendo en cuenta que se debe revisar la forma en que se pueden mejorar los indicadores de atención al cliente, se sugiere diseñar e implementar un modelo de servicio y atención al cliente, lo que necesariamente implica, entre otros: definición de procesos, procedimientos, métricas e indicadores, gestión del cambio y procesos de capacitación.

#### **9.2.4. Estudio Futuro D**

**Implementación de un esquema de medición y mejoramiento de clima organizacional.** De acuerdo a lo identificado en el desarrollo de este trabajo de investigación, es clave para el instituto DISCENTER mejorar el sentido de pertenencia que cada una de las personas que trabaja en la institución, por lo que se sugiere realizar una medición de clima organizacional y establecer los planes de acción inherentes para que de este modo, se pueda identificar la percepción de las personas en todos los niveles y desde diferentes perspectivas, convirtiéndose esta, en una herramienta muy poderosa para apoyar la toma de decisiones y el mejoramiento continuo.

## Bibliografía

- Ansoff, I. (1972). Business Strategy. Penguin Book, USA, 1972.
- Anuario (2015). Alcaldía de Tuluá | Plan de Desarrollo. Recuperado el 2 de abril de 2015, de [http://www.tuluva.gov.co/apc-aa-files/37383761623134393439303433623039/PLAN\\_DESARROLLO\\_APROBADO\\_CONCEJO\\_MUNICIPAL.pdf](http://www.tuluva.gov.co/apc-aa-files/37383761623134393439303433623039/PLAN_DESARROLLO_APROBADO_CONCEJO_MUNICIPAL.pdf).
- Betancourt, B. (2005). Análisis sectorial y competitividad. Poemia. Cali, 2013.
- Betancourt, B. (2013). Direccionamiento estratégico. Escuela Nacional del Deporte. Cali, 2013.
- Campo R., Arranz, Domínguez, María del Campo, Raya, Víctor. Gestión de proyectos. Editorial Ra-Ma. Pá. 33-34. ISBN. 978-958-762-165-5.
- Campo R., Arranz, Domínguez, María del Campo, Raya, Víctor. Gestión de proyectos. Editorial Ra-Ma. Pá. 33-34. ISBN. 978-958-762-165-5. Mintzberg, Henri en su libro Structure in Fives: Designing Effective Organizations, 1983.
- CAprende (2015). Colombia Aprende | Sitio web de Colombia Aprende. Recuperado el 30 de mayo de 2015, de [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articulos-260523\\_Destacado.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articulos-260523_Destacado.pdf).
- Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Universidad Pontificia Comillas. Ed. 1, 2 de noviembre de 2010.
- Eurosur (2015). Eurosur | Evolución de las tasas de analfabetismo. Recuperado el 2 de abril de 2015, de <http://www.eurosur.org/FLACSO/mujeres/colombia/educ-1.htm>.
- Francés, A. (2006) Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral, 2006, p. 121.
- Francés, A. (2006) Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Pearson, Editorial Prentice Hall. 2006, p. 105.
- Francés, A. (2006) Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Pearson, Editorial Prentice Hall. 2006, p. 115.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración | Universidad del Valle, No. 42, 43-61.
- Gerencie (2015). Gerencie | Gestión del talento humano. Recuperado el 2 de abril de 2015, de <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>.
- ICFES (2015). Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior | ICFES. Recuperado el 5 de abril de 2015, de <http://www.icfes.gov.co/>.

- Icontec (2015). Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación| Icontec. Recuperado el 5 de abril de 2015, de <http://icontec.org/index.php/es/>.
- ITESCAM (2013). ITESACAM | Instituto Tecnológico Superior de Calkiní en el Estado de Campeche. Recuperado el 23 de septiembre de 2013, de <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r82013.DOCX>.
- Klaric, J. (2015). Jurgen Klaric | Vídeos sobre neuromarketing. Recuperado el 5 de abril de 2015, de <http://jurgenklaric.com/videoblog>.
- KVD (2015). Kioscos Vive Digital | Ministerio TIC de Colombia. Recuperado el 5 de abril de 2015, de <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-7059.html>.
- Ladrón de Guevara, L. (1978) Metodología de la investigación científica. Bogotá. Universidad Santo Tomás, 1978.
- Lerma, H. (2009). Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto. Bogotá, D.C.: Ecoe Ediciones.
- MinEducación (2015a). Centro Virtual de Noticias | Proyecto de Infraestructura Educativa: por el mejoramiento de la calidad educativa. Recuperado el 3 de abril de 2015, de <http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/w3-article-240839.html>.
- MinEducación (2015b). Centro Virtual de Noticias | El SENA consolida 40 convenios en el exterior. Recuperado el 3 de abril de 2015, de <http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/article-115833.html>.
- MinEducación (2015c). Ministerio de Educación de Colombia, MinEducación | Sitio web de MinEducación. Recuperado el 3 de abril de 2015, de <http://www.mineduccion.gov.co>.
- MinTIC (2015). Ministerio TIC de Colombia. Recuperado el 5 de abril de 2015, de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-channel.html>.
- NTC (2015). Norma Técnica Colombiana NTC 4595. Recuperado el 2 de abril de 2015, de [http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-96894\\_Archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-96894_Archivo_pdf.pdf).
- PEI (2015a). ¿Cómo armar un PEI? | Sitio web de Colombia Aprende. Recuperado el 1 de abril de 2015, de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/docentes/1596/fo-article-125469.pdf>.
- PEI (2015b). Proyecto Educativo Institucional, PEI | Sitio web del Ministerio de Educación de Colombia. Recuperado el 1 de abril de 2015, de <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-79361.html>.
- Pérez, R. (2001). Comunicación empresarial, plan estratégico herramienta general. Recuerpado el 13 de abril de 2014, de <http://tinyurl.com/7aqfcpn>.

- Porter, M. (1980). Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía, 1980.
- Sanabria, R. (2004). Análisis de la competitividad y el equilibrio de las organizaciones en el uso de recursos. Ediciones Uniandes, Bogotá, D.C., Colombia, 2004.
- Taylor, F. (1973). Principios de la administración científica. 5ª edición. Buenos Aires. Editorial El Ateneo, 1973.
- Tuluá (2015). Anuario estadístico de Tuluá | Sitio web del municipio de Tuluá. Recuperado el 3 de abril de 2015, de <http://www.tuluá.gov.co/documentos.shtml#Economía>.
- Uceva (2015). UCEVA | Unidad Central del Valle del Cauca. Recuperado el 3 de abril de 2015, de <http://www.uceva.edu.co/>.
- Wiki (2015). Wikipedia | Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Recuperado el 4 de abril de 2015, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADas\\_de\\_la\\_informaci%C3%B3n\\_y\\_la\\_comunicaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADas_de_la_informaci%C3%B3n_y_la_comunicaci%C3%B3n).