

ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO DE ESTUDIOS  
TECNICOS LABORALES DE COLOMBIA - CESTELCO, DEL MUNICIPIO DE  
TULUA VALLE DEL CAUCA - PERIODO 2018 – 2023

ANA MARÍA LOZANO PEDRAZA

CODIGO. 320142025

MARÍA CAROLINA LOPEZ GIRALDO

CODIGO. 3209033

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TULUA, VALLE DEL CAUCA  
2018

ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO DE ESTUDIOS  
TECNICOS LABORALES DE COLOMBIA - CESTELCO, DEL MUNICIPIO DE  
TULUA VALLE DEL CAUCA EN EL PERIODO 2018 – 2023

ANA MARIA LOZANO PEDRAZA

CODIGO. 320142025

MARIA CAROLINA LOPEZ GIRALDO

CODIGO. 3209033

Proyecto de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Director:

EUSEBIO DUCUARA CELIS

MSC. En Organizaciones

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
TULUA, VALLE DEL CAUCA  
2018

Nota de aceptación

---

---

---

---

Firma del Director

---

Jurado

---

Jurado

---

Jurado

---

Tuluá Valle del Cauca, Octubre del 2018.

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme vida para cumplir un sueño más.

A mi madre, por ser la luz en mi camino, por todo su sacrificio y por no desampararme ni un solo instante de mi vida.

A mi padre y hermanos, por sus consejos y compañía en los momentos más difíciles.

A mi novio, por su apoyo y amor incondicional, por enseñarme que al ser perseverante puedo cumplir cada uno de mis sueños.

***Ana María Lozano Pedraza***

Primero a DIOS por permitirme cumplir cada uno de mis sueños por bendecir mi camino y regalarme personas de valor a mi vida.

A mi familia por su apoyo incondicional, su ejemplo, su sacrificio y su compañía en cada paso de mi vida enseñándome que nada es imposible mientras tú lo creas posible.

***María Carolina López Giraldo***

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios infinitas gracias por darme la oportunidad de tener vida y salud para cumplir este sueño, porque cada una de las dificultades que viví en el desarrollo de este proyecto me enseñaron a valorar tu amor y compañía incondicional. A ti madre querida, porque has iluminado y guiado mi camino, porque con tus manos has sacrificado tu vida por darme lo mejor y gracias a cada uno de tus esfuerzos hoy crezco profesionalmente, este triunfo es por ti y para ti. A mi padre y hermanos, por cada uno de sus consejos y su apoyo incondicional. A mi novio, por su compañía y amor incondicional, por cada una de sus palabras de aliento para que no desfalleciera, porque eres un claro ejemplo de lucha y perseverancia de que todos los sueños se pueden cumplir. A mi director de tesis, Eusebio ducura que, con su compromiso, experiencia y dedicación, permitieron que hoy pueda culminar con éxito el desarrollo de mi carrera profesional, gracias infinitas profe ducura por enseñarnos que con esfuerzo y dedicación podemos cumplir todo lo que nos propongamos en la vida.

***Ana María Lozano Pedraza***

Primero que todo agradezco a Dios por tantas bendiciones que ha traído a mi vida por bendecirme desde antes de nacer regalándome una familia maravillosa que me enseñó que en la vida todo es posible, los que me brindaron la fuerza para poder terminar este proceso universitario de la mejor manera lleno de sacrificios, trasnochos, viajes y grandes dificultades que vivimos juntos, gracias por su ejemplo, sacrificio, dedicación y su amor incondicional que son el pilar de mi vida, a mi director de tesis Eusebio Ducura que aparte de ser un gran ser humano es un excelente profesional brindándonos su apoyo continuo durante todo este proceso permitiéndonos culminarlo de la mejor manera, gracias profesor por haber realizado un arduo trabajo el cual nos permite el día de hoy cumplir mi sueño de ser administradora de empresas.

***María Carolina López Giraldo***

## TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	13
RESUMEN .....	15
ABSTRACT .....	16
INTRODUCCIÓN .....	17
1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA .....	18
1.1 TITULO.....	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	18
1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.2.1.1 Situación Actual: Síntomas Y Causas.....	18
1.2.1.2 Pronóstico.....	18
1.2.1.3 Control Al Pronóstico .....	18
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. ....	19
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
2. JUSTIFICACIÓN .....	20
2.1 TEÓRICA.....	20
2.2 METODOLÓGICA .....	20
2.3 PRÁCTICA.....	21
3. OBJETIVOS .....	22
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
4. MARCO REFERENCIAL.....	23
4.1 MARCO TEÓRICO .....	23
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	35
4.3 MARCO LEGAL.....	38
4.4 MARCO ESPACIAL.....	39
5. METODOLOGÍA.....	40
5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	41
5.2 MÉTODO DE ESTUDIO .....	41
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ....	41

5.3.1 Fuentes secundarias.....	41
5.3.2 Fuentes primarias. ....	41
6.    CAPITULO I. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	42
6.1. PRESENTACIÓN .....	43
6.2. ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE EL CENTRO DE ESTUDIOS TECNICOS LABORALES DE COLOMBIA – CESTELCO. ....	43
6.2.1. ENTORNO GENERAL.....	44
6.2.2 ENTORNO ESPECÍFICO.....	45
6.2.3. ENTORNO GEOFISICO.....	47
6.2.4. ENTORNO DEMOGRAFICO.....	48
6.2.4.1 MERCADO LABORAL.....	48
6.2.5 ENTORNO ECONOMICO. ....	56
6.2.5.1 COMPORTAMIENTO ECONÓMICO.....	56
6.2.5.2 MERCADO LABORAL.....	57
6.2.6. ENTORNO LEGAL .....	59
6.2.7 ENTORNO POLITICO. ....	66
6.2.7.1 LA EDUCACIÓN EN EL PLAN DE DESARROLLO 2014 – 2018. ....	66
6.2.8 ENTORNO CULTURAL.....	68
6.2.9 ENTORNO SOCIAL.....	69
6.2.9.1 VIVIENDA Y SERVICIOS PUBLICOS. ....	69
6.2.9.2 EDUCACIÓN. ....	72
6.2.9.3 SALUD.....	74
6.2.10. ENTORNO TECNOLOGICO. ....	77
6.2.10.1 Líneas y Ejes de Acción.....	78
6.2.11. ENTORNO MEDIOAMBIENTAL.....	78
6.3. IDENTIFICACION DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (As y Os).....	82
6.3.1. El Diagnóstico Externo: Amenazas y Oportunidades.....	82
6.4. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - CESTELCO (MATRIZ EFE) .....	87
7.    CAPITULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.....	90
7.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA .....	90
7.1.1 Historia.....	90

7.1.2. Ubicación.....	93
7.1.3. Objetivos.....	93
7.1.4. Visión.....	93
7.1.5. Estrategia Competitiva.....	94
7.1.6. ORGANIZACIÓN, ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL.....	94
7.1.6.1 Cultura Organizacional.....	94
7.1.6.2 División del Trabajo.....	94
7.1.6.3 Estructura Organizacional.....	95
7.1.7. RELACIONES Y COMUNICACIÓN.....	96
7.1.7.1 Información.....	96
7.1.8. RECONOCIMIENTO, RECOMPENSA Y SANCIÓN.....	96
7.1.8.1 Miembros.....	96
7.1.8.2 Política de Personal.....	97
7.1.8.3 Reconocimiento y Recompensas.....	97
7.1.8.4 Calificación.....	97
7.1.9. SISTEMAS TÉCNICOS Y AUXILIARES.....	98
7.1.9.1 Recursos Técnicos.....	98
7.1.9.2 Infraestructura.....	98
7.1.9.3 Finanzas.....	98
7.1.10. DIRECCIÓN.....	101
7.1.10.1 Autonomía.....	101
7.1.10.2 Estilo Directivo.....	101
7.1.10.3 Instrumentos de Gestión.....	101
7.1.11. PROCESO DE TRANSFORMACIÓN.....	102
7.1.11.1 Orientación al Cliente.....	102
7.1.11.2 Adaptación, innovación.....	102
7.2. IDENTIFICACION DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS (Ds y Fs).....	103
7.2.1. El Diagnóstico Interno: Debilidades y Fortalezas.....	103
7.4. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS QUE DETERMINAN LA COMPETENCIA DEL SECTOR DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	109
7.4.1. Análisis de las Fuerzas Competitivas.....	113



7.5. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS) .....	115
8. CAPITULO III. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	122
8.1 DECLARACION DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	123
8.1.1 MISIÓN.....	123
8.1.2 VISIÓN.....	123
8.1.3 VALORES.....	123
9. CAPITULO IV. ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN .....	124
9.1 MATRIZ 5W2H .....	124
9.2 ESTRATEGIAS / PLAN DE DESARROLLO .....	127
CONCLUSIONES.....	130
RECOMENDACIONES .....	131
BIBLIOGRAFIA .....	132

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Entorno General.....	44
Tabla 2. Entorno Específico .....	45
Tabla 3. Descripción general .....	47
Tabla 4. Principales Indicadores del Mercado Laboral Municipal y Departamental .....	49
Tabla 5. Población Desagregada Por Sexo .....	50
Tabla 6. Población Desagregada Por Área.....	50
Tabla 7. Población Étnica .....	50
Tabla 8. Población Masculina Por Edades .....	51
Tabla 9. Población Femenina Por Edades.....	53
Tabla 10. Información SISBEN .....	55
Tabla 11. Comportamiento Puntaje SISBEN .....	56
Tabla 12. Valor Agregado (Miles de Millones de Pesos Corrientes) .....	57
Tabla 13. Porcentaje del Valor Agregado Por Grandes Ramas de Actividad Económica.....	58
Tabla 14. Valor Agregado Municipal Sectores de Mayor Importancia (Mm Pesos Corrientes).....	59
Tabla 15. Cobertura de Acueducto (CENSO) .....	69
Tabla 16. Cobertura de Alcantarillado (CENSO).....	70
Tabla 17. Cobertura de Acueducto (REC) .....	70
Tabla 18. Cobertura de Alcantarillado (REC).....	70
Tabla 19. Penetración de Banda Ancha .....	71
Tabla 20. Cobertura de Energía Eléctrica Rural .....	71
Tabla 21. Déficit Cuantitativo de Vivienda (CENSO) .....	72
Tabla 22. Déficit Cualitativo de Vivienda (CENSO).....	72
Tabla 23. Desagregación de Coberturas En Educación .....	72
Tabla 24. Cobertura Neta En Educación Media.....	73
Tabla 25. Pruebas Saber 11 - Matemáticas (Puntos de 100) .....	73
Tabla 26. Pruebas Saber 11 - Lectura Crítica (Puntos de 100) .....	73
Tabla 27. Desagregación Coberturas En Educación 2015 .....	74
Tabla 28. Aseguramiento.....	74
Tabla 29. Cobertura del Régimen Subsidiado .....	75
Tabla 30. Tasa de Mortalidad (Por Cada 1.000 Habitantes).....	75
Tabla 31. Razón de Mortalidad Materna a 42 Días.....	75
Tabla 32. Tasa De Fecundidad (Por Cada 1.000 Mujeres en Edad Fértil) .....	76
Tabla 33. Cobertura Vacunación Pentavalente En Menores de 1 Año .....	76
Tabla 34. Conflicto Armado y Seguridad .....	76
Tabla 35. Tasa de Homicidios (Por Cada 100.000 Habitantes) .....	77
Tabla 36. Tasa de Hurtos (Por Cada 100.000 Habitantes) .....	77

Tabla 37. Tasa de Violencia Intrafamiliar (Por Cada 100.000 Habitantes) .....	77
Tabla 38. Ecosistemas Estratégicos .....	79
Tabla 39. Área de Ecosistemas Estratégicos .....	79
Tabla 40. Área de Bosque Estable de la Entidad Territorial .....	79
Tabla 41. Área Deforestada En La Entidad Territorial .....	80
Tabla 42. Amenaza por Fenómenos Hidrometeorológicos .....	80
Tabla 43. Eventos de Desastres 2010-2017 .....	81
Tabla 44. Inversión Anual En Gestión del Riesgo .....	81
Tabla 45. Porcentaje de Inversión En Gestión del Riesgo Por Proceso .....	82
Tabla 46. Matriz De Integración De Entornos .....	84
Tabla 47. Identificación De Amenazas y Oportunidades (Os y As).....	87
Tabla 48. Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE.....	89
Tabla 49. Programas Técnicos ofertados y que están aprobados por la Secretaria de Educación Municipal de Tuluá y avalados por el Ministerio de Educación .....	91
Tabla 50. Numero de Cargos - CESTELCO TULUÁ.....	97
Tabla 51. Estado de Resultados .....	99
Tabla 52. Balance General .....	100
Tabla 53. Matriz de Variables Internas .....	104
Tabla 54. Identificación de Fortalezas y Debilidades (Fs y Ds). .....	107
Tabla 55. Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI .....	108
Tabla 56. Comparativo de Precios por Instituciones.....	110
Tabla 57. Análisis de las Fuerzas Competitivas.....	114
Tabla 58. Matriz DOFA .....	116
Tabla 59. Generación de Estrategias – DOFA.....	117
Tabla 60. Selección de las Mejores Estrategias – DOFA .....	118
Tabla 61. Estrategias Seleccionadas - DOFA CRUZADA .....	120
Tabla 62. Variables Estratégicas y Objetivos.....	122
Tabla 63. Matriz 5W2H .....	125
Tabla 64. Margen Bruto de Utilidad .....	129

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Las Cinco Fuerzas de Michael E. Porter .....	28
Ilustración 2. Elementos de la Planeación Estratégica .....	31
Ilustración 3. Fases de la Planeación Estratégica.....	32
Ilustración 4. Ubicación del Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia - CESTELCO.....	40
Ilustración 5. Diagnostico Sistémico en 10 Pasos.....	90
Ilustración 6. Estructura Organizacional del Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia - CESTELCO .....	95
Ilustración 7. Las Cinco Fuerzas Competitivas que Determinan a la Competencia del Sector.....	111

## GLOSARIO

**Amenazas.** Situaciones que provienen del entorno y que al no ser controladas influyen negativamente en el posicionamiento de la empresa.

**Análisis dofa.** Es una herramienta que permite hacer un diagnóstico interno y externo de la empresa y a partir de esta formular estrategia que conlleven al fortalecimiento de las ventajas competitivas

**Debilidades.** Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, tales como fallas en la producción, altos costos, etc.

**Entorno.** Espacio o lugar en donde participa la empresa y por consiguiente enfrenta la competencia.

**Escuela del diseño.** Se enfoca en establecer que la formulación de estrategias debe darse delimitada en una concepción de factores externo e interno que impacta la dinámica empresarial.

**Factores claves.** Son aquellos que, en última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo a una empresa razón por la que se encuentran ligados a las estrategias

**Fortalezas.** Puntos fuertes que posee la empresa en cada una de las áreas y que le permite superar los retos y cambios del entorno.

**Estrategia.** Elemento de fundamental importancia en el ámbito de la planeación estratégica, puesto que da la posibilidad de formular ideas y acciones que conllevan a tomar decisiones acertadas que se reflejan en el cumplimiento de metas y objetivos.

**Misión.** Razón de ser de la empresa en el presente; es decir, que en este se planea el objeto social al que se componerte un grupo de personas.

**Objetivo estratégico.** Cada uno de los fines a los que se espera llegar para conseguir un nivel de mejoramiento continuo que se refleje en posicionamiento en el mercado y por ende en estabilidad financiera.

**Oportunidades.** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Mejoramiento continuo.** Es fundamental en las organizaciones, ya que consiste en el conjunto de actividades diarias que se hacen fundamentadas en la debida aplicabilidad de los recursos; logrando así dar respuesta a las necesarias que tiene la empresa en áreas determinadas.

**Planeación estratégica.** Proceso sistemático que hace posible que la empresa en todo momento se encuentre en el camino al éxito, puesto que se fundamenta en la construcción de planes de acción que constan de objetivos, acciones y estrategias.

**Plan estratégico.** Da la posibilidad de quien realiza el proceso de gestión se cuestione acerca de ¿Dónde se está?, ¿Dónde se espera llegar?, ¿Cómo hacerlo?, lo que da la posibilidad de orientar en todo momento la empresa hacia el mejoramiento continuo.

**Visión.** Es la imagen que la organización plantea a largo plazo sobre lo que espera en el futuro y que obviamente busca alcanzar por medio de la puesta en práctica de estrategias.

## RESUMEN

Este proyecto de grado tiene como propósito elaborar un plan estratégico en el periodo 2018 - 2023 para el Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia – CESTELCO sede Tuluá, Valle del cauca, el cual ofrece programas de educación regular y continua a través de metodologías innovadoras. Es importante resaltar que la parte financiera del instituto es muy reservada, por lo cual este plan estratégico no muestra a profundidad su manejo financiero.

En el capítulo 1. Se identificó el entorno externo del instituto, el cual nos permitió conocer cuáles son sus debilidades y amenazas frente a la competencia, por medio de la evaluación de los factores externos (EFE).

En el capítulo 2. Se elaboró un análisis interno a través del diagnóstico sistémico, evaluación de los factores internos (EFI), Las cinco fuerzas de Michael Porter, que nos permitió evaluar las áreas funcionales de la organización obteniendo como resultado fortalezas y oportunidades.

En el capítulo 3. Se formularon las estrategias por medio de la matriz DOFA y se realiza el direccionamiento estratégico del instituto.

En el capítulo 4. Se realiza la propuesta de plan de acción del periodo 2018 – 2023 para el Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia – CESTELCO, sede Tuluá, Valle del cauca.

## **ABSTRACT**

The purpose of this degree project is to prepare a strategic plan in the period 2018 - 2023 for the Labor Technical Studies Center of Colombia - CESTELCO Tuluá campus, Valle del Cauca, which offers regular and continuous education programs through innovative methodologies. It is important to highlight that the financial part of the institute is very reserved, for which reason this strategic plan does not show its financial management in depth.

In chapter 1. The external environment of the institute was identified, which allowed us to know its weaknesses and threats against the competition, through the evaluation of external factors (EFE).

In chapter 2. An internal analysis was developed through the systemic diagnosis, evaluation of internal factors (EFI), The five forces of Michael Porter, which allowed us to evaluate the functional areas of the organization, resulting in strengths and opportunities.

In chapter 3. The strategies were formulated through the SWOT matrix and the strategic direction of the institute is carried out.

In chapter 4, the proposal for an action plan for the period 2018-2023 is made for the Center for Labor Technical Studies of Colombia - CESTELCO, Tuluá, Valle del Cauca.



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo principal elaborar un plan estratégico para el Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia – CESTELCO sede Tuluá, Valle del Cauca, periodo 2018 – 2023, la realización de este plan estratégico le permitirá a la administración del instituto consolidar un modelo de gestión para lograr los objetivos propuestos para cada área funcional y el posicionamiento de esta en el mercado.

Para conseguir que las organizaciones sean competitivas y por consiguiente se adapten a los cambios del sector en donde participan, es necesario que se detecten las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, pues estas se convierten en el punto de partida para generar cambios que conlleven a un mejoramiento continuo.

La implementación de este tipo de planes hace posible que en las empresas se alcance un mejoramiento continuo que se refleje en el cumplimiento de las metas propuestas para cada área y con esto en el posicionamiento en el mercado.

El desarrollo de esta investigación nos permitirá reconocer los puntos fuertes y débiles de la organización y a partir de estos formular un plan de estrategias que contribuya a que en la misma se den respuesta a las falencias de tipo administrativo y académico; consiguiendo con esto que sea más competitiva.

## **1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA**

### **1.1 TITULO**

Elaborar un plan estratégico para el Centro De Estudios Técnicos Laborales De Colombia - CESTELCO, del Municipio de Tuluá Valle del Cauca en el periodo 2018 – 2023.

### **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1.1 Situación Actual: Síntomas Y Causas**

El Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia – CESTELCO, sede Tuluá Valle del Cauca, se administra sin el apoyo de modelos, herramientas y teorías aportadas por los principales autores del pensamiento administrativo, este se dirige a partir de la experiencia y conocimientos prácticos y empíricos de su propietario, a causa de lo anterior, no se ha formulado un plan estratégico que permita consolidar un modelo de gestión que le permita al instituto lograr los objetivos propuestos para cada área funcional.

##### **1.2.1.2 Pronóstico**

Debido a esta problemática la empresa se ve enfrentada a pérdida de oportunidades en el mercado, a la asignación inadecuada de recursos para su funcionamiento, a poca o ninguna eficiencia, al incumplimiento de metas e incertidumbre para la toma de decisiones lo que le genera una desventaja competitiva en el sector económico al cual pertenece.

##### **1.2.1.3 Control Al Pronóstico**

Ante esta situación, hace necesaria la implementación de un plan estratégico, que permite a la administración de la organización consolidar un modelo de gestión para lograr los objetivos propuestos para cada área funcional y el posicionamiento de esta en el mercado.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Qué consecuencias produce en el Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia – CESTELCO la ausencia de un plan estratégico?

### **1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- Por qué analizar las variables del entorno externo y específicos de la empresa (Entornos: ¿demográfico, económico, social, político, legal, tecnológico, ambiental y cultural)?
- ¿Cómo incide la ausencia de un diagnóstico interno de las áreas funcionales en la organización?
- ¿Cómo definir las estrategias y plan de acción de la Institución?

## **2. JUSTIFICACIÓN**

### **2.1 TEÓRICA**

El desarrollo de esta investigación da la posibilidad de que se apliquen en el Centro de Estudio todos aquellos lineamientos expuestos en la Escuela del Diseño propuesta por Henry Mintzberg en su libro Safari a la Estrategia, que sin lugar a duda ha sido una de las más grandes influencias en el campo administrativo y por consiguiente en la formulación de estrategias.

Dicha influencia se debe a que es precisamente la concepción de esta, lo que ha dado lugar a que se formule y aplique el análisis DOFA, que es de gran importancia, puesto que da la posibilidad de reconocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Igualmente se puede aplicar otras como al de Perfil Competitivo, que se convierten en el punto de partida para realizar cambios que contribuyan a que la empresa supere los retos del sector en donde participe; consiguiendo así fortalecer las ventajas competitivas

### **2.2 METODOLÓGICA**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se propone una alternativa de diagnóstico de las condiciones actuales en que se encuentra El Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia – CESTELCO, como punto de partida que facilita la formulación del planteamiento estratégico necesario de este.

La metodología por seguir es el modelo de la planeación estratégica que se desarrolla aplicando los siguientes pasos: 1. Realizar el análisis del entorno externo general y específico de la institución, en este se pretende elaborar una lista completa de todos los factores que podrían influir en la organización, con el propósito de identificar y analizar las variables clave de éxito. 2. Realizar análisis interno a través de modelo sistémico: en esta se pretende elaborar un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentran las áreas funcionales de la empresa, identificando las fuerzas clave 3. Elaborar declaración de misión, visión 4. Establecer objetivos a largo plazo 5. Se generan y se evalúan las estrategias. 6. Establecer políticas y objetivos anuales. 7. Formular estrategias y plan de acción.

### **2.3 PRÁCTICA**

De acuerdo con los objetivos de la investigación su resultado permite aplicar los planteamientos hechos por los autores de la Escuela de Diseño, la cual permite identificar las amenazas y oportunidades, los factores claves de éxito, las fortalezas y debilidades que posee el Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia – CESTELCO, permitiendo evaluar los factores internos a través de la matriz EFI y los externos con la matriz EFE, Para así formular la matriz DOFA con el fin de formular las estrategias derivadas de las diferentes combinaciones que esta permite, y así establecer un plan de acción al corto, mediano y largo plazo para lograr los objetivos del Centro Educativo y volverlo más competitivo en el sector de la educación.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL.**

Elaborar un plan estratégico para el Centro de Estudios Técnicos Laborales De Colombia, del Municipio de Tuluá Valle del Cauca - Periodo 2018 – 2023.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Identificar el entorno externo y específico de la empresa (Entornos: demográfico, económico, social, político, legal, tecnológico, ambiental y cultural)
- Elaborar un diagnóstico interno de las áreas funcionales de la organización
- Formular las estrategias y plan de acción de estas para el periodo 2018 – 2023.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO TEÓRICO

Para Harold Koontz, Wehrich y Cannice, administración, es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz al interior de una organización, esta definición es aplicada por los gerentes y las personas que realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, que en palabras de Harold Koontz y Heinz Wehrick<sup>1</sup>, lo denomina como el proceso administrativo que está conformado por cuatro elementos: planificación, organización, dirección y control, mientras que para Henri Fayol, es una secuencia de pasos o de actividades para alcanzar un objetivo, que son: previsión, organización, dirección, coordinación y control, como responsabilidades de la gerencia general de una empresa<sup>2</sup>.

Para Fayol la planeación es el elemento más importante que todo administrador debe desempeñar, de allí aparece el termino de administración estratégica, que según ansoff se explica desde una perspectiva histórica, a lo largo del siglo pasado los modelos se volvieron más complejos y sensibles en respuesta a los cambios cada vez más frecuentes esta la delinea en cuatro etapas:

1. El primer modelo establecido políticas o lineamientos de acción que debían ser seguidos por los gerentes de distintos niveles jerárquicos, además de crear e implementar manuales de procedimientos y control financiero.
2. En el segundo modelo de planeación, en este se contemplaba la necesidad de monitorear el cambio del ambiente externo, la planeación a largo plazo el uso de las herramientas matemáticas para la toma de decisiones y la elaboración de pronósticos.
3. En tercer modelo explicitaba la relación de las empresas con el ambiente y enfatizaba la necesidad de coordinar la estrategia con la estructura de la organización.
4. En el cuarto modelo conocido como dirección estratégica, se estudió la empresa con un enfoque sistémico poniendo énfasis en la formulación de la estrategia y la forma de llevarlas a cabo, dentro de este modelo se

---

<sup>1</sup> Koontz, Harold, Heinz Wehrich, Mark Cannice. Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial, Decimocuarta Edición, Mexico, 2012

<sup>2</sup> Del libro: «Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia», Quinta Edición, De Sergio Hernández y Rodríguez, 2011, Pag. 50.

desarrollan dos grandes perspectivas sobre la formación de la estrategia: la perspectiva de producto – mercado y la teoría basada en recursos.<sup>3</sup>

La planeación es una función de importancia en el ámbito organizacional, pues es por medio de esta que quien gerencia una empresa logra un idóneo cumplimiento de las metas que se han propuesto para un determinado periodo de tiempo. Es decir, que desde su perspectiva es esencial que se formulen unos objetivos y estrategias que contribuyen a alcanzarlos.

Para Chiavenato, La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Se trata entonces de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible<sup>4</sup>.

Debido a esto, es que con el pasar de los años muchos teóricos complementaron este pensamiento y se empezó a hablar de la Planeación Estratégica, tal como es el caso de Humberto Serna que plantea que:

Más que un mecanismo para elaborar planes es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégicamente, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. De allí la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado para seleccionar los estrategias<sup>5</sup>.

Lo planteado, por Serna, permite establecer que es mediante el desarrollo de la Planeación Estratégica que se consigue prever el futuro y por consiguiente formular acciones y estrategias que permitan en un corto, mediano o largo plazo cumplir cada una de las metas empresariales. Es decir, que es por medio de esta que se logra consolidar ventajas competitivas que dan la posibilidad de afrontar cada uno de los retos derivados de la dinámica del mercado, logrando optimizar cada vez el posicionamiento en el mercado.

Por consiguiente, se puede establecer que el hecho de que se desarrolle una idónea Planeación Estratégica permite obtener los siguientes objetivos<sup>6</sup>:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Conseguir la intervención de mejoramiento.
- Asegurar la participación de los empleados en equipo.

---

<sup>3</sup> Koontz Harold y Wehrick Heinz citados por Claude s. George – Lourdes Álvarez en el libro: historia del pensamiento administrativo.

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Fundamentos de la Administración. Mac Graw Hill. 2000

<sup>5</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Novena edición. Bogotá: 3R editores, 2007. p-22 y 23

<sup>6</sup>Ibíd. p.16



- Lograr la colaboración individual.
- Crear equipos para el mejoramiento de los sistemas y proceso.
- Establecer actividades que aseguren la calidad.
- Desarrollar e implementar planes de mejoramiento a corto plazo, Así como una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Definir un sistema de reconocimientos.

Haciendo referencia a las estrategias es preciso abordar lo expuesto por Mintzberg en su libro el Safari de la Estrategia, pues en este aborda el tema del management estratégico, que como lo connota su nombre es aquel conjunto de herramientas que hacen posible que quienes direccionen las empresas consigan anticiparse al futuro, logrando así superar los retos e ir posicionándose con mayor fuerza en el mercado en donde participan. Es decir, que mediante la aplicabilidad de este se logra que cada día haya una formación del directivo que se refleje en la consolidación de una mente estrategia que le da la posibilidad de estar en todo momento generando cambios que se reflejan en un mejoramiento continuo.

Desde la perspectiva de este teórico en todo momento se debe estar en un constante aprendizaje de la formulación de estrategias, ya que no se trata solo de plasmar ideas o acciones, sino que cada una de estas debe hacerse buscando que haya una relación con los lineamientos del direccionamiento estratégico, pues solo así se consigue que sirva de plataforma para que la empresa supere los retos del entorno y sea cada día más competitiva.

Retomando el tema de que la formulación de estrategias es un aprendizaje constante, el mencionado teórico en el desarrollo de su libro aborda 10 escuelas en las que se estipulan una serie de lineamientos que deben tenerse en cuenta para conseguir que cada una de estas se aplique de manera tal que ofrezca una serie de ventajas competitivas. Estas son<sup>7</sup>:

**1. Escuela de diseño.** En esta en un primer momento se hace un diagnóstico y a partir de este se determinan los puntos fuertes y débiles que sirven de base para formular las estrategias que son evaluadas mediante indicadores para así determinar si están dando los beneficios esperados.

De igual manera, se han planteado las siguientes premisas<sup>8</sup>:

- La formación de estrategias debiera ser un proceso deliberado de pensamiento consciente. Por lo tanto, se aprende formalmente.

---

<sup>7</sup> Ibid.,

<sup>8</sup>MINZTBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. Safari la Estrategia. Ediciones Granica.S.A, 1999 – 511 páginas.

- La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal. Esta persona es el estratega y es quien toma las decisiones.
- El modelo de estrategia debe mantenerse simple e informal. Es decir, accesible para toda la organización.
- Las estrategias deben ser únicas: Las mejores provienen de un proceso individualizado. Es decir, deben ser adaptadas a las circunstancias específicas.
- El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectivas. Es decir, una vez delineada se convierte en el camino organizacional.
- Estas estrategias deben ser explícitas y no perder su simpleza. Al decir explícitas se refiere a la claridad y concisión con que deben ser descritas y explicadas estas estrategias.
- Finalmente, solo después de que estas estrategias únicas, maduras explícitas y simples han sido formuladas, puede procederse a su aplicación.

Por su parte, se ha establecido que para la generación y aplicación de las estrategias se debe tener en cuenta<sup>9</sup>:

- a. Se determina estrategia.
  - b. Se evalúan y se elige la mejor de ellas.
  - c. Esta evaluación está en función de 4 principios: *Coherencia* (sin contradicciones), *Consonancia* (adaptada al medio ambiente), *Ventaja* (debe suponerse alguna creadora de alguna ventaja competitiva) y *Viabilidad* (No debe agotar los recursos disponibles).
  - d. Se implementa.
- 2. Escuela de planificación.** Se realiza un proceso formal que se consolida en la estructuración de una propuesta que inicia con el análisis de la situación actual y va hasta que se formulan las estrategias. En este se debe tener en cuenta los siguientes pasos<sup>10</sup>:

---

<sup>9</sup> Ibid., p 234

<sup>10</sup> Ibid.,p 135

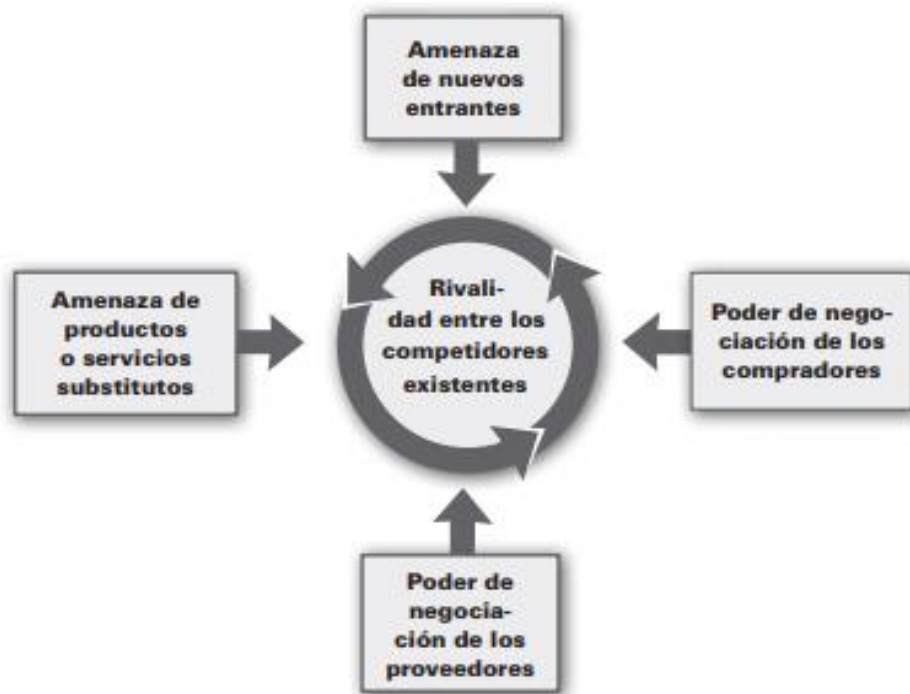
- Definición de objetivos: cuantifica los objetivos de la organización. Pueden confundirse estrategia y objetivos, por ello en muchos casos la planeación estratégica se ha reducido a cuantificar las metas, como medida de control.
  - Auditoría externa: una vez seleccionados los objetivos, los planeadores se centran en el entorno que rodea a la empresa y usan pronósticos como una manera de estar preparados a lo que vendrá en el futuro.
  - Auditoría interna: estudian sus propias fuerzas y debilidades.
  - Evaluación de la estrategia: se implementan indicadores generalmente orientados al análisis financiero que miden las variables consideradas importantes para el cumplimiento de la estrategia.
  - Operación de la estrategia: las estrategias se dividen en subestrategias para lograr una implementación exitosa.
  - Planear el proceso completo: dar fecha a las actividades.
3. **Escuela de posicionamiento.** Se debe hacer como un proceso analítico y para ello se debe tener en cuenta la aplicabilidad de herramientas como las 5 fuerzas de Porter, la cadena de valor, entre otras.
  4. **Escuela de Empresarial.** Se trata de que se debe formular la estrategia como la visión del gerente, por lo cual el liderazgo no se ve como sujeto sino como verbo
  5. **Escuela Cognoscitiva.** La estrategia es un proceso mental; razón por la cual las estrategias se delimitan en la objetividad; es decir, que estas se derivan de un proceso de estructuración y conocimiento. Igualmente son subjetivas, ya que son un reflejo de la visión que se tiene del entorno.
  6. **Escuela de aprendizaje.** la formulación de estrategia es un proceso emergente; en el que se aprende con el pasar del tiempo.
  7. **Escuela del poder.** Se enfoca en una estrategia tipo negociación.
  8. **Escuela cultural.** Se basa en el hecho de que para lograr una buena estrategia es necesario que se involucre a todos los colaboradores.
  9. **Escuela ambiental.** Siempre la estrategia debe ser una respuesta constante a los cambios del entorno. Es decir, que en esta se debe realizar de manera permanente diagnósticos del entorno, pues solo así se consigue reconocer

las oportunidades y amenazas que se convierten en el punto de partida para formular estrategias que traigan consigo ventajas competitivas.

**10. Escuela de la configuración.** Toda estrategia que se formule debe estar sujeta a cambios para que así se adapte a los requerimientos del entorno.

De igual manera la configuración de las cinco fuerzas competitivas varía según el sector. La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia.<sup>11</sup>

### Ilustración 1. Las Cinco Fuerzas de Michael E. Porter



*Fuente: Michael E. Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia, enero 2008. Reimpresión R0801E-E*

Amenaza de nuevos entrantes. Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes:

---

<sup>11</sup> Michael E. Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia, Enero 2008. Reimpresión R0801E-E

Economías de escala por el lado de la oferta, Beneficios de escala por el lado de la demanda, Costos para los clientes por cambiar de proveedor, Requisitos de capital, Ventaja de los actores establecidos independientemente del tamaño, Acceso desigual a los canales de distribución y las políticas gubernamentales restrictivas.<sup>12</sup>

El poder de los proveedores. Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.<sup>13</sup>

El poder de los compradores. Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.<sup>14</sup>

La amenaza de los sustitutos. Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. La amenaza de un sustituto es alta si: Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector y/o si el costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.<sup>15</sup>

Rivalidad entre competidores existentes. La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. La rivalidad es más intensa cuando: Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia, El crecimiento del sector es lento, Las barreras de salida son altas, Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular, Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes.<sup>16</sup>

La planeación estratégica es aquel proceso que permite prever el futuro y fundamentado en esta formular estrategia que contribuyan a que se vayan cumpliendo cada una de las metas, lo que se logra como se planeta en cada una de las escuelas haciendo un análisis interno y externo que permita determinar los puntos fuertes y débiles que se deben fortalecer o cambiar.

---

<sup>12</sup> *Ibíd.*, p. 3,4.

<sup>13</sup> *Ibíd.*, p. 4

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p. 5

<sup>15</sup> *Ibíd.*, p. 6,7.

<sup>16</sup> *Ibíd.*, p. 7.

El proceso de planeación estratégica, “pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas”<sup>17</sup>, este inicia con el diagnóstico y continúa con una serie de pasos que se definen con las respuestas a los siguientes cuestionamientos:

¿En qué negocio estamos?: Para resolver esta pregunta, es necesario considerar aspectos como la misión de la empresa (lo que hace), la visión (hacia donde se quiere llegar) y los objetivos corporativos con los cuales la visión será lograda.

¿Cómo se puede llegar a la visión empresarial?: La respuesta a esta pregunta se obtiene con el diseño de las estrategias, las cuales a su vez deben apuntar al logro de los objetivos corporativos.

¿Qué se requiere para el logro de las estrategias?: Aquí se busca establecer las acciones y recursos para llevar a cabo una determinada estrategia. El ideal es plantear las diferentes tareas que deben realizarse para realizar una estrategia.

Para lograr dar respuesta acertada a cada uno de estos interrogantes es necesario como lo plantea Munch y García: “Determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos, así pues, la planeación requiere, entonces, de desarrollo e implementación de normas, contribuyendo al control, direccionamiento y cambio”<sup>18</sup>.

Según estos teóricos para lograr una idónea planeación estratégica, es necesario que se analice diversas alternativas en el curso del planteamiento de las acciones y se escojan aquellas que realmente van a permitir que haya un rumbo que este dirigido a aumentar la competitividad.

De igual manera, Munch y García establecen una serie de elementos que son claves e indispensables para conseguir que la planeación estratégica permita estructurar un rumbo a seguir por parte de una organización y que en un tiempo determinado se refleje en posicionamiento en el sector en donde pertenece. Estos son<sup>19</sup>:

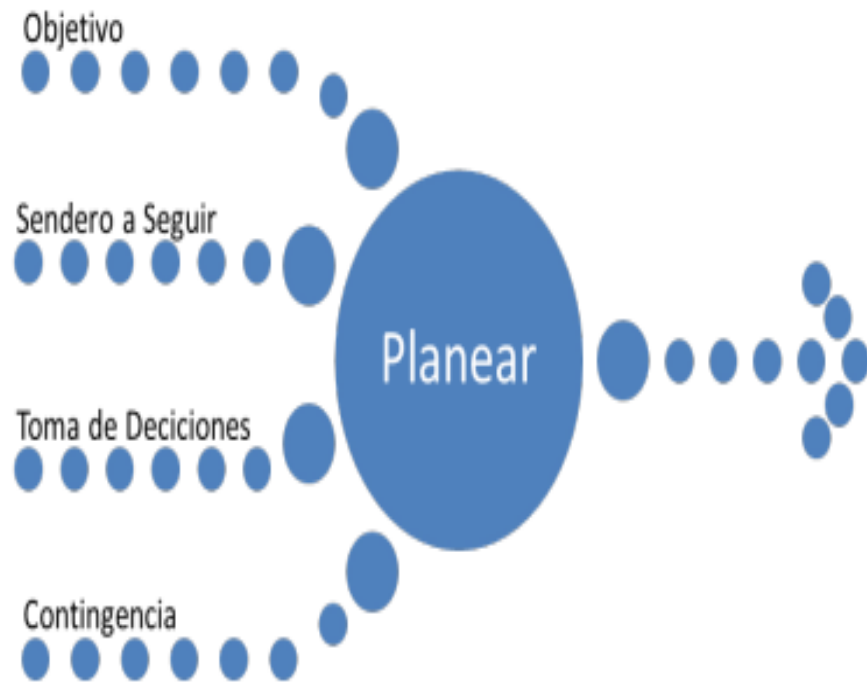
- Clarificar el objetivo: estipular que es lo que se persigue.
- Determinar el sendero a seguir, acciones, actividades, estrategias.
- Establecer cómo será la toma de decisiones, esta última como pilar importante de la planeación.
- Tomar medidas para contingencias y situaciones de incertidumbre.

---

<sup>18</sup> MUNCH G. Lourdes, GARCÍA M. José, (1985). Fundamentos de Administración. México, D.F. Ed. Trillas S.a. de C.V., p.70 y. En Línea, Disponible en. [http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion\\_empresas/administracion\\_iii/unidad\\_2/DM.pdf](http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_iii/unidad_2/DM.pdf). (citado Agosto, 2018)

<sup>19</sup> Ibid. p 34

## Ilustración 2. Elementos de la Planeación Estratégica

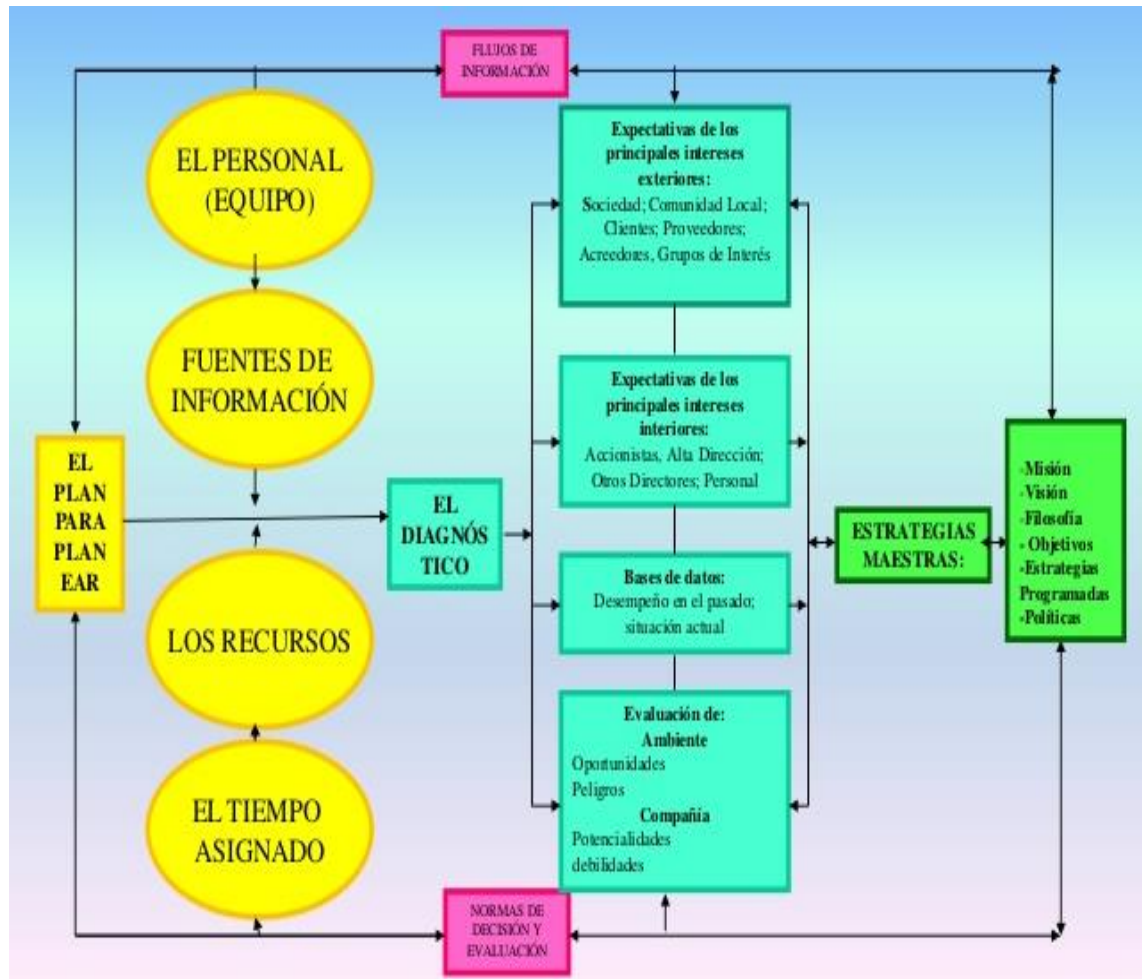


*Fuente: MUNCH G. Lourdes, GARCÍA M. José, (1985). Fundamentos de Administración. México, D.F.*

Como se puede observar la planeación estratégica ha pasado a convertirse en la columna vertebral de la empresa, en ella es donde se soportan todas aquellas acciones que activan una diversidad de procesos que permiten un alcance secuencial de metas.

Sumado a estos planteamientos teóricos, se encuentran los formulados por Steiner, quien define la Planeación Estratégica desde cuatro puntos de vista, como se muestra en la ilustración:

### Ilustración 3. Fases de la Planeación Estratégica



Fuente: SANCHEZ, Fabián, citado a Steiner. Planeación Estratégica. En Línea, Disponible en <http://132.248.9.34/hevila/Planeacionyevaluacioneducativa/2009/vol16/no45/1.pdf>. (citado agosto, 2018).

Al observar la gráfica se puede reconocer que este teórico establece una serie de premisas en torno a la Planeación Estratégica como son<sup>20</sup>:

- La identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro.
- Debe ser un proceso secuencial que se inicie con la formulación de objetivos – acciones y metas a cumplir.
- La persona a cargo de esta planeación debe ser organizada y responsable, ya que no se pueden dejar vacíos que interrumpa el rumbo.

<sup>20</sup> SANCHEZ, Fabián, citado a Steiner. Planeación Estratégica. En Línea, Disponible en <http://132.248.9.34/hevila/Planeacionyevaluacioneducativa/2009/vol16/no45/1.pdf>. (citado Agosto, 2018)



- Debe darse una estructuración que se fundamente en planes estratégicos, presupuestos y planes operativos.

Complementando este esquema Quin propone los siguientes aspectos que deben evaluarse para lograr que se estructure una Planeación estratégica, que permitan hacer cambios que conlleven al mejoramiento continuo<sup>21</sup>:

- Fijación de objetivos: consiste en la elaboración de extensos procedimientos para explicar y siempre que fuera posible, cuantificar los objetivos de la organización.
- Verificación externa: un elemento importante en la revisión de las condiciones externas de la organización es el conjunto de pronósticos que se realizan respecto al futuro.
- Verificación interna: consistente en el estudio de las propias virtudes y flaquezas de la organización.
- Evaluación de estrategia: Análisis de riesgo, curva de valor y diversos métodos asociados con el cálculo de valor para los accionistas. Tal como queda evidenciado por los nombres, la mayoría están orientados hacia el análisis financiero.
- Puesta en operación de la estrategia: Da lugar a todo un conjunto de jerarquías, las cuales se cree que existen en distintos niveles y con diferentes perspectivas temporales.
- Fijar plazos para todo el proceso: No sólo deben programarse las etapas del proceso, sino también los momentos precisos en que deberán ser llevadas a cabo.

En la Planeación Estratégica, es pertinente resaltar que entre los elementos que hacen parte de la estructura de esta, sin duda el de mayor relevancia es la estrategia, pues es esta la que da lugar a la acción que trae consigo cambios que se reflejan en mejoramiento continuo. En palabras de Shendel y Hofer: “el control estratégico se centra en la cuestión dual de si la estrategia se está implementando como se planificó y si los resultados generados por la estrategia son los deseados”<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

<sup>22</sup> NARANJO; Roberto, Estrategia y control estratégico. Unidad o dicotomía. En Línea. Disponible en. [https://www.google.com/search?biw=1366&bih=631&ei=eIFrW-HIFK\\_J5gKDpKnABA&q=planeacion+estrategica+segun++Hofer+y+Shcerfdel&oq=planeacion+estrategica](https://www.google.com/search?biw=1366&bih=631&ei=eIFrW-HIFK_J5gKDpKnABA&q=planeacion+estrategica+segun++Hofer+y+Shcerfdel&oq=planeacion+estrategica). (citado Agosto, 2018)

Cada planteamiento que se ha venido relacionado conlleva a reconocer que la planeación estratégica es de gran importancia en el campo empresarial, puesto que permite que se lleve a cabo en cada una de las áreas una revisión que da la posibilidad de detectar falencias y a partir de estas formular estrategias que contribuyan a que se dé un debido cumplimiento a los objetivos organizacionales.

Es importante mencionar que para lograr que la planeación estratégica sea una herramienta que contribuya al mejoramiento continuo y con esto a optimizar la competitividad es necesario que se reconozcan los 6 componentes fundamentales:

- Los estrategas. Son aquellas personas que se encuentra en el nivel superior de la estructura jerárquica y que por esto tienen como función principal formular los objetivos organizacionales y plantear las acciones que se deben llevar a cabo para en un tiempo determinado alcanzar cada uno de estos.
- El direccionamiento estratégico. Es de gran importancia puesto que es allí en donde se establecen los ideales, principios, propósitos, valores y demás elementos que delimitan el funcionamiento de la empresa en el presente y el futuro.
- Diagnostico estratégico. Es evaluar la situación actual de la organización a nivel externo e interno, pues esto da la posibilidad de reconocer falencias y a partir de estas formular estrategias que conlleven a un mejoramiento continuo.
- Opciones estratégicas. Son aquellas acciones que se formulan luego de que se ha hecho el diagnóstico y que se formulan para un determinado periodo de tiempo.
- Formulación estratégica. Se construyen los proyectos estratégicos y los planes de acción, en los que se delimitan los periodos en los que se deben aplicar las opciones estratégicas que se han planteado.
- Auditoria estratégica. Es de fundamental importancia ya que se trata de la formulación de índices de desempeño; es decir, de la medición de las estrategias que se han planteado para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales.

Retomando de nuevo los planteamientos hechos por Serna, es pertinente establecer que para llevar a cabo un diagnostico estratégico que permita detectar con precisión los puntos fuertes y débiles de la empresa a nivel interno y externo es necesario utilizar una serie de herramientas conocidas como matrices, tales como:

- A. De Perfil de Capacidad Interna (PCI). Tal como lo connota su nombre por medio de la aplicabilidad de esta se busca analizar las fortalezas y debilidades de la compañía respecto a:
  - Capacidad directiva. La manera como se lleva a cabo el proceso de gestión, comunicación, toma de decisiones, entre otras.

- Capacidad Competitiva. Se analiza las fortalezas y debilidades que se tejen en torno al mercadeo y el pareo comercial que son las que permiten cautivar los clientes o usuarios
  - Capacidad financiera. Toma de decisiones en el manejo de los recursos monetarios
  - Capacidad tecnológica. Analizar las fortalezas y debilidades respecto a la toma de decisión del uso y aplicabilidad de los recursos que se aplican en la producción
  - Capacidad de talento humano. Incluye el análisis de las fortalezas y debilidades con las que se maneja las políticas que se relaciona con el talento humano.
- B. Perfil de amenazas y oportunidades del medio (POAM). Esta herramienta es utilizada para medir las oportunidades y amenazas que existen en el entorno y que impactan la dinámica de la empresa.
- C. Matriz DOFA. Este es la matriz que se aplica al final y que hace una compilación de las dos primeras, pues en ellas se analiza debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, consiguiendo con esta formular estrategia de tipo cruzado que permiten que haya un mejoramiento continuo a nivel empresarial.

Es importante mencionar que los pasos o fases que se han venido referenciando se agrupan en un Plan Estratégico, entendiéndose este como:

Un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente<sup>23</sup>.

Es decir, que es en este documento es en donde se van a estipular cada uno de los objetivos y pasos a seguir para lograr que cada uno de los lineamientos del direccionamiento estratégico se cumplan y con esto se alcance un mayor grado de competitividad.

## **4.2 MARCO CONCEPTUAL**

---

<sup>23</sup> Ibid., p 46

**Organización.** Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito".<sup>24</sup>

**Estrategia.** Para Michael Porter, 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 consiste en "ser diferente". Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor.<sup>25</sup>

**Formulación estratégica.** Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ellos, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.<sup>26</sup>

**Planeación.** Según George A. Steiner es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos, es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación.<sup>27</sup>

**Planeación estratégica.** Más que un mecanismo para elaborar planes es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Ese es su objetivo verdadero.<sup>28</sup>

**Misión.** Indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de

---

<sup>24</sup> Del libro: «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», Cuarta Edición, de Ferrell O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel ángel, Mc Graw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 215.

<sup>25</sup> Porter, Michael. Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía. 1980.

<sup>26</sup> Del libro: «Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión». Humberto Serna Gómez. Décima edición, Bogotá D.C., 3R editores, 2008.

<sup>27</sup> George A. Steiner, Management Planning, Londres, the Macmillan Company, 1969.

<sup>28</sup> Del libro: «Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión». Humberto Serna Gómez. Décima edición, Bogotá D.C., 3R editores, 2008.

una empresa, Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa e identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer.<sup>29</sup>

**Visión.** Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe de ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor.<sup>30</sup>

**Diagnostico estratégico.** Servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas: ¿Dónde estábamos?, ¿Dónde estamos hoy? El diagnostico estratégico incluye, por tanto, la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y de las debilidades internas.<sup>31</sup>

**Fortalezas.** Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.<sup>32</sup>

**Debilidades.** Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.<sup>33</sup>

**Oportunidades.** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.<sup>34</sup>

**Amenazas.** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, imitan o dificultan su desarrollo operativo.<sup>35</sup>

**Plan de acción.** Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.<sup>36</sup>

**Diagnostico interno.** Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El

---

<sup>29</sup> *Ibíd.*, p. 201.

<sup>30</sup> *Ibíd.*, p. 60.

<sup>31</sup> *Ibíd.*, p. 61.

<sup>32</sup> *Ibid.*, p. 72.

<sup>33</sup> *Ibíd.*, p. 72.

<sup>34</sup> *Ibíd.*, p. 72.

<sup>35</sup> *Ibíd.*, p. 72.

<sup>36</sup> *Ibíd.*, p. 73.

diagnostico lo integran el análisis de: Capacidad directiva, Capacidad competitiva, Capacidad financiera, Capacidad técnica o tecnológica y Capacidad de talento humano.<sup>37</sup>

**Diagnostico externo.** Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnostico externo lo integran el análisis: Factores económicos, Factores políticos, Factores sociales, Factores tecnológicos, Factores geográficos y Factores competitivos.<sup>38</sup>

**Análisis DOFA.** Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formula estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.<sup>39</sup>

**Objetivos corporativos.** Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y Operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello deben tenerse en cuenta en todas las áreas que integran la empresa.<sup>40</sup>

#### 4.3 MARCO LEGAL

---

<sup>37</sup> *Ibíd.*, p. 74.

<sup>38</sup> *Ibíd.*, p. 75.

<sup>39</sup> *Ibíd.*, p. 185.

<sup>40</sup> *Ibíd.*, p. 225.

En el municipio en el cual se encuentra ubicado actualmente El Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia – CESTELCO, cuenta con una serie de requerimientos legales para el funcionamiento de las organizaciones, entre los que se encuentran los siguientes:

- a) Inscripción en Industria y Comercio.
- b) Permiso de la Secretaria Municipal de Educación.

Respecto a la educación en el municipio la Secretaria de Educación regula y vigila que se dé cumplimiento a las siguientes normatividades:

- a) Cumplimiento a los preceptos constitucionales que regula el derecho a la educación.
- b) Ley 115 de 1994<sup>41</sup>. Que es la Ley general de la Educación, en donde se estipulan normas generales que regulan y define la prestación del servicio de la educación.
- c) Decreto 4904 de 2009<sup>42</sup>. Por el cual se reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano y se dictan otras disposiciones.

#### **4.4 MARCO ESPACIAL**

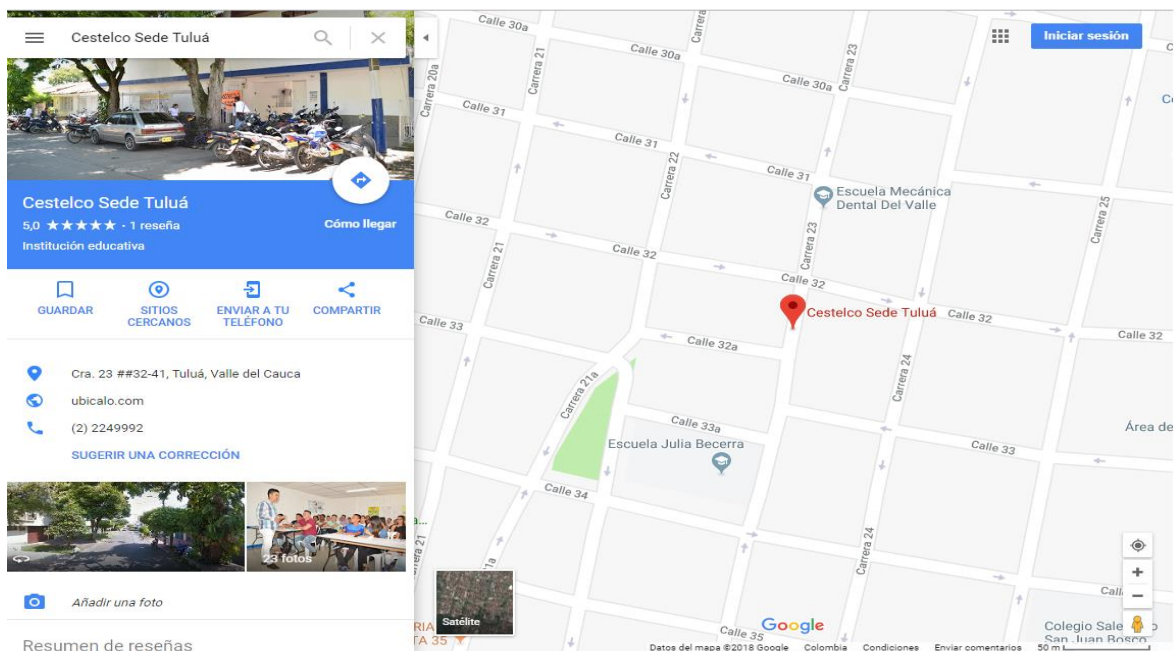
---

<sup>41</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. LEY 115 DE 1994. Ley General de la Educación. En línea. Disponible en. [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf). (Citado Mayo 2018)

<sup>42</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Decreto 4904 de 2009. En línea. Disponible en. [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf). (Citado Mayo 2018)

La institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano denominada El Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia – CESTELCO ubicada en la carrera 23 # 32-41 del municipio de Tuluá valle del cauca; de naturaleza privada, cuenta con sedes en los Municipios de Florida, El Cerrito, Buga, Restrepo, Buenaventura, Tuluá y Zarzal Valle del Cauca y en proyecto de apertura para nuevas sedes en los Municipios de Risaralda y Santiago de Cali, es reconocida por Capacitar a los jóvenes y a los trabajadores colombianos con una sólida formación para el trabajo, tiene un enfoque que está dirigido al sector tecnológico, educativo, salud, industrial, judicial, empresarial y comercial<sup>43</sup>.

#### Ilustración 4. Ubicación del Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia - CESTELCO



Fuente: Google Maps.

## 5. METODOLOGÍA

<sup>43</sup> Tomado de documentos de la Institución CESTELCO. Sede Tuluá. Valle.



## **5.1 TIPO DE ESTUDIO**

El proceso de investigación se caracteriza por ser una investigación aplicada de campo, con base en encuestas y entrevistas, de tipo cuantitativa y al mismo tiempo descriptiva porque describe una serie de hechos para lograr alcanzar cada uno de los objetivos específicos propuestos. Durante el desarrollo de la investigación se contará con la participación y asesoría del director de trabajo de grado, con los actores internos de la empresa, quienes aportaran su experiencia y conocimiento práctico en los procesos y forma de la comercialización de los servicios de la empresa, se consultará referencia bibliográfica por la cual se conceptualiza este trabajo.

Finalmente, este estudio propone una alternativa de diagnóstico de las condiciones actuales en que se encuentra la empresa, como punto de partida que facilita la formulación del planteamiento estratégico necesario de esta.

## **5.2 MÉTODO DE ESTUDIO**

De acuerdo con los objetivos planteados se analizarán utilizando los métodos básicos: inductivo, deductivo, y analítico indistintamente ajustándose a la necesidad que se requiera o de la información que se disponga para utilizar el método que sea conveniente.

## **5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Las fuentes son los hechos o documentos a los que acude el investigador que le permiten obtener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información.

### **5.3.1 Fuentes secundarias.**

Información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento, se revisaron textos y documentos que permitieron conocer información importante para la investigación.

### **5.3.2 Fuentes primarias.**

Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento, se realizaron entrevistas personales con el propietario, el contador y demás empleados de la empresa.

## **6. CAPITULO I. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO**

## 6.1. PRESENTACIÓN

Según Wilson en 1.983, El propósito fundamental de la planeación estratégica en la empresa es su medio ambiente presente y futuro, “con el fin de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto”, así pues se plantea realizar el estudio del macro ambiente<sup>44</sup>, en él se encuentra el Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia - CESTELCO el cual permite identificar las fuerzas macro que pueden beneficiar o afectar a la organización.

El estudio del macroambiente en sus diferentes categorías comprende diversos niveles o etapas, a saber: descriptivo, de análisis y de obtención de conclusiones, los cuales se tendrán en cuenta para el análisis en CESTELCO.

Para el análisis del entorno externo de este Instituto, se identificarán las variables que hacen parte del entorno geofísico, el entorno económico, el entorno político - legal, el entorno social, entorno cultural, el entorno tecnológico, el entorno ambiental y por último se hace un análisis integrado del entorno.

## 6.2. ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE EL CENTRO DE ESTUDIOS TECNICOS LABORALES DE COLOMBIA – CESTELCO.

Las organizaciones no son entes aislados están en interacción permanente con todo lo que la rodea. Esto es lo que se conoce como entorno empresarial.

---

<sup>44</sup> **Macroambiente:** Se considera como macroambiente al conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico que afectan la organización, de esta manera la metodología propone descomponer el análisis del macroambiente en estas categorías, para efectos de lograr un buen nivel de profundidad y concreción, pero sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas, lo económico está totalmente interconectado con lo social, lo político con lo económico y lo social, etc.

Lo importante es tener claridad en que las conclusiones del estudio del macroambiente deben ser el resultado de la integración del análisis realizado en todas y cada una de las categorías consideradas.

Las diversas categorías que constituyen la visión del macroambiente (lo político, económico, social) se descomponen en variables, situaciones y condiciones para su estudio y al respecto interesa que el análisis de cada uno de estos elementos nos permita: **a.** Tener un conocimiento del comportamiento de la variable, factores que lo determinan y la manera como opera, entendiendo cabalmente su definición; **b.** Explicar con profundidad y precisión la manera como incide la variable sobre la organización: es decir, medición cualitativa y cuantitativa de sus efectos, de tal forma que sea factible aprovecharlas, si son oportunidades que ofrece el entorno o contrarrestarlas, si son amenazas; **c.** Identificar los centros de poder y/o decisión en los cuales se genera y origina el comportamiento de la variable o fenómeno, señalando el grado de incidencia que pueda tener sobre la organización, para orientar el plan de acción que intensifique, atenúe o elimine sus efectos según sea el caso.

### 6.2.1. ENTORNO GENERAL.

El entorno general se refiere a factores no tan directamente vinculados a la empresa pero que en ocasiones tienen una influencia decisiva. Este entorno es más difícil de controlar, pues depende de factores que están fuera del alcance de la empresa. Sin embargo, es necesario efectuar un análisis y un seguimiento detallados de esta situación con el objeto de adelantarse a posibles cambios. De este modo se tendrá capacidad de reacción para aprovechar las oportunidades que surjan o para protegernos ante futuras amenazas.<sup>45</sup>

**Tabla 1. Entorno General**

<b>COMPONENTES DEL ENTORNO GENERAL</b>	<b>VARIABLES QUE INFLUYEN</b>
<b>Demográficos</b>	Edad de la población, distribución por sexos, nivel de ingresos... Todos estos factores influyen en la localización de la empresa y la adaptación de sus productos al mercado al que se dirigirán.
<b>Económicos</b>	Factores como la tasa de desempleo, la inflación, los tipos de interés. Condicionan los salarios que se van a pagar, el coste de un préstamo, la evolución de las ventas.
<b>Tecnológicos</b>	Los avances técnicos en maquinaria, electrónica, y especialmente en las nuevas tecnologías, hacen más fácil el trabajo de las empresas, reducen costes y abren nuevas oportunidades de negocio.
<b>Político-legales</b>	Normas legales sobre impuestos, contratación de trabajadores, especificaciones técnicas obligatorias; Que hacen que la organización de la empresa se adapte para cumplirlas.

---

<sup>45</sup> Libro: La empresa y su entorno - empresa y cultura emprendedora

COMPONENTES DEL ENTORNO GENERAL	VARIABLES QUE INFLUYEN
<b>Socioculturales</b>	Estilo de vida, hábitos alimentarios, religión, son factores que condicionan el comportamiento de las personas y, en consecuencia, afectan a sus ábitos de consumo.
<b>Medioambientales</b>	El daño causado al medio ambiente debido a la contaminación, al cambio climático... supone un esfuerzo para las empresas para minimizar su impacto medioambiental y a la vez una oportunidad de nuevos negocios.

Fuente: Libro la empresa y su entorno - empresa y cultura emprendedora.<sup>46</sup>

## 6.2.2 ENTORNO ESPECÍFICO.

El entorno específico comprende aquellos elementos externos de la empresa que están relacionados estrechamente, y poseen unas características comunes con ella y, por tanto, tienen una influencia muy directa, el estudio del entorno específico es fundamental a la hora de decidir dónde se ubica la empresa.<sup>47</sup>

Los principales componentes del entorno específico son los siguientes:

**Tabla 2. Entorno Específico**

COMPONENTES DEL ENTORNO ESPECÍFICO	
<b>Proveedores</b>	Como ya hemos visto, todas las empresas sin excepción necesitan una serie de entradas o inputs para realizar su proceso productivo. Las empresas o personas que los proporcionan se denominan proveedores. Cuando se trata de factores como electricidad, agua, teléfono, a las empresas que los sirven se les suele denominar suministradores.
<b>Clientes</b>	Los clientes son los destinatarios del bien o servicio prestado por la empresa. Pueden ser consumidores finales o bien otras empresas que usan

<sup>46</sup> Fuente: libro La empresa y su entorno - empresa y cultura emprendedora

<sup>47</sup> Fuente: libro La empresa y su entorno - empresa y cultura emprendedora

<b>COMPONENTES DEL ENTORNO ESPECÍFICO</b>	
	esos productos como inputs de sus procesos productivos.
<b>Competidores</b>	<p>Una empresa nunca puede perder de vista a aquellos que pueden hacerle la competencia, bien porque ofrezcan el mismo tipo de producto o porque ofrezcan un producto alternativo.</p> <p>Por ejemplo, para una empresa como Iberia no sólo son competencia otras compañías aéreas, sino también las líneas de ferrocarril de alta velocidad que cubran el mismo trayecto.</p>
<b>Entidades Financieras</b>	<p>Las más comunes son los bancos, que prestan dinero a las empresas a cambio de un interés. Constituyen un elemento indispensable para la financiación de la empresa.</p>
<b>Administraciones Públicas</b>	<p>Con este término nos referimos no sólo al Estado y a las comunidades autónomas, sino también a las diputaciones provinciales y, sobre todo, a los ayuntamientos.</p> <p>Es fácil comprobar la estrecha relación entre una empresa y el Ayuntamiento de la localidad donde se encuentra establecida: por ejemplo, para abrir un establecimiento es necesario solicitar la licencia de apertura, y además hay que pagar impuestos municipales como el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI).</p>
<b>Mercado laboral</b>	<p>No en todas partes existen las mismas condiciones laborales como veremos, estos factores son muy importantes en la decisión de localización de una empresa. Los más importantes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Costes salariales.</b> Constituyen una de las principales fuentes de costes de la empresa, por lo que es lógico que los quieran reducir.</li> <li>- <b>Cualificación.</b> En ciertos sectores se necesitan trabajadores con un alto nivel de formación, por lo que las empresas deben instalarse en países y regiones donde sea posible encontrarlos. Es lo que ocurre en el sector de las nuevas</li> </ul>

COMPONENTES DEL ENTORNO ESPECÍFICO	
	tecnologías y en muchas empresas de servicios (bancos, sanidad).
<b>Comunidad</b>	Finalmente, existe un elemento del entorno específico que en muchos casos se olvida y sin embargo está fuertemente vinculado a la empresa: la comunidad donde se inserta, con una estructura social determinada, una mayor o menor inquietud por el medio ambiente y con un estilo de vida determinado.

Fuente: libro La empresa y su entorno - empresa y cultura emprendedora<sup>48</sup>

### 6.2.3. ENTORNO GEOFISICO.

El Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia - CESTELCO, se encuentra ubicado en el municipio de Tuluá, localizado en la región pacífica<sup>49</sup>, subregión centro del Departamento del Valle del Cauca, en el Entorno de desarrollo Robusto<sup>50</sup>, y según el Departamento Nacional de Planeación en el año 2000, le establece en la categoría 2 de acuerdo con la Categoría ley 617 de 2000.

El municipio posee una extensión de 818 Km<sup>2</sup><sup>51</sup> y según el DANE, al año 2018, este tiene 219.148 personas, con una densidad poblacional de 267.91 personas promedio por km<sup>2</sup><sup>52</sup>.

**Tabla 3. Descripción general**

VARIABLE	ÍTEM		FUENTE	AÑO
Región	Pacífico		DANE	2000
Subregión (SGR)	Centro		DNP	2000
Entorno de desarrollo (DNP)	Robusto		DNP	2000
Categoría ley 617 de 2000	2		DNP	2000
Extensión	818	Kilómetros cuadrados	IGAC	2017

<sup>48</sup> Fuente: libro La empresa y su entorno - empresa y cultura emprendedora

<sup>49</sup> DANE, 2000 en DNP – Fichas de caracterización territorial municipio de Tuluá.

<sup>50</sup> DNP, 2000 en DNP – Fichas de caracterización territorial municipio de Tuluá.

<sup>51</sup> IGAC, 2017 en DNP – Fichas de caracterización territorial municipio de Tuluá.

<sup>52</sup> DNP con información del IGAC y el DANE – Fichas de caracterización territorial municipio de Tuluá.

VARIABLE	ÍTEM		FUENTE	AÑO
Población total	219148	Personas	DANE	2018
Densidad poblacional	267,91	Personas promedio por Km2	DNP con información del IGAC y el DANE	2018

Fuente: Datos tomados de DNP – Fichas de caracterización territorial municipio de Tuluá, julio de 2018.<sup>53</sup>

#### 6.2.4. ENTORNO DEMOGRAFICO.

El entorno demográfico, social o cultural como se quiera expresar, es el que incluye a todas las personas que se encuentran a su alrededor, sus clientes, o los clientes de sus clientes; en todo caso se trata de las personas que constituyen la fuente de la demanda final de todos los bienes y servicios.<sup>54</sup> Los factores que se analizan son los siguientes como la Principales indicadores del mercado laboral Municipal y Departamental, Edad de la población, distribución por sexos, nivel de ingresos, todos estos factores influyen en la localización de la empresa, la adaptación de sus productos al mercado al que se dirigirán,<sup>55</sup> además la población desagregada por sexo, Población desagregada por área, población étnica, población masculina por edades, población femenina por edades, información del Sisbén y comportamiento puntaje Sisbén.

##### 6.2.4.1 MERCADO LABORAL.

De acuerdo con informe de la cámara de comercio se evidencia el mercado laboral en la región y en el área de influencia de la Cámara de Comercio de Tuluá, se generaron 3.189 empleos a través de las nuevas empresas creadas en el año 2016, principalmente en los sectores de comercio, alojamiento y comidas e industrias manufactureras que suman el 69% aproximado. Estos empleos generados se concentran en Tuluá con el 72% y Zarzal con el 13%. En cuanto a la ocupación de las empresas vigentes, los empleos reportados ascienden a 34.398 para el año 2016, destacándose el sector industrial con el 35% aproximado, el comercio con el 24%, la agricultura y la salud y asistencia social con cerca del 8% cada uno. Igualmente, la mayor parte de estos empleos se concentran en Tuluá y Zarzal que

<sup>53</sup> Fuente: Datos tomados de DNP – Fichas de caracterización territorial municipio de Tuluá, junio de 2018

<sup>54</sup> Libro: Fundamentos de Mercadotecnia, Antología. Adolfo Rafael Rodríguez Santoyo. En línea. Disponible en: [http://www.adizesca.com/site/assets/me-fundamentos\\_de\\_mercadotecnia-ar.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/me-fundamentos_de_mercadotecnia-ar.pdf) (Citado junio 2018)

<sup>55</sup> Fuente: libro La empresa y su entorno - empresa y cultura emprendedora



son los municipios más importantes de la región desde el punto de vista económico.<sup>56</sup>

**Tabla 4. Principales Indicadores del Mercado Laboral Municipal y Departamental**

PET	PEA	O	D	I	TBP (%)	TGP (%)	TO (%)	TD (%)	TI (%)	TD JUVENIL (%)
16319	136207	63138	42399	20139	73069	39,14%	46,35%	31,13%	32,85%	53,65%

FUENTE: Fuente: Anuario estadístico del Valle del Cauca, a partir de la base de datos SISBEN, certificada por DNP, con corte a octubre de 2015.<sup>57</sup>

**PT:** Población Total.

**PEA:** Población Económicamente Activa.

**PET:** Población en Edad de Trabajar.

**O:** Ocupados.

**D:** Desocupados.

**I:** Inactivos.

**TD:** Tasa de desempleo = Desocupados / PEA.

**TBP:** Tasa Bruta de Participación = PEA/PT.

**TGP:** Tasa Global de Participación = PEA/PET.

**TO:** Tasa de ocupados = Ocupados / PET

**TI:** Tasa de Inactividad = Inactivos / PET

\*\* Jóvenes: Población entre 14 y 28 años

<sup>56</sup> CAMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. Informe demográfico, económico y social de la región. En línea. Disponible en: <https://camaratulua.org/wp-content/uploads/2016/02/calidad/page/INFORME-ECON%3%93MICO-DE-LA-JURISDICC1%3%93N-2016.pdf> (Citado Junio 2018)

<sup>57</sup> Anuario estadístico del Valle del Cauca, a partir de la base de datos SISBEN, certificada por DNP, con corte a octubre de 2015.

**Tabla 5. Población Desagregada Por Sexo**

Sexo	Cantidad	Porcentaje
Masculino	105.247	48%
Femenino	113.901	52%

Fuente. DANE – Proyecciones población 2018<sup>58</sup>

En el municipio de Tuluá valle del cauca podemos identificar por medio de información tomada del DNP que cuenta con una población femenina de 113.901 mujeres que representan el 52%; y la población masculina 105.247 hombres que representan el 48% de la población total del municipio de Tuluá.<sup>59</sup>

**Tabla 6. Población Desagregada Por Área**

Población	Cantidad	Porcentaje
Urbana	189.368	86,4%
Rural	29.780	13,6%

Fuente. DANE – Proyecciones población 2018<sup>60</sup>

En el municipio de Tuluá la mayor concentración de la población se encuentra en el área urbana, pues según informe del DANE un 86.4% (189.368 personas) viven en esta área. Mientras que un 13,6% se ubican en la zona rural lo que evidencia que gran parte de la población se encuentra habitando en el sector urbano de la ciudad.<sup>61</sup>

**Tabla 7. Población Étnica**

Tipo de población	Cantidad	Porcentaje
Indígena	445	0,24%
Negra - Mulata y afro	16.537	9,02%
Raizal	15	0,01%
Rom	0	0%
Palenquera	0	0%

Fuente. DANE – Censo 2005<sup>62</sup>

<sup>58</sup> Fuente. DANE – Proyecciones población 2018-DNP

<sup>59</sup> Fuente: DANE - Proyecciones de población – 2018- DNP

<sup>60</sup> Fuente. DANE – Proyecciones población 2018-DNP

<sup>61</sup> Fuente. DANE – Proyecciones población 2018- DNP

<sup>62</sup> Fuente. DANE – Censo 2005<sup>62</sup> - DNP

Según los datos suministrados por el DANE en el censo del 2005 y que corresponde a cada entidad territorial se pudo establecer que en Tuluá en la etnia en donde existe una mayor concentración de la población es aquella conformada por Negros, mulatos y afrocolombianos pues esta cuenta con un 9.02% (16.537 personas), comparado con la población indígena que posee un porcentaje del 0,24% (445 personas), la población raizal posee un porcentaje de 0,01% (15 personas), en cuanto a la población rom y palenquera no presentan ninguna porcentaje que evidencie su existencia en la ciudad de Tuluá valle.<sup>63</sup>

Nota: Los porcentajes de población de cada grupo étnico fueron calculados frente a la población de cada entidad territorial según Censo 2005.<sup>64</sup>

**Tabla 8. Población Masculina Por Edades**

Subcategoría	Indicador	Dato	Unidad de medida	Año	Fuente
Población de hombres	Porcentaje de población de hombres de 00-04	3,83%	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de hombres	Porcentaje de población de hombres de 05-09	3,82%	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de hombres	Porcentaje de población de hombres de 10-14	3,81%	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de hombres	Porcentaje de población de hombres de 15-19	3,91%	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de hombres	Porcentaje de población de hombres de 20-24	4,16%	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de hombres	Porcentaje de población de hombres de 25-29	4,26%	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población

<sup>63</sup> Fuente. DANE – Censo 2005<sup>63</sup> - DNP

<sup>64</sup> Fuente. DANE – Censo 2005<sup>64</sup> - DNP

<b>Subcategoría</b>	<b>Indicador</b>	<b>Dato</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Año</b>	<b>Fuente</b>
Población de hombres	Porcentaje de población de hombres de 30-34	3,84%	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de hombres	Porcentaje de población de hombres de 35-39	3,38%	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de hombres	Porcentaje de población de hombres de 40-44	3,03%	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de hombres	Porcentaje de población de hombres de 45-49	2,84%	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de hombres	Porcentaje de población de hombres de 50-54	2,87%	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de hombres	Porcentaje de población de hombres de 55-59	2,53%	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de hombres	Porcentaje de población de hombres de 60-64	1,92%	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de hombres	Porcentaje de población de hombres de 65-69	1,40%	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de hombres	Porcentaje de población de hombres de 70-74	1,00%	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de hombres	Porcentaje de población de hombres de 75-79	0,70%	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de hombres	% hombres de 80 o más	0,71%	Porcentaje (el valor está)	2018	DANE - Proyecciones de población

Subcategoría	Indicador	Dato	Unidad de medida	Año	Fuente
			multiplicado por 100)		

Fuente. DANE – Proyecciones población 2018<sup>65</sup>

En el municipio de Tuluá la población de sexo masculino entre las edades de 0 -4 años representa el 3.83%, de 5-9 años el 3,82%, 10 – 14 años el 3,81%, 15-19 años el 3,91%, 20-24 años el 4,16%, 25 – 29 años el 4,26%, 30 – 34 años e 3,84%, 35 – 39 años el 3,38%, 40 – 44 años el 3,03%, 45 – 49 años el 2,84%, 50- 54 años el 2,87%; 55 -59 años el 2,53%, 60 -64 años el 1,92%, 65 – 69 años el 1,40%, 70 – 74 años 1,00%, 75 – 79 años el 0,70% y 80 o más el 0,71%.<sup>66</sup>

En la tabla se muestra de manera clara que la concentración de población de hombres en el municipio de Tuluá se haya en los rangos de (25 – 29 años), (20 – 24) y (15 – 19 años. Mientras que en donde existe un menor número de personas de este género son aquellos que se encuentra entre (65 a más de 80 años), al igual que se encuentra una descripción exacta la cual muestra el porcentaje de personas que existen dependiendo en la edad en la que se encuentran.<sup>67</sup>

**Tabla 9. Población Femenina Por Edades**

Subcategoría	Indicador	Dato	Unidad de medida	Año	Fuente
Población de mujeres	Porcentaje de población de mujeres de 00-04	3,64	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de mujeres	Porcentaje de población de mujeres de 05-09	3,60	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de mujeres	Porcentaje de población de mujeres de 10-14	3,62	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de mujeres	Porcentaje de población de mujeres de 15-19	3,69	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población

<sup>65</sup> Fuente. DANE – Proyecciones población 2018-DNP

<sup>66</sup> Fuente. DANE – Proyecciones población 2018-DNP

<sup>67</sup> Fuente. DANE – Proyecciones población 2018-DNP

<b>Subcategoría</b>	<b>Indicador</b>	<b>Dato</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Año</b>	<b>Fuente</b>
Población de mujeres	Porcentaje de población de mujeres de 20-24	4,02	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de mujeres	Porcentaje de población de mujeres de 25-29	4,22	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de mujeres	Porcentaje de población de mujeres de 30-34	4,01	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de mujeres	Porcentaje de población de mujeres de 35-39	3,82	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de mujeres	Porcentaje de población de mujeres de 40-44	3,41	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de mujeres	Porcentaje de población de mujeres de 45-49	3,45	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de mujeres	Porcentaje de población de mujeres de 50-54	3,64	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de mujeres	Porcentaje de población de mujeres de 55-59	3,12	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de mujeres	Porcentaje de población de mujeres de 60-64	2,42	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de mujeres	Porcentaje de población de mujeres de 65-69	1,89	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de mujeres	Porcentaje de población	1,36	Porcentaje (el valor está	2018	DANE - Proyecciones de población

Subcategoría	Indicador	Dato	Unidad de medida	Año	Fuente
	de mujeres de 70-74		multiplicado por 100)		
Población de mujeres	Porcentaje de población de mujeres de 75-79	0,99	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población
Población de mujeres	Porcentaje de población de mujeres de 80 o más	1,09	Porcentaje (el valor está multiplicado por 100)	2018	DANE - Proyecciones de población

Fuente. DANE – Proyecciones población 2018.<sup>68</sup>

En el municipio de Tuluá la población de sexo femenino entre las edades de 0 -4 años representa el 3,64%, de 5-9 años el 3,60%, 10 – 14 años el 3,62%, 15-19 años el 3,69%, 20-24 años el 4,02%, 25 – 29 años el 4,22%, 30 – 34 años e 4,01%, 35 – 39 años el 3,82%, 40 – 44 años el 3,41%, 45 – 49 años el 3,45%, 50- 54 años el 3,64%; 55 -59 años el 3,12%, 60 -64 años el 2,42%, 65 – 69 años el 1,89%, 70 – 74 años 1,36%, 75 – 79 años el 0,99% y 80 o más el 1,09%.<sup>69</sup>

La concentración de mujeres en la población del municipio de Tuluá se encuentra en los rangos que van de (20 a 39 años). Igualmente, que en el caso del género masculino en donde hay un menor porcentaje es en los rangos que va (65 a más de 80 años).<sup>70</sup>

**Tabla 10. Información SISBEN**

NOMBRE	TOTAL REGISTROS	TOTAL REGISTROS VALIDADOS
FICHAS	72.180	71.926
HOGARES	72.674	72.417
PERSONAS	165.781	164.312

Fuente: Fuente: DNP – 2017.<sup>71</sup>

En el municipio de Tuluá se encuentra en la actualidad con 164.312 personas que tiene registro validados del SISBEN, los cuales cuentan con un total de registros de fichas con un 71.926, hogares 7.417 y personas 164.312 (validados), los cuales

<sup>68</sup> DANE, 2018 en DNP– Proyecciones población 2018

<sup>69</sup> DANE, 2018 en DNP– Proyecciones población 2018

<sup>70</sup> DANE, 2018 en DNP– Proyecciones población 2018

<sup>71</sup> Fuente: DNP - 2017

cuentan con todos los parámetros para conformar la base de datos la cual es certificada por el Sisbén y controlada por el DNP.<sup>72</sup>

**Tabla 11. Comportamiento Puntaje SISBEN**

<b>Nombre</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Promedio</b>	<b>Máximo</b>
Cabecera	2,20	32,65	87,11
Centro poblado	0,66	23,78	85,25
Rural disperso	2,10	25,61	81,03
<b>Total</b>	0,66	29,63	87,11

Fuente: DNP – 2017.<sup>73</sup>

En la tabla muestra la información sobre el comportamiento del puntaje del Sisbén en el municipio de Tuluá valle del cauca el cual se evidencia teniendo en cuanto la información proporcionada por cada hogar que conforma el municipio.<sup>74</sup>

## **6.2.5 ENTORNO ECONOMICO.**

El entorno económico es aquel que se ocupa de las cuestiones que se generan en relación con la satisfacción de las necesidades de los individuos y de la sociedad, las personas necesitan alimentarse, vestirse, recibir una educación, etc. Para ello disponen de unos recursos que son insuficientes a la hora de conseguir todos los que desearían para satisfacer sus necesidades.<sup>75</sup> los factores que se analizan son la tasa de desempleo, la inflación, los tipos de interés, condicionan los salarios que se van a pagar, el coste de un préstamo, la evolución de las ventas además del valor agregado, porcentaje del valor agregado por grandes ramas de actividad económica, valor agregado municipal sectores de mayor importancia (MM pesos corrientes).

### **6.2.5.1 COMPORTAMIENTO ECONÓMICO.**

Con relación a la economía del área de influencia de la Cámara de comercio de Tuluá, el valor agregado fue de 4.881 miles de millones para el año 2014 (último dato disponible a nivel municipal), lo que corresponde al 7,6% del total departamento, lo que ubica a la región en el grado 2 de importancia según los

<sup>72</sup> Fuente: DNP – 2017-DNP programa de desarrollo social- reporte base certificada Sisbén.

<sup>73</sup> Fuente: DNP - 2017

<sup>74</sup> Fuente: DNP – 2017-sisben

<sup>75</sup> Introducción: Conceptos Económicos Básicos- Dolores Tirado Bennasar PDF



rangos de valor agregado. Tuluá concentra el 53% aproximado del valor agregado de la región y se ubica en el grado 2 de importancia, seguida por Zarzal y Bugalagrande con el 14% y 13,4%, respectivamente, con grado 3 de importancia. Los restantes municipios se sitúan entre el rango 4 y 5 de importancia.<sup>76</sup>

En cuanto a la composición por sectores, la actividad inmobiliaria es la de mayor participación, tanto para el municipio de Tuluá como para total de la región Centro Norte del Valle del Cauca, ya que participa del total del valor agregado con el 12,6% y 27,4% respectivamente para el año 2013, último dato disponible a este nivel de desagregación (Tabla 13). Otras actividades de importancia son las de servicios a las empresas, el comercio, la industria manufacturera, participando con más del 8% cada una.<sup>77</sup>

### 6.2.5.2 MERCADO LABORAL

En la región área de influencia de la Cámara de Comercio de Tuluá se generaron 3.189 empleos a través de las nuevas empresas creadas en el año 2016, principalmente en los sectores de comercio, alojamiento y comidas e industrias manufactureras que suman el 69% aproximado. Estos empleos generados se concentran en Tuluá con el 72% y Zarzal con el 13%. En cuanto a la ocupación de las empresas vigentes, los empleos reportados ascienden a 34.398 para el año 2016, destacándose el sector industrial con el 35% aproximado, el comercio con el 24%, la agricultura y la salud y asistencia social con cerca del 8% cada uno. Igualmente, la mayor parte de estos empleos se concentran en Tuluá y Zarzal que son los municipios más importantes de la región desde el punto de vista económico.<sup>78</sup>

**Tabla 12. Valor Agregado (Miles de Millones de Pesos Corrientes)**

<b>Año</b>	<b>Valor Agregado (miles de millones)</b>	<b>En porcentaje</b>
2012	2.434,87	4,37%
2013	2.496,23	4,16%
2014	2.570,46	4,00%
2015	2.609,59	3,74%

Fuente: DANE - 2011-2015.<sup>79</sup>

<sup>76</sup> Cámara de comercio de Tuluá informe demográfico, económico y social de la región área de influencia de la cámara de comercio de Tuluá

<sup>77</sup> *Ibid.*

<sup>78</sup> *Ibid.*

<sup>79</sup> Fuente: DANE - 2011-2015-dnp

El valor agregado en miles de millones de pesos del municipio de Tuluá se referencia de manera clara con variaciones año tras año; en el año 2012 con un porcentaje 4,37%, 2013 con un porcentaje de 4,16%, 2014 con un porcentaje de 4,00%, 2015 con un porcentaje de 3,74%, el año donde se ha evidenciado un mayor crecimiento del valor agregado fue en el 2012. Este hecho conlleva a que se reconozca que los sectores económicos han venido estando dinámicos entre el análisis de coste beneficio de las empresas es algo que impacta positivamente el desarrollo económico y social del municipio.<sup>80</sup>

**Tabla 13. Porcentaje del Valor Agregado Por Grandes Ramas de Actividad Económica**

Sectores económicos	Porcentaje
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	6,80%
Explotación de minas y canteras	0,29%
Industria manufacturera	6,28%
Suministro de energía, agua y gas	2,15%
Construcción	6,98%
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	22,56%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	8,80%
Establecimiento financiero, seguros y otros	23,87%
Actividades de servicios sociales y personales	22,26%

Fuente: DANE - 2011-2015.<sup>81</sup>

El porcentaje de valor agregado por grandes ramas de actividad económica del municipio de Tuluá se refleja con una dinámica económica estable, pues debido a su ubicación geográfica en este se cuenta con diversas actividades entre las que sobresale el comercio, pues más de 8 municipios vecinos llegan a esta localidad para satisfacer sus necesidades sobre diversos productos. Por esta razón, que uno de los sectores que tiene mayor dinamismo es el del comercio, reparación, restaurantes y hoteles (22,56%)

De igual manera, se muestra dinamismos en el financiero (23,87%) y el de actividades de servicios sociales y personales (22,26%), entonces, en el municipio se ha venido presentando un desarrollo económico que da lugar a que se fomente el empleo y con esto el bienestar social de las personas que habitan en este.

<sup>80</sup> Fuente: DANE - 2011-2015-dnp

<sup>81</sup> Fuente: DANE - 2011-2015-DNP

**Tabla 14. Valor Agregado Municipal Sectores de Mayor Importancia (Mm Pesos Corrientes)**

<b>VALOR AGREGADO MUNICIPAL SECTORES DE MAYOR IMPORTANCIA</b>		<b>%</b>
Valor Agregado Municipal	2.609,6	100%
Actividades inmobiliarias	328,3	13%
Actividades de servicios a las empresas	287,4	11%
Comercio	259,0	10%
Industria Manufacturera	232,6	9%
Administración pública y defensa	191,0	7%
Hoteles, restaurantes y bares	177,4	7%
Construcción de edificaciones	107,9	4%
Educación de no mercado	99,6	4%
Transporte por vía terrestre	98,6	4%
Otros	827,8	32%

Valor Agregado Per cápita (Pesos corrientes)	12.046.930
--	------------

Fuente: DANE - 2015 (provisional), Cálculos DDTS - FICHAS DE CARACTERIZACIÓN TERRITORIAL cámara de comercio Tuluá (julio 2017)<sup>82</sup>

El valor agregado municipal por sectores de mayor importancia se evidencia una mayor participación en los sectores de actividades inmobiliarias con una participación de un 13%, seguido de las actividades de servicios a las empresas con una participación de 11%, comercio con un 10%, industria manufacturera con un 9%, Administración pública y defensa con un 7 %, que son los porcentajes más representativos en el municipio.

## **6.2.6. ENTORNO LEGAL**

En la constitución política de 1991 establece los siguientes artículos para los cuales son los que fundamentan la educación en Colombia.

<sup>82</sup> Fuente: DANE - 2015 (provisional), Cálculos DDTS - FICHAS DE CARACTERIZACIÓN TERRITORIAL cámara de comercio Tuluá (junio 2017)

**ARTICULO 27.** El Estado garantiza las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra.<sup>83</sup>

**ARTICULO 67.** La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.<sup>84</sup>

**ARTICULO 69.** Se garantiza la autonomía universitaria. Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley. La ley establecerá un régimen especial para las universidades del Estado. El Estado fortalecerá la investigación científica en las universidades oficiales y privadas y ofrecerá las condiciones especiales para su desarrollo. 1 2 El Estado facilitará mecanismos financieros que hagan posible el acceso de todas las personas aptas a la educación superior.<sup>85</sup>

**ARTICULO 70.** El Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional. La cultura en sus diversas manifestaciones es fundamento de la nacionalidad. El Estado reconoce la igualdad y dignidad de todas las que conviven en el país. El Estado promoverá la investigación, la ciencia, el desarrollo y la difusión de los valores culturales de la Nación.<sup>86</sup>

**ARTICULO 71.** La búsqueda del conocimiento y la expresión artística son libres. Los planes de desarrollo económico y social incluirán el fomento a las ciencias y, en general, a la cultura. El Estado creará incentivos para personas e instituciones que desarrollen y fomenten la ciencia y la tecnología y las demás manifestaciones culturales y ofrecerá estímulos especiales a personas e instituciones que ejerzan estas actividades.<sup>87</sup>

**En el Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015,** Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación en la parte 5 reglamentación de la educación superior título 1 redefinición y cambio de carácter académico de las

---

<sup>83</sup> constitución policita de 1991

<sup>84</sup> constitución policita de 1991

<sup>85</sup> Constitución policita de 1991

<sup>86</sup> constitución policita de 1991

<sup>87</sup> constitución policita de 1991

instituciones técnicas profesionales y tecnológicas, públicas y privadas capítulo 1 redefinición;<sup>88</sup>

**Artículo 2.5.1.1.1.** Redefinición de las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas. La redefinición es un proceso institucional integral de reforma estatutaria, académica y administrativa que asume voluntariamente una institución técnica profesional o tecnológica para organizar la actividad formativa de pregrado en ciclos propedéuticos de formación en las áreas de las ingenierías, la tecnología de la información y la administración, de acuerdo con lo establecido en la Ley 749 de 2002.<sup>89</sup>

Las instituciones técnicas profesionales o tecnológicas, públicas o privadas, que resuelvan redefinirse de conformidad con lo establecido en la Ley 749 de 2002, deberán solicitar al Ministerio de Educación Nacional la ratificación de la reforma estatutaria conducente a la redefinición.(Decreto 2216 de 2003, artículo 1).

**Artículo 2.5.1.1.2.** Requisitos para la redefinición. Las instituciones técnicas profesionales o tecnológicas de educación superior que opten por la redefinición, deberán cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 15 de la Ley 749 de 2002.(Decreto 2216 de 2003, artículo 2).

- **Ley 749 de 2002**, Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, y se dictan otras disposiciones. El Congreso de Colombia decreta:

## **CAPITULO I. De la formación y las instituciones de educación superior técnicas profesionales y tecnológicas**

**Artículo 1°** Instituciones técnicas profesionales. Son Instituciones de Educación Superior, que se caracterizan por su vocación e identidad manifiesta en los campos de los conocimientos y el trabajo en actividades de carácter técnico, debidamente fundamentadas en la naturaleza de un saber, cuya formación debe garantizar la interacción de lo intelectual con lo instrumental, lo operacional y el saber técnico.<sup>90</sup>

**Artículo 2°.** Instituciones tecnológicas. Son Instituciones de Educación Superior, que se caracterizan por su vocación e identidad manifiestas en los campos de los

---

<sup>88</sup> decreto no. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>89</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>90</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

conocimientos y profesiones de carácter tecnológico, con fundamentación científica e investigativa.<sup>91</sup>

**Artículo 3°.** De los ciclos de formación. Las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas de educación superior organizarán su actividad formativa de pregrado en ciclos propedéuticos de formación en las áreas de las ingenierías, la tecnología de la información y la administración.<sup>92</sup>

**Artículo 4°.** De los títulos. Las instituciones técnicas profesionales e instituciones tecnológicas otorgarán los títulos correspondientes a los programas que puedan ofrecer de conformidad con la presente ley en concordancia con la Ley 30 de 1992 y la Ley 115 de 1994.<sup>93</sup>

**Artículo 5°.** De la transferencia de estudiantes.<sup>94</sup>

**Artículo 6°.** De la articulación con la media técnica. Las instituciones técnicas profesionales, a pesar del desarrollo curricular que logren realizar a través de los ciclos propedéuticos, mantendrán el nivel técnico en los diferentes programas que ofrezcan para permitirles complementariamente a los estudiantes que concluyan su educación básica secundaria y deseen iniciarse en una carrera técnica su iniciación en la educación superior; en caso de que estos estudiantes opten en el futuro por el ciclo tecnológico y/o profesional deberán graduarse como bachilleres.<sup>95</sup>

## **CAPITULO II. Del aseguramiento de la calidad de la educación superior técnica y tecnológica**

**Artículo 7°.** De los requisitos para el ingreso a la educación superior técnica profesional, tecnológica y profesional por ciclos. Son requisitos para el ingreso a los diferentes programas de Educación Superior tecnológica y profesional por ciclos, además de los que señale cada institución.<sup>96</sup>

**Artículo 8°.** Del ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior. Para poder ofrecer y desarrollar un programa de formación técnica profesional, tecnológica, y profesional de pregrado, o de especialización, nuevo o

---

<sup>91</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>92</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>93</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>94</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>95</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>96</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

en funcionamiento, se requiere obtener registro calificado del mismo. El Gobierno Nacional reglamentará: el registro de programas académicos, los estándares mínimos, y los exámenes de calidad de los estudiantes de educación superior, como herramientas de medición y evaluación de calidad e instrumentos de inspección y vigilancia de la educación superior.<sup>97</sup>

**Artículo 9°.** De la definición de estándares mínimos de calidad y criterios de evaluación de la información.<sup>98</sup>

**Artículo 10.** De los programas actuales. Las instituciones técnicas profesionales y las Instituciones Tecnológicas podrán seguir ofreciendo y desarrollando los programas académicos que a la expedición de la presente ley tengan registrados en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, o que encontrándose en trámite obtengan el respectivo.<sup>99</sup>

**Artículo 11.** Las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas son por su esencia y naturaleza las instituciones de educación superior llamadas a liderar la formación técnica y tecnológica en el país, y a responder socialmente a la demanda de este tipo de formación con altos niveles de calidad.<sup>100</sup>

**Artículo 12.** De la acreditación de excelencia de los programas técnicos y tecnológicos. La acreditación de los programas técnicos profesionales y tecnológicos es el acto por el cual el Estado adopta y hace público el reconocimiento que los pares académicos y el sector productivo del país hacen de la comprobación que una institución efectúa sobre la calidad de sus programas técnicos y/o tecnológicos, su organización, su funcionamiento y el cumplimiento de su función social.<sup>101</sup>

### **CAPITULO III. Del cambio de carácter académico y redefinición de las instituciones de educación superior técnicas profesionales y tecnológicas**

**Artículo 13.** Cambio de carácter académico de instituciones técnicas profesionales y tecnológicas en instituciones universitarias o escuelas tecnológicas.<sup>102</sup>

---

<sup>97</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>98</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>99</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>100</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>101</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>102</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

**Artículo 14.** De la redefinición de las instituciones de educación superior técnicas profesionales y tecnológicas. Las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas a partir de lo señalado en la presente ley que decidan ofrecer la formación por ciclos propedéuticos podrán solicitar al Ministro de Educación Nacional, a través del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, el reconocimiento de las reformas estatutarias que las redefinan de conformidad con lo establecido en los artículos primero, segundo y tercero de esta ley siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos por el Gobierno Nacional.<sup>103</sup>

**Artículo 14.** De la redefinición de las instituciones de educación superior técnicas profesionales y tecnológicas. Las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas a partir de lo señalado en la presente ley que decidan ofrecer la formación por ciclos propedéuticos podrán solicitar al Ministro de Educación Nacional, a través del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES.<sup>104</sup>

**Artículo 15.** De los requisitos para el reconocimiento del nuevo carácter académico de instituciones técnicas profesionales y tecnológicas, o su redefinición y sus criterios de evaluación. El Ministerio de Educación Nacional en un plazo no mayor a un año contado a partir de la expedición de la presente ley, con el apoyo técnico del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES, de la comunidad académica y del sector productivo del país, definirá los requisitos mínimos que deberán cumplir las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas que deseen redefinirse o cambiar su carácter académico al de Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas, y los criterios para su evaluación en el proceso al que se refieren los artículos anteriores, que serán tenidos en cuenta tanto por las instituciones como por quienes efectúen la evaluación de la información presentada por las instituciones.<sup>105</sup>

La reglamentación que para tal efecto expida el Gobierno Nacional deberá contemplar como mínimo los siguientes requisitos o criterios de evaluación:<sup>106</sup>

- A. Formulación clara de su misión institucional, de manera coherente y pertinente de conformidad con lo señalado por los artículos primero, segundo y tercero de la presente ley o del nuevo carácter académico en los términos de la Ley 30 de 1992;<sup>107</sup>

---

<sup>103</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>104</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>105</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>106</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>107</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015



- B. Proyecto Educativo Institucional: Como referencia fundamental a los procesos de toma de decisiones en materia de docencia, extensión, investigación y cooperación internacional, que incorpore estrategias para el fomento de la formación integral en el contexto del saber técnico, tecnológico y profesional, que exprese la preocupación por construir comunidad académica en un ambiente adecuado de bienestar;<sup>108</sup>
- C. Existencia de políticas académicas que integren en el proceso formativo la docencia, la investigación y la extensión;<sup>109</sup>
- D. Diseños de currículos coherentes con la debida pertinencia social y académica;<sup>110</sup>
- E. Estructura físico académica adecuada que le dé identidad a la institución con la observancia de criterios de calidad<sup>111</sup>;
- F. Recursos de apoyo académicos suficientes, adecuados y pertinentes con la naturaleza de los programas y los avances tecnológicos modernos;<sup>112</sup>
- G. Consolidación financiera en lo relativo a la conformación de su patrimonio y a su administración;<sup>113</sup>
- H. Organización académica y administrativa dentro de los principios de eficiencia, eficacia y economía<sup>114</sup>;
- I. Procesos de autoevaluación y autorregulación permanentes;<sup>115</sup>
- J. Proyección del desarrollo institucional a través de un plan estratégico a corto y mediano plazo.<sup>116</sup>

**Artículo 16.** De la verificación de requisitos. La verificación de los requisitos establecidos en la presente ley para el reconocimiento del nuevo carácter académico de las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas o redefinición de las mismas estará a cargo de la Comisión Consultiva de Instituciones de Educación Superior o del organismo que haga sus veces, con el apoyo técnico del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, que tendrá a su cargo la función de emitir, con destino al Ministro de Educación Nacional el respectivo concepto técnico<sup>117</sup>.

---

<sup>108</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>109</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>110</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>111</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>112</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>113</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>114</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>115</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>116</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>117</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

**Artículo 17.** Del control y la vigilancia. Las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas estarán sometidas a la inspección y vigilancia, de conformidad con el artículo 189, numerales 21, 22 y 26 de la Constitución.<sup>118</sup>

## **6.2.7 ENTORNO POLITICO.**

### **6.2.7.1 LA EDUCACIÓN EN EL PLAN DE DESARROLLO 2014 – 2018.**

En desarrollo del principio de planeación de la acción del Gobierno, y de las normas vigentes, cada Gobierno debe presentar al Congreso un Plan de Desarrollo para el cuatrenio. El Plan 2014 – 2018 que está en consideración del Congreso incluye por primera vez a la educación como uno de sus pilares, junto con equidad y paz. En efecto, el propósito del Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018: Todos por un nuevo país, es construir una Colombia en paz, equitativa y educada.

El Plan concibe a la educación como un instrumento de igualdad social, porque nivela las oportunidades y mejora la calidad de la democracia. Para lograrlo se requiere avanzar en la conformación de un sistema educativo universal de calidad, que potencie y explote los talentos propios para el beneficio individual y de la sociedad en su conjunto.

A continuación, se evidenciarán las principales acciones que se llevarán a cabo en materia de educación del 'Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018: Todos por un Nuevo País.<sup>119</sup>

#### **Construcción del sistema de educación terciaria con mayor acceso, calidad y pertinencia.**

- **Creación del sistema de educación terciaria para mejorar la movilidad y pertinencia:** La educación terciaria se concibe como la oferta educativa que se dispone luego de culminado el ciclo de educación básica y media, la cual nace a partir de la articulación de la oferta de carácter técnico profesional, tecnológico y la oferta técnica laboral de la llamada Formación para el Trabajo y Desarrollo Humano (FTDH), conformando el pilar de la formación profesional, y el establecimiento de canales de comunicación entre este tipo de formación y la educación universitaria.<sup>120</sup>

---

<sup>118</sup> Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015

<sup>119</sup> Bases Plan nacional de desarrollo - Colombia la más educada 2014-2018

<sup>120</sup> Bases Plan nacional de desarrollo - Colombia la más educada 2014-2018

- **Financiación para el acceso a la educación superior:** para aumentar la cobertura de la educación superior es necesario aportar los recursos temporales que permitan realizar inversiones en infraestructura y en la formación de los docentes en doctorados y maestrías. Para realizar estas inversiones es importante focalizar los esfuerzos de financiación de Findeter, Icetex, regalías y otras fuentes gubernamentales. Además, para la educación superior pública deberán buscarse mecanismos para garantizar flujos estables de recursos en el tiempo. En este sentido, se suscribirán acuerdos de desempeño con las instituciones de educación superior que permitan el acceso a recursos con compromisos para el mejoramiento de la calidad de la educación.<sup>121</sup>

### **Herramientas para promover la calidad de la educación superior y de la formación para el trabajo y el desarrollo humano:**

- **Excelencia en el Sistema de Educación Superior:** se brindará acompañamiento a las instituciones para el mejoramiento de la calidad y el avance en las acreditaciones de programas e institucionales.<sup>122</sup>
- **Formación docente de alto nivel:** se ofrecerá apoyo a docentes para la formación avanzada en programas nacionales e internacionales.<sup>123</sup>
- **Diseño e implementación del plan maestro de ampliación de cobertura con calidad:** esta acción se dirige a los territorios y a las regiones del país, con el propósito de cerrar la brecha de cobertura, calidad y pertinencia de la educación superior y la formación para el trabajo y el desarrollo humano, en las dimensiones interregional y urbano-rural.<sup>124</sup>
- **Eficiencia del Sistema de Aseguramiento de la Calidad:** se modificará el marco institucional del sistema de calidad para redefinir procesos y competencias con el fin de optimizar las funciones de evaluación, inspección, vigilancia y control destinadas a velar por la adecuada prestación del servicio de educación superior.<sup>125</sup>

---

<sup>121</sup> Bases Plan nacional de desarrollo - Colombia la más educada 2014-2018

<sup>122</sup> Bases Plan nacional de desarrollo - Colombia la más educada 2014-2018

<sup>123</sup> Bases Plan nacional de desarrollo - Colombia la más educada 2014-2018

<sup>124</sup> Bases Plan nacional de desarrollo - Colombia la más educada 2014-2018

<sup>125</sup> Bases Plan nacional de desarrollo - Colombia la más educada 2014-2018

- **Convalidación de títulos:** con el objetivo de velar por la calidad y comparabilidad de las cualificaciones que los colombianos adquieren en estudios en el exterior, el Ministerio de Educación Nacional expedirá una nueva reglamentación para la convalidación de títulos.<sup>126</sup>

El objetivo principal del municipio de Tuluá es el de incentivar el bienestar y desarrollo social de los Tuluenses, teniendo como pilar fundamental los derechos y deberes de los grupos poblacionales vulnerables: infancia, adolescencia, juventud y adulto mayor; procurando una educación, salud, vivienda y un medio ambiente sano, integrales en cobertura y calidad con rentabilidad social; centrada en principios y valores con convivencia pacífica; afirmando el sentido pluralista de inclusión y el respeto por la cultura de las etnias y grupos sociales.<sup>127</sup>

### **6.2.8 ENTORNO CULTURAL.**

Según el plan de desarrollo municipal en los periodos 2016 – 2019 del municipio de Tuluá el sector cultural hace referencia al acervo histórico que caracteriza a un territorio socialmente habitado. La Ley general de cultura (397 de 1997) la define como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social.

La cultura es una herramienta fundamental de transformación social ya que posibilita la libre expresión y el desarrollo del ser en sus expresiones artísticas y humanas.

El gobierno nacional a través de su Plan de Desarrollo 2014-2018 promociona la lectoescritura como forma de construcción de ciudadanía y potencia procesos de identidad cultural a lo largo del territorio como factor de desarrollo económico para las comunidades. De igual forma, promueve las iniciativas artísticas y culturales que contribuyan al fortalecimiento de una Cultura de paz en el país, garantía necesaria para la Reconciliación y el éxito del Postconflicto.

El Municipio de Tuluá ha desarrollado de tiempo atrás un proceso de inclusión y democratización de la cultura garantizando la cobertura de la formación artística y cultural de los diferentes grupos poblacionales a través de su red de 11 centros culturales.

---

<sup>126</sup> Plan nacional de desarrollo - Colombia la más educada 2014-2018

<sup>127</sup> Plan de desarrollo – Tuluá - 2008-2011

Sin embargo, el énfasis puesto en la sensibilización del arte y la cultura con enfoque diferencial ha actuado en desmedro de los procesos de calidad en los procesos formativos. De igual manera, los niveles de impacto y apropiación social que debieran producir las diferentes estrategias de promoción de la cultura y la identidad tuluëña han sido muy bajos reflejándose en la débil construcción de ciudadanía, el poco desarrollo de las competencias culturales y la deficiente difusión de la memoria histórica y cultural del Municipio.

Por último, urge mejorar la eficiencia administrativa del Departamento de Arte y Cultura recurriendo a buenas prácticas de gobierno y basando su accionar en los principios rectores de la administración pública.<sup>128</sup>

### **6.2.9 ENTORNO SOCIAL.**

El entorno social podría entenderse como el tipo de interacción que se establece un Sujeto Social con otro u otros respecto de ciertas propiedades, características o procesos del entorno y de los efectos percibidos sobre el mismo según roles y actividades desarrolladas por los sujetos<sup>129</sup>; al igual que se compone de actitudes, educación, costumbres, creencias u otras características que influyen en el funcionamiento del entorno y factores como vivienda y servicios públicos, cobertura de acueducto, cobertura de alcantarillado, cobertura de acueducto REC, cobertura de alcantarillado REC, penetración de banda ancha, cobertura energía eléctrica rural, déficit cuantitativo de vivienda (Censo), Déficit cuantitativo de vivienda (Censo), déficit cualitativo de vivienda (Censo), educación, desagregación de coberturas en educación, Cobertura neta en educación media, pruebas saber 11 - Matemáticas (Puntos de 100), pruebas saber 11 - Lectura crítica (Puntos de 100), desagregación coberturas en educación 2015, salud, aseguramiento, Cobertura del régimen subsidiado, tasa de mortalidad, razón de mortalidad materna a 42 días, tasa de fecundidad (x cada 1.000 mujeres en edad fértil), cobertura vacunación pentavalente en menores de 1 año, conflicto armado y seguridad, tasa de homicidios (x cada 100.000 habitantes), tasa de hurtos (x cada 100.000 habitantes), Tasa de violencia intrafamiliar (x cada 100.000 habitantes).

#### **6.2.9.1 VIVIENDA Y SERVICIOS PUBLICOS.**

**Tabla 15. Cobertura de Acueducto (CENSO)**

---

<sup>128</sup> Plan de desarrollo municipal Tuluá 2016-2019

<sup>129</sup> Pdf Granada, Henry El ambiente social Investigación & Desarrollo, vol. 09, núm. 1, julio, 2001, pp. 388-407 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia

Entidad Territorial	Porcentaje
Colombia	97,40%
Valle del Cauca	94,00%
Tuluá	83,40%

Fuente: DANE – 2005.<sup>130</sup>

Se puede evidenciar en la tabla que la cobertura de servicios de acueducto del municipio de Tuluá corresponde a un 83,40% lo cual evidencia que gran parte de la población casi en su totalidad cuenta con acceso a este servicio.

**Tabla 16. Cobertura de Alcantarillado (CENSO)**

Entidad Territorial	Porcentaje
Colombia	73,10%
Valle del Cauca	89,70%
Tuluá	95,90%

Fuente: DANE – 2005.<sup>131</sup>

En la tabla muestra que en el municipio de Tuluá cuenta con una cobertura del 95,90% de cobertura de alcantarillado lo que trae consigo mejorar las condiciones de salubridad del sector y así erradicar por completo el uso de los pozos sépticos y demás sistemas.<sup>132</sup>

**Tabla 17. Cobertura de Acueducto (REC)**

Entidad Territorial	Porcentaje
Colombia	76,80%
Valle del Cauca	75,30%
Tuluá	96,02%

Fuente: DNP a partir de información de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios – 2016.<sup>133</sup>

**Tabla 18. Cobertura de Alcantarillado (REC)**

Entidad Territorial	Porcentaje
Colombia	69,03%

<sup>130</sup> Fuente: DANE - 2005

<sup>131</sup> Fuente: DANE - 2005

<sup>132</sup> Fuente: DANE - 2005

<sup>133</sup> Fuente: DNP a partir de información de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios - 2016

Valle del Cauca	73,40%
Tuluá	95,90%

Fuente: DNP a partir de información de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios – 2016.<sup>134</sup>

En el municipio se da una cobertura de acueducto y alcantarillado casi en la totalidad del territorio, lo que demuestra que se ha venido llevando a cabo una gestión pública que se enfoca en garantizar la satisfacción de las necesidades básicas de la población.

**Tabla 19. Penetración de Banda Ancha**

Entidad Territorial	Porcentaje
Colombia	12,30%
Valle del Cauca	14,10%
Tuluá	14,70%

Fuente: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – 2017.<sup>135</sup>

En la tabla muestra la participación de municipio de Tuluá en cuanto a la penetración de la banda ancha (internet) la cual permite que las apersonas tengan más acceso a información y la cual representa un porcentaje bajo del 14,70%.

**Tabla 20. Cobertura de Energía Eléctrica Rural**

Entidad Territorial	Porcentaje
Colombia	97,00%
Valle del Cauca	99,10%
Tuluá	100,00%

Fuente: UPME – 2015.<sup>136</sup>

En el municipio se cuenta con una cobertura eficiente en lo que respecta a la prestación de los servicios de energía, acueducto y alcantarillado. Igualmente se ha venido trabajando en la implementación de la tecnología, buscando con esto que haya un mejor acceso al conocimiento en las instituciones educativas y a dinamizar las empresas.

<sup>134</sup> Fuente: DNP a partir de información de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios - 2016

<sup>135</sup> Fuente: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - 2017

<sup>136</sup> Fuente: UPME - 2015

**Tabla 21. Déficit Cuantitativo de Vivienda (CENSO)**

Entidad Territorial	Porcentaje
Colombia	12,40%
Valle del Cauca	12,20%
Tuluá	8,80%

Fuente: DANE – 2005.<sup>137</sup>

**Tabla 22. Déficit Cualitativo de Vivienda (CENSO)**

Entidad Territorial	Porcentaje
Colombia	23,80%
Valle del Cauca	10,40%
Tuluá	6,70%

Fuente: DANE – 2005.<sup>138</sup>

En la entidad territorial se cuenta con un déficit de vivienda no muy representativo, que se debe a que se han estipulado programas sociales en donde se brindan subsidios a personas de bajos recursos.

### **6.2.9.2 EDUCACIÓN.**

La educación es un derecho de la persona y un servicio público obligatorio que tiene una función social, cuya responsabilidad es compartida entre el Estado, la sociedad y la familia. La Constitución autoriza que este servicio sea prestado por particulares, creando y gestionando establecimientos educativos bajo las condiciones establecidas por la ley y garantizando el cumplimiento de los fines de la educación y la calidad en la prestación del servicio.<sup>139</sup>

**Tabla 23. Desagregación de Coberturas En Educación**

Variable	Cobertura Neta	Cobertura Bruta
Preescolar	55,92%	74,71%

<sup>137</sup> Fuente: DANE - 2005

<sup>138</sup> Fuente: DANE - 2005

<sup>139</sup> <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-179334.html>



Primaria	87,07%	103,05
Secundaria	83,27%	116,67%
Media	51,63%	93,68%

Fuente: Ministerio de Educación Nacional – 2016.<sup>140</sup>

En la tabla se refleja de manera clara que en el municipio existe una buena cobertura en lo que respecta la educación en sus diferentes niveles. Lo que evidencia que la población del municipio de Tuluá presenta una buena respuesta a la participación de los niños y jóvenes quienes acceden a este derecho.

**Tabla 24. Cobertura Neta En Educación Media**

Entidad Territorial	Porcentaje
Colombia	42,80%
Valle del Cauca	41,40%
Tuluá	51,60%

Fuente: Ministerio de Educación Nacional – 2016.<sup>141</sup>

El sistema educativo lo conforman: la educación inicial, la educación preescolar, la educación básica (primaria: cinco grados y secundaria: cuatro grados), la educación media (dos grados y culmina con el título de bachiller), y la educación superior.<sup>142</sup> En la tabla se puede evidenciar que el municipio de Tuluá cuenta con un 51,60% de participación.

**Tabla 25. Pruebas Saber 11 - Matemáticas (Puntos de 100)**

Entidad Territorial	Porcentaje
Colombia	49.06%
Valle del Cauca	50.02%
Tuluá	50.08%

Fuente: ICFES – 2016.<sup>143</sup>

**Tabla 26. Pruebas Saber 11 - Lectura Crítica (Puntos de 100)**

Entidad Territorial	Porcentaje
Colombia	52,8

<sup>140</sup> Fuente: Ministerio de Educación Nacional - 2016

<sup>141</sup> Fuente: Ministerio de Educación Nacional - 2016

<sup>142</sup> Ministerio de educación

<sup>143</sup> Fuente: ICFES – 2016

Valle del Cauca	51,9
Tuluá	52,8

Fuente: ICFES – 2016.<sup>144</sup>

El nivel de educación en el municipio de Tuluá es satisfactorio en las diferentes instituciones de educación media, pues en las pruebas ICFES que miden el aprendizaje se alcanza un 50% en puntuación en el grado 11.

**Tabla 27. Desagregación Coberturas En Educación 2015**

<b>DESAGREGACIÓN COBERTURAS EN EDUCACIÓN 2015</b>	
Tasa de cobertura bruta en educación preescolar	82,3%
Tasa de cobertura bruta en educación primaria	109,3%
Tasa de cobertura bruta en educación secundaria	118,9%
Tasa de cobertura bruta en educación media	93,6%
Tasa de cobertura bruta en educación básica	110,5%
Tasa de cobertura neta en educación preescolar	58,5%
Tasa de cobertura neta en educación primaria	90,0%
Tasa de cobertura neta en educación secundaria	82,9%
Tasa de cobertura neta en educación media	49,3%
Tasa de cobertura neta en educación básica	93,4%

Fuente: fichas de caracterización territorial-Fecha Actualización: 06 - Junio – 2017-dnp.<sup>145</sup>

### **6.2.9.3 SALUD.**

La salud está definida y constituida por un conjunto de políticas que busca garantizar de manera integrada, la salud de la población por medio de acciones dirigidas tanto de manera individual como colectiva ya que sus resultados se constituyen en indicadores de las condiciones de vida, bienestar y desarrollo. Dichas acciones se realizarán bajo la rectoría del Estado y deberán promover la participación responsable de todos los sectores de la comunidad.<sup>146</sup>

**Tabla 28. Aseguramiento**

<b>Variable</b>	<b>Personas</b>	<b>Porcentajes</b>
-----------------	-----------------	--------------------

<sup>144</sup> Fuente: ICFES - 2016

<sup>145</sup> Fuente: fichas de caracterización territorial-Fecha Actualización: 06 - Junio – 2017-dnp

<sup>146</sup> Ministerio de salud y protección social

Afiliados al régimen contributivo	111.613	51,43%
Afiliados al régimen subsidiado	101757	46,89%
Afiliados al régimen especiales	3.663	1,69

Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social – 2017.<sup>147</sup>

En el municipio de Tuluá se cuenta con un nivel fuerte de aseguramiento en el campo de la salud. Dicha situación se debe a que en la actualidad se cuenta con instituciones públicas y privadas prestadoras del servicio de salud en los diferentes niveles.

**Tabla 29. Cobertura del Régimen Subsidiado**

Entidad Territorial	Porcentaje
Colombia	98,30%
Valle del Cauca	98,30%
Tuluá	99,20%

Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social – 2017.<sup>148</sup>

En el municipio existe un porcentaje representativo de personas en condición de vulnerabilidad que cuenta con afiliación al régimen subsidiado.

**Tabla 30. Tasa de Mortalidad (Por Cada 1.000 Habitantes)**

Entidad Territorial	Porcentaje
Colombia	4,58%
Valle del Cauca	5,54%
Tuluá	5,59%

Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social – 2016.<sup>149</sup>

**Tabla 31. Razón de Mortalidad Materna a 42 Días**

Entidad Territorial	Porcentaje
Colombia	51,27%
Valle del Cauca	47,29%

<sup>147</sup>Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social - 2017

<sup>148</sup> Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social - 2017

<sup>149</sup> Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social - 2016

Tuluá	0%
-------	----

Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social – 2016.<sup>150</sup>

**Tabla 32. Tasa De Fecundidad (Por Cada 1.000 Mujeres en Edad Fértil)**

Entidad Territorial	Porcentaje
Colombia	50,68%
Valle del Cauca	40,45%
Tuluá	38,87%

Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social - 2016<sup>151</sup>

**Tabla 33. Cobertura Vacunación Pentavalente En Menores de 1 Año**

Entidad Territorial	Porcentaje
Colombia	91,30%
Valle del Cauca	92,40%
Tuluá	71,50%

Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social – 2016.<sup>152</sup>

**Tabla 34. Conflicto Armado y Seguridad**

Variables	Colombia	Tuluá
Personas secuestradas	48	0
Acumulado de personas secuestradas	117	35.826
Personas víctimas de minas antipersonas	20	0
Acumulado de víctimas minas antipersonas	11.491	12
Numero personas desplazadas	54.531	97
Acumulado de personas desplazadas	7.201.252	38.807

Fuente: Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas – 2017

Uno de los problemas de orden público de mayor incidencia en el municipio es aquel relacionado con el desplazamiento forzoso de las personas el cual se puede visualizar reflejado en la tabla obteniendo un número alto de personas desplazadas en el municipio.

<sup>150</sup> Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social - 2016

<sup>151</sup> Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social - 2016

<sup>152</sup> Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social - 2016

**Tabla 35. Tasa de Homicidios (Por Cada 100.000 Habitantes)**

Entidad Territorial	Porcentaje
Colombia	25,2%
Valle del Cauca	51,2%
Tuluá	49,5%

Fuente: DNP a partir de información del Ministerio de Defensa Nacional y DANE – 2016.<sup>153</sup>

A pesar de que en el municipio se cuenta con un cuero policial fuerte, los homicidios se han convertido en una amenaza latente para la comunidad, pues diariamente se difunden casos de estos que son ocasionado por diferentes móviles.; alterándose así la sana convivencia.

**Tabla 36. Tasa de Hurtos (Por Cada 100.000 Habitantes)**

Entidad Territorial	Cantidad
Colombia	311
Valle del Cauca	351
Tuluá	281

Fuente: DNP a partir de información del Ministerio de Defensa Nacional y DANE – 2016.<sup>154</sup>

**Tabla 37. Tasa de Violencia Intrafamiliar (Por Cada 100.000 Habitantes)**

Entidad Territorial	Porcentaje
Colombia	91,2%
Valle del Cauca	114,1%
Tuluá	88,3%

Fuente: DNP a partir de información de la Fiscalía General de la Nación y DANE – 2016.<sup>155</sup>

#### **6.2.10. ENTORNO TECNOLÓGICO.**

En el entorno tecnológico se viene desarrollando tácticas que permitan llegar a la Revolución Educativa que propone transformar el sistema de educación colombiana, en cuanto a magnitud y pertinencia mediante estrategias que amplíen

<sup>153</sup> Fuente: DNP a partir de información del Ministerio de Defensa Nacional y DANE – 2016

<sup>154</sup> Fuente: DNP a partir de información del Ministerio de Defensa Nacional y DANE - 2016

<sup>155</sup> Fuente: DNP a partir de información de la Fiscalía General de la Nación y DANE - 2016

la cobertura con criterios de equidad, mejoren la calidad del sistema educativo y aumenten la eficiencia y productividad del sector.

#### **6.2.10.1 Líneas y Ejes de Acción.**

Por su parte, las líneas de acción del proyecto de implementación de nuevas tecnologías en la educación se han definido a partir de tres ejes: Eje de infraestructura tecnológica; Eje de contenidos de calidad; y Eje de organización y procesos.

- 1. Eje de infraestructura tecnológica:** comprende la dotación de computadores a través de iniciativas como el programa Computadores para Educar y las de las entidades territoriales; y la conectividad a las instituciones educativas articulada a las acciones del programa comparte, con las iniciativas de las entidades territoriales y la empresa privada.
- 2. Eje de contenidos de calidad:** se centra en dos líneas de acción, que buscan atender el Portal Educativo Colombia Aprende con sistemas de información y conocimiento dirigidos a toda la comunidad educativa del país, y el fomento de actividades de generación de conocimiento y divulgación.
- 3. Eje de organización y procesos:** se centra en tres líneas de acción: redes de programas regionales de informática educativa, redes de formación y acompañamiento a docentes, y el Observatorio de tecnologías de la información y las comunicaciones en educación.<sup>156</sup>

#### **6.2.11. ENTORNO MEDIOAMBIENTAL.**

En el entorno medioambiental son aquellas circunstancias e influencias bajo las que una organización o sistemas existen .Puede estar afectado o ser descrito por características físicas, químicas y biológicas, naturales o manufacturadas. La expresión medio ambiente se usa normalmente para referir las circunstancias en las que vive el hombre.<sup>157</sup> Al igual que influye en el otros variables como el daño causado al medio ambiente debido a la contaminación, al cambio climático, para la cual se realiza un esfuerzo para minimizar su impacto medioambiental y a la vez una oportunidad de nuevos negocios al igual que lo componen otros factores como ecosistemas estratégicos, área de ecosistemas estratégicos, Área de bosque

---

<sup>156</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL DE COLOMBIA. En línea. <https://www.mineducacion.gov.co>.(Citado Junio 2018)

<sup>157</sup> PDF-Conceptos y relaciones entre naturaleza, ambiente, desarrollo sostenido y resiliencia. Autora: Rita D.Vincent - <http://observatoriogeograficoamericalatina.org.mx/egal12/Teoriaymetodo/Conceptuales/21.pdf>

estable de la entidad territorial, Área deforestada en la entidad territorial, Amenaza por fenómenos hidrometeorológicos, Eventos de desastres 2010-2017, Inversión anual en gestión del riesgo, porcentaje de inversión en gestión del riesgo por proceso.

**Tabla 38. Ecosistemas Estratégicos**

Entidad Territorial	Hectáreas	Porcentaje
Colombia	3.006,60	3,33%
Valle del Cauca	468.307,70	22,69%
Tuluá	16.230.355,70	13,51%

Fuente: DNP a partir de información en Parques Nacionales Naturales – 2017.<sup>158</sup>

Se puede evidenciar que los ecosistemas que hacen parte del municipio de Tuluá representan un 13,51% con 16.230.355,70 los cuales son aquellos que garantizan la oferta de bienes y servicios ambientales esenciales para el desarrollo de la comunidad; son los encargados de conservar el equilibrio y los procesos ecológicos básicos tales como la regulación de climas, del agua, realizar la función de depuradores del aire, agua y suelo.

**Tabla 39. Área de Ecosistemas Estratégicos**

Ecosistema	Área (Ha)	% Porcentaje
Área humedales	3.487	3,86%
Área de paramos	8.423	9,33%
Área de bosques seco tropical	538	0,6
Área de manglares	0	0
área total	12.448	13,79%

Fuente: Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt – 2016.<sup>159</sup>

Los ecosistemas estratégicos con mayor representatividad en cuanto hectárea son los de paramos (9,33%). Seguido de los humedales don (3,86%).

**Tabla 40. Área de Bosque Estable de la Entidad Territorial**

Año	Área (HA)
-----	-----------

<sup>158</sup> Fuente: DNP a partir de información en Parques Nacionales Naturales - 2017

<sup>159</sup> Fuente: Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt - 2016

1990 – 2000	22.945,70
2000- 2005	21.143,02
2005 – 2010	21.005,28
2010- 2012	18.681,72
2013	17.462,02
2014	20.949,67
2015	17.790,19
2016	23.519,64

Fuente: IDEAM - 1990-2016.<sup>160</sup>

Se puede evidenciar en la tabla las áreas de bosques estable que pertenecen al municipio de Tuluá discriminados por años y HA, en la cual se puede observar que en el año 2006 existe mayor presencia de bosque estable en el municipio.

**Tabla 41. Área Deforestada En La Entidad Territorial**

<b>Año</b>	<b>Área (HA)</b>
1990 – 2000	1.459,32
2000- 2005	1.694,72
2005 – 2010	1.727,15
2010- 2012	195,32
2013	24,94
2014	16,22
2015	62,66

Fuente: IDEAM - 1990-2016.<sup>161</sup>

En la tabla se muestra que la deforestación de áreas en la entidad territorial ha venido disminuyendo que es algo representativo puesto que se puede notar que se han venido implementando programas ambientales que contribuyen a cuidar los ecosistemas y con esto la biodiversidad.

**Tabla 42. Amenaza por Fenómenos Hidrometereológicos**

<b>Área de la entidad territorial</b>	<b>Hectáreas</b>	<b>%</b>
Amenazada	65,991,9	73,09%
No amenazada	24.292,60	26,91%

<sup>160</sup> Fuente: IDEAM - 1990-2016

<sup>161</sup> Fuente: IDEAM - 1990-2016



Fuente: DNP a partir de información en el IDEAM y SGC – 2016.<sup>162</sup>

En la entidad territorial existe un marcado riesgo de amenaza por fenómenos hidrometeorológicos, razón por la que se debe contar con una eficiente gestión de riesgos para prevenir desastres que afecten la población que vive cerca de las áreas amenazadas la cual se ve evidenciada por un 73,09%.

**Tabla 43. Eventos de Desastres 2010-2017**

Desastre por tipo de evento	Frecuencia	%
Avenidas torrenciales	0	0,00%
Movimientos en masa	1	2,70%
Erupciones volcánicas	0	0,00%
Incendios forestales	3	8,11%
Inundaciones	33	89,19%
Sequías	0	0,00%
Sismos	0	0,00%

Fuente: DNP a partir de información en la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres – 2017.<sup>163</sup>

Los eventos de desastres que afectan a la población con mayor frecuencia son las inundaciones, seguido de los incendios forestales y lo sigue los movimientos en masa los cuales son eventos generados por la naturaleza que puede afectar el bienestar de todas las personas que se encuentran expuestas a estos riesgos.

**Tabla 44. Inversión Anual En Gestión del Riesgo**

INVERSIÓN						
Variable	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Conocimiento de riesgo	0	0	103.726,23	76.355,51	32.601,15	0,00
Reducción de riesgo	4.583.257,74	1.814.636,63	2.282.298,94	1.856.610,17	760.130,85	723.155,80
Manejo de desastre	228.772,43	134.487,75	70.866,62	190.604,77	109.769,68	60.870
Fortalecimiento institucional	0	0	0,00	58.369,75	36.011,50	0,00

Fuente: DNP a partir de información del FUT - 2016<sup>164</sup>

<sup>162</sup> Fuente: DNP a partir de información en el IDEAM y SGC - 2016

<sup>163</sup> DNP a partir de información en la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres - 2017

<sup>164</sup> Fuente: DNP a partir de información del FUT - 2016

Al revisar la tabla se puede notar que la inversión en gestión de riesgo ha venido disminuyendo en la entidad territorial.

**Tabla 45. Porcentaje de Inversión En Gestión del Riesgo Por Proceso**

Proceso	Inversión (miles de pesos)	%
Conocimiento del riesgo	0	0,00%
Reducción del riesgo	723.156	92,24%
Manejo de desastres	60.870	7,76%
Fortalecimiento institucional	0	0,00%

Fuente: DNP a partir de información del FUT - 2016<sup>165</sup>

El mayor porcentaje de inversión en gestión de riesgos que se realiza en la entidad territorial es lo relacionado con la reducción de riesgo, pues este ítem obtiene un (92,24%).

### **6.3. IDENTIFICACION DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (As y Os)**

#### **6.3.1. El Diagnóstico Externo: Amenazas y Oportunidades.**

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas

<sup>165</sup> Fuente: DNP a partir de información del FUT - 2016

ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.<sup>166</sup>

Después de hacer un recorrido de los diferentes entornos, se identificaron 33 variables clave de éxito, de las cuales se integraron y se seleccionaron once (11) oportunidades y cinco (5) amenazas para el Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia – CESTELCO.

La metodología utilizada fue:

- Se integraron todos los entornos,
- Se seleccionaron y se identificaron las variables claves de éxito
- Se identificaron las oportunidades mayores y menores seleccionando las mayores (11),
- Se identificaron las amenazas mayores y menores seleccionando las mayores (5).

---

<sup>166</sup> PONCE, Talancón Humberto. La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm. 1, enero-junio, 2007, pp. 113-130. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>. Agosto 2018.

**Tabla 46. Matriz De Integración De Entornos**

ENTORNO	VARIABLES CLAVES DE ÉXITO	A/O	AMENAZAS		OPORTUNIDADES		
			MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	
<b>MACROENTORNO</b>	<b>DEMOGRAFICO</b>	Crecimiento de la población	O			X	
		Mortalidad de la población	A		X		
		Población por grupos de edad	O				X
		Composición de la población por sexo	O				X
		Composición de la población por educación	O			X	
		Composición de la población por ubicación geográfica	O			X	
		Población en edad de trabajar (12-65 años)	O				X
		Población empleada	O			X	
		Población desempleada	A	X			
		Población Económicamente Activa	O			X	
	<b>ECONOMICO</b>	Economía Tuluá valle	O			X	
		Mercado laboral	O			X	
		Valor agregado por grandes ramas de actividad económica	O				X
		Valor agregado municipal sectores de mayor importancia	O				X
	<b>SOCIAL</b>	Problemática de las condiciones de vida bienestar básicas: salud, vivienda, educación e infraestructura.	A	X			
		Procesos sociales de movilización, participación y organización de la población.	A	X			

ENTORNO		VARIABLES CLAVES DE ÉXITO	A/O	AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
				MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
		Programas sectoriales para el desarrollo social: salud, educación, vivienda, empleo, ingresos, seguridad social, justicia, medios de comunicación y transporte.	O				X
		Programas relacionados con la infraestructura de servicios básicos: energía, agua potable, saneamiento y vías.	O				X
	POLÍTICO	Estabilidad política del sistema y de la tendencia ideológica del Gobierno	O				X
		Políticas institucionales del Estado y sus Instituciones	O				X
	CULTURAL	Valores, creencias, factores de comportamiento, tradiciones y expresiones culturales (música, teatro, poesía, danza, literatura, pintura, etc.).	O				X
		Preferencias y gustos que adoptan y tienen los individuos frente al consumo o uso de bienes y servicios educativos.	O			X	
	JURIDICO	Normatividad está enmarcada por la Constitución Política de Educación Superior	O				X
		Es entendida como un servicio público que puede ser ofrecido tanto por el Estado como por particulares	O				X
		El Estado garantiza la calidad del servicio educativo a través de la práctica de la suprema inspección y vigilancia de la Educación Superior	O			X	
		Las políticas de acreditación diseñadas por la secretaria de educación municipal	O			X	

ENTORNO		VARIABLES CLAVES DE ÉXITO	A/O	AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
				MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
	TECNOLOGICO	Tecnología utilizada por los competidores	A	X			
		Tendencias de desarrollo tecnológico	O			X	
	MEDIAMBIENTAL	Leyes y reglamentaciones establecidas para la conservación del medio ambiente.	O				X
		la disponibilidad y acceso a recursos naturales	O				X
Microentorno	SUMINISTRADORES	Sistema educativo de Formación Profesional	O				X
	COMPETIDORES	Universidades públicas, Institutos, SENA	A	X			
	CLIENTES	Estudiantes	O				X

Fuente: Las investigadoras. Julio 2018.

**Tabla 47. Identificación De Amenazas y Oportunidades (Os y As).**

O	OPORTUNIDADES	A	AMENAZAS
O1	Crecimiento de la población.	A1	Población desempleada
O2	Composición de la población por educación.	A2	Problemática de las condiciones de vida bienestar básicas: salud, vivienda, educación e infraestructura.
O3	Composición de la población por ubicación geográfica.	A3	Procesos sociales de movilización, participación y organización de la población.
O4	Población empleada.	A4	Tecnología utilizada por los competidores
O5	Población económica activa	A5	Universidades públicas, Institutos, SENA
O6	Economía de Tuluá Valle		
O7	Mercado laboral		
O8	Preferencias y gustos que adoptan y tienen los individuos frente al consumo o uso de bienes y servicios educativos.		
O9	El estado garantiza la calidad del servicio educativo a través de la práctica de la suprema inspección y vigilancia de la Educación Superior.		
O10	las políticas de acreditación diseñadas por la secretaria de educación municipal.		
O11	Tendencias de desarrollo tecnológico.		

Fuente: Las investigadoras. Julio 2018.

#### **6.4. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - CESTELCO (MATRIZ EFE)**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Se hace una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Se debe abarcar un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero se anotan las oportunidades y después las amenazas.
2. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas<sup>167</sup>.

---

<sup>167</sup> David, Fred, *Conceptos de administración estratégica*, Decima primera edición.



**Tabla 48. Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE**

<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>				
<b>O</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CAL</b>	<b>P.P</b>
<b>O1</b>	Crecimiento de la población.	0.08	4	0.32
<b>O2</b>	Composición de la población por educación.	0.06	3	0.18
<b>O3</b>	Composición de la población por ubicación geográfica.	0.06	3	0.18
<b>O4</b>	Población empleada.	0.06	2	0.12
<b>O5</b>	Población económica activa	0.06	2	0.12
<b>O6</b>	Economía de Tuluá Valle	0.06	2	0.12
<b>O7</b>	Mercado laboral	0.08	2	0.16
<b>O8</b>	Preferencias y gustos que adoptan y tienen los individuos frente al consumo o uso de bienes y servicios educativos.	0.07	3	0.21
<b>O9</b>	El estado garantiza la calidad del servicio educativo a través de la práctica de la suprema inspección y vigilancia de la Educación Superior.	0.07	4	0.28
<b>O10</b>	las políticas de acreditación diseñadas por la secretaria de educación municipal.	0.07	3	0.21
<b>O11</b>	Tendencias de desarrollo tecnológico.	0.07	3	0.21
<b>A</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CAL</b>	<b>P.P</b>
<b>A1</b>	Población desempleada	0.06	2	0.12
<b>A2</b>	Problemática de las condiciones de vida bienestar básicas: salud, vivienda, educación e infraestructura.	0.06	2	0.12
<b>A3</b>	Procesos sociales de movilización, participación y organización de la población.	0.06	2	0.12
<b>A4</b>	Tecnología utilizada por los competidores	0.04	3	0.12
<b>A5</b>	Universidades públicas, Institutos, SENA	0.04	3	0.12
<b>Total</b>		<b>1.0</b>		<b>2.71</b>

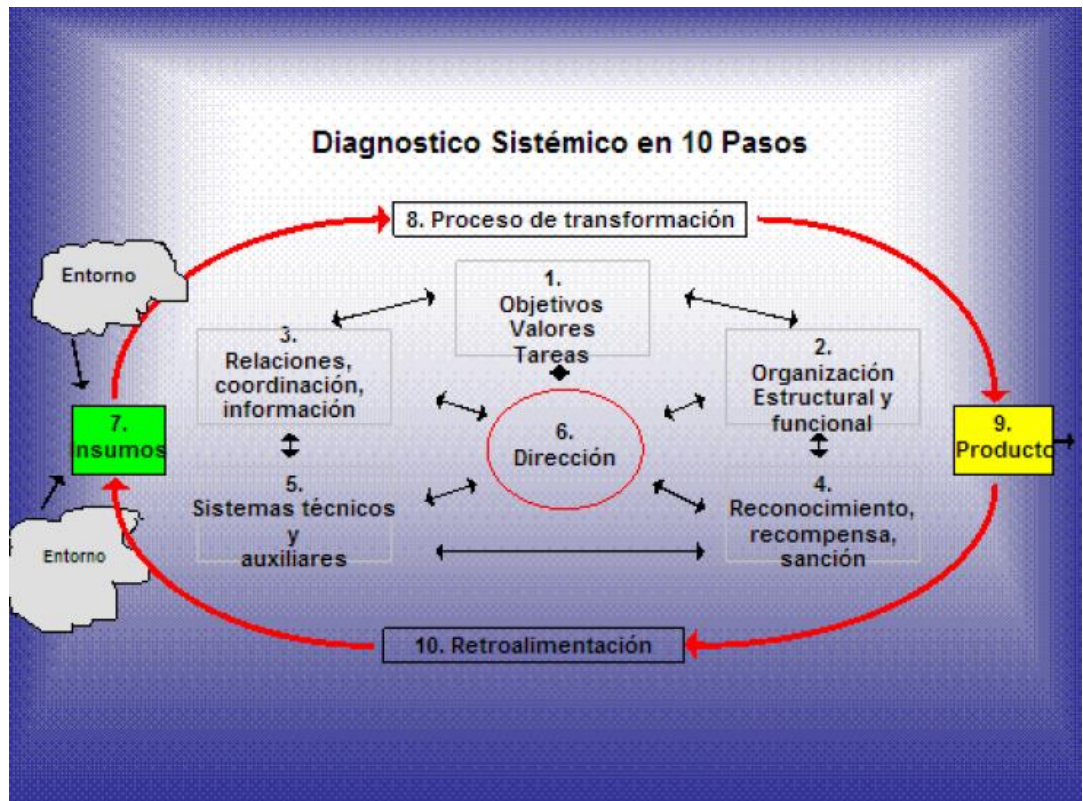
Fuente: Las investigadoras, Julio 2018.

El total ponderado de **2.71** indica que CESTELCO, está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

## 7. CAPITULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

Para abordar el análisis interno del Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia – CESTELCO se utilizó el modelo del Diagnostico Sistémico que facilita el estudio de las diferentes áreas funcionales de la organización, el cual refleja las fortalezas y debilidades de esta.

Ilustración 5. Diagnostico Sistémico en 10 Pasos



### 7.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

#### 7.1.1 Historia.

El Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia - CESTELCO, fue creada como una Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, aprobada por la Secretaría de Educación Municipal de Tuluá Valle del Cauca mediante licencia de funcionamiento No. 310-054,1185 del 21 de Diciembre de 2015, para desarrollar programas por competencias laborales.

Desde sus inicios, ha enfocado sus esfuerzos a educar a los jóvenes y trabajadores colombianos con una sólida formación para el trabajo, tanto en el campo educativo, industrial y comercial, como en el de la construcción. Ofreciendo programas de educación regular y educación continua, desarrollando en los estudiantes las competencias académicas y laborales pertinentes, a través de metodologías innovadoras y participativas, en donde ellos sean los protagonistas de sus propios aprendizajes.<sup>168</sup>

**Tabla 49. Programas Técnicos ofertados y que están aprobados por la Secretaria de Educación Municipal de Tuluá y avalados por el Ministerio de Educación**

<b>PROGRAMA TECNICO LABORAL</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>PERFIL OCUPACIONAL</b>
<b>Atención a la Primera Infancia</b>	24 meses	Desarrolla competencias relacionadas con el cuidado y la atención integral (protección, nutrición, salud y educación) de los niños y niñas hasta los 6 años en sus diferentes momentos de desarrollo. Incluye los criterios de desempeño básicos que se encuentran enmarcados en la política Educativa para la Primera Infancia. <sup>169</sup>
<b>Auxiliar Administrativo</b>	24 meses	Podrá desempeñarse como: auxiliar administrativo, auxiliar de aduana, auxiliar de licencias, auxiliar de documentación, asistente administrativo, auxiliar de tribunal, auxiliar de oficina, auxiliar de personal, supervisor de personal de apoyo administrativo requerido por el sector público y privado. <sup>170</sup>
<b>Auxiliar en Investigación Judicial – Criminalística</b>	24 meses	Efectúa peritajes en el sitio de suceso e investigaciones criminalísticas a fin de determinar las circunstancias en que ocurrió un delito y a partir de las evidencias identificar a los autores del hecho, reconoce las conductas tipificadas como delito, fija el sitio del suceso mediante fotografía, realiza análisis e identificación de las características intrínsecas y extrínsecas de documentos, apoya técnica y jurídicamente procesos e investigaciones, utiliza técnicas de seguimiento y análisis morfológicos, toxicológicos, criminales y forenses. <sup>171</sup>

<sup>168</sup><https://www.emagister.com.co/cestelco-centro-estudios-tecnicos-laborales-colombia-cursos-166477-centrodetalles.htm>

<sup>169</sup> <http://www.cestelco.com/#>

<sup>170</sup> *Ibíd.*,

<sup>171</sup> *Ibíd.*,

<b>PROGRAMA TECNICO LABORAL</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>PERFIL OCUPACIONAL</b>
<b>Auxiliar en Veterinaria</b>	24 meses	Maneja las operaciones y faenas de una finca, parcela o granja; cuida y maneja animales, responsable de los cultivos, cosechas, cría, levante engorde de animales; opera y mantiene equipos y maquinaria de finca o granja; puede trabajar de manera independiente o como criador de una finca y granja. Apoya y asiste al profesional veterinario. Puede trabajar en clínicas veterinarias. <sup>172</sup>
<b>Cocina - Chef</b>	24 meses	Obtendrá conocimientos y desarrollará habilidades que le permitan desempeñarse en campos de acción como: creación de menús mediante la técnica de preparación, manipulación y conservación de alimentos de la cocina nacional e internacional; elaboración y presentación de productos de panadería y pastelería según plan de producción y normas de seguridad alimentaria; realización del montaje de todo tipo de alimentos y bebidas según las características del evento gastronómico. <sup>173</sup>
<b>Ensamble, Redes y Programación Web</b>	24 meses	Estará capacitado para desarrollar tareas en el área de mantenimiento correctivo y preventivo para garantizar el funcionamiento del hardware de los equipos. Aplicando herramientas ofimáticas, redes sociales y colaborativas, al igual que la implementación de estructuras de red de acuerdo con un diseño preestablecido a partir de normas técnicas internacionales. Incentivado por el aprendizaje investigativo, el cual me permite desarrollar habilidades cognitivas en el trabajo colaborativo, y el buen uso del lenguaje para la correcta expresión de ideas e interpretar las habilidades y destrezas de un grupo de trabajo. <sup>174</sup>
<b>Mecánica de Motores a Gasolina y Diesel</b>	24 meses	Forma al estudiante con conocimientos amplios sobre los sistemas y piezas que componen un motor diésel, lo cual le permite organizar su propia microempresa; capacitándolo para planificar, ejecutar y controlar programas de mantenimiento preventivo y correctivo, con efectividad y eficiencia. <sup>175</sup>

<sup>172</sup> *Ibíd.*,

<sup>173</sup> *Ibíd.*,

<sup>174</sup> *Ibíd.*,

<sup>175</sup> *Ibíd.*,

PROGRAMA TECNICO LABORAL	DURACIÓN	PERFIL OCUPACIONAL
Seguridad Ocupacional	24 meses	<p>Estará en capacidad de identificar condiciones inseguras y peligros de higiene y seguridad industrial para la aplicación de medidas de intervención acordes al Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en bajo (SG-SST) y verificar el cumplimiento de estas, monitorear condiciones seguras en equipos, máquinas y herramientas, suministrar información en aspectos de control de emergencia, asistir en actividades de seguimiento y control de accidentalidad, verificar el cumplimiento de la normatividad para ATEL.</p> <p>Aportará liderazgo, interés por la preservación de la salud y la integridad de los trabajadores, velando por el buen manejo de los recursos de la empresa, con énfasis en las condiciones del Plan Básico Legal.<sup>176</sup></p>

Fuente: <http://www.cestelco.com/#>. Julio 2018.

### 7.1.2. Ubicación.

El Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia – CESTELCO se encuentra ubicada en la carrera 23 # 32-41 del municipio de Tuluá valle del cauca; de naturaleza privada, cuenta con sedes en los Municipios de Florida, El Cerrito, Buga, Restrepo, Buenaventura, Tuluá y Zarzal Valle del Cauca.

### 7.1.3. Objetivos.

Los objetivos son formulados por los encargados de direccionar el instituto y van dirigidos a fomentar confianza y fidelidad en los clientes externos e internos.

### 7.1.4. Visión.

En el año 2020, CESTELCO será una institución líder en formación para el trabajo, seremos una institución con criterios de calidad, pertinencia laboral y propiciaremos la accesibilidad a la formación laboral. Contribuiremos al desarrollo socio económico de las distintas regiones del país y formaremos trabajadores altamente calificados

---

<sup>176</sup> *Ibíd.*,

y con las competencias necesarias, para que lleguen a ser lo suficientemente críticos y generadores de cambios positivos para el sector laboral. Para alcanzar nuestra visión, utilizaremos la formación, a capacitación y la investigación como herramienta de origen. Nuestros planes de estudio están dirigidos y coordinados de manera clara y precisa, acogiendo y respetando las políticas gubernamentales sobre la materia<sup>177</sup>.

#### **7.1.5. Estrategia Competitiva.**

La estrategia que define al centro de estudios es ofrecer programas de educación regular y educación continua, desarrollando en los estudiantes las competencias académicas y laborales pertinentes, a través de metodologías innovadoras y participativas, en donde ellos sean los protagonistas de sus propios aprendizajes, para contribuir así, a la formación integral de la población colombiana y al desarrollo del País mediante la articulación empresarial al cambiante mundo de la formación para el trabajo y el desarrollo humano<sup>178</sup>.

### **7.1.6. ORGANIZACIÓN, ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL**

#### **7.1.6.1 Cultura Organizacional.**

Una de las problemáticas que se tejen en la parte interna del instituto es en la falta de claridad acerca de los manuales de diseño de cargo, ya que esto es lo que determina la forma en que funciona.

#### **7.1.6.2 División del Trabajo.**

Es preciso referenciar que en cuanto a la jerarquización se cuenta con un administrador que es el encargado de tomar las decisiones inmediatas, aunque se debe resaltar que este no hace una adecuada aplicación de la Planeación Estratégica, es decir, que no se da a la tarea de proponerse interrogantes, tales como. ¿Dónde se está? ¿Dónde se quiere llegar? y ¿Cómo hacerlo? Que son indispensables para abordar de manera acertada los retos que se imponen en un mercado que es cada día más exigente y competitivo.

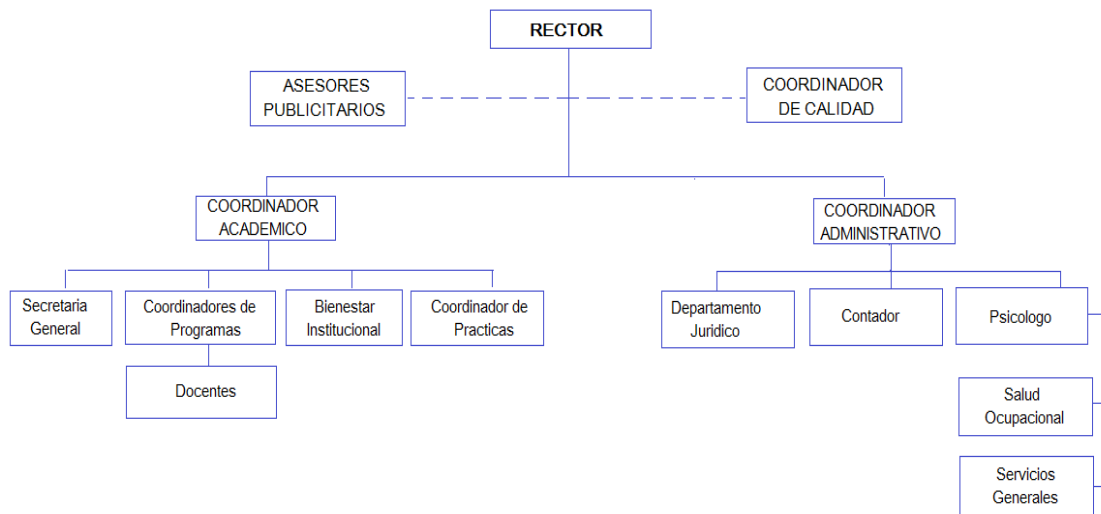
---

<sup>177</sup> *Ibíd.*,

<sup>178</sup> *Ibíd.*,

Dicha falencia, de cierto modo se debe a que la persona que está encargada de direccionar la Institución no posee una mente estratega que es clave para que siempre delimite su gestión en un liderazgo participativo que contribuya a un trabajo en equipo y toma de decisiones que se refleje en la estipulación de ventajas competitivas.

### 7.1.6.3 Estructura Organizacional.



**Ilustración 6. Estructura Organizacional del Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia - CESTELCO**

Respecto a la estructura organizacional, es preciso mencionar que este organigrama corresponde a la institución de manera general; es decir, los coordinadores académicos que aparecen en la segunda línea de este son los que se encargan de llevar a cada sede los lineamientos organizativos que se formulan allí.

Cada decisión que toma el coordinador de la sede debe ser aprobada por el rector general, pues es allí en donde están los lineamientos que delimitan la gestión administrativa de CESTELCO.

## **7.1.7. RELACIONES Y COMUNICACIÓN**

### **7.1.7.1 Información.**

La información en CESTELCO es de fundamental importancia para la organización, pues es mediante esta que se consigue consolidar un trabajo en equipo que nos direccione al cumplimiento de las metas.

## **7.1.8. RECONOCIMIENTO, RECOMPENSA Y SANCIÓN**

### **7.1.8.1 Miembros.**

Las ventajas económicas, sociales y culturales que se producen por trabajar en CESTELCO, le permite a cada persona contar con un salario mínimo y las prestaciones de ley que son claves para satisfacer las necesidades básicas, es importante tener en cuenta que este salario solo es a beneficio del personal administrativo y servicios generales.

Los docentes se encargan de dictar sus clases y buscan aplicar cada uno de los lineamientos que se han estipulado en la misión, pues son conscientes que han sido contratados para ayudar al cumplimiento de los propósitos institucionales.

Las necesidades económicas, sociales y personales de los docentes se satisfacen según lo establecido en el momento de la contratación, pues para ellos no hay un salario básico y su cancelación se realiza por cada hora asistida.



**Tabla 50. Numero de Cargos - CESTELCO TULUÁ**

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>NÚMERO DE CARGOS</b>
Director de Sede	1
Asistente Administrativa	1
Asistente Académica	1
Auxiliar Administrativo	1
Coordinador Académico	1
Servicios Generales	1
Asesores Publicitarios (Staff)	5
Coordinador de Practicas	1
Docentes	20
Contador	1
<b>TOTAL PERSONAL</b>	<b>33</b>

Fuente. Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia - CESTELCO, Noviembre 2018.

#### **7.1.8.2 Política de Personal.**

En la institución no se promueve al personal, ni tampoco hay establecidas políticas. En el caso de los docentes son contratados por un tiempo determinado que guarda relación con la intensidad horaria de los módulos con relación a cada programa.

#### **7.1.8.3 Reconocimiento y Recompensas.**

El personal de la institución se motiva solo cuando su desempeño es muy notorio, pero esto solo sucede con el personal administrativo.

La relación que existe entre el rendimiento y la remuneración solo sucede en el caso de los docentes, ya que con ellos se maneja un valor por hora asistida y dictada sin tener en cuenta su experiencia y conocimiento profesional.

Del mismo modo que se incentiva al personal, también se hacen llamados de atención, de manera verbal dos veces y a la tercera vez que el empleado incurra en una falta se hace anotación escrita con copia a la hoja de vida.

#### **7.1.8.4 Calificación.**

Las tareas exigen personal calificado, ya que uno de los objetivos de CESTELCO es brindar una idónea satisfacción a los clientes y por esto, en todo momento busca que sus empleados tengan experiencia y más que esto posean aptitudes que le permitan crear una buena relación con el cliente.

En su gran mayoría el personal se caracteriza por tener experiencia y estudios necesarios para desempeñar las tareas para las que se le contratan.

## **7.1.9. SISTEMAS TÉCNICOS Y AUXILIARES**

### **7.1.9.1 Recursos Técnicos.**

Se cuenta con una amplia instalación y algunos equipos de tecnología que permiten desarrollar ciertos procesos propios de los programas educativos que se ofrecen.

Los recursos técnicos se ajustan a las tareas y son suficientes para su cumplimiento, ya que los docentes cuentan con una serie de herramientas tecnológicas que les dan la posibilidad de dictar sus clases de manera adecuada.

### **7.1.9.2 Infraestructura.**

Los empleados se sienten satisfechos con su lugar de trabajo, pues argumentan que:

- Hay buena ventilación
- La iluminación es adecuada
- Los pisos son antiadherentes

Las condiciones de agua, electricidad y de comunicación son las adecuadas, se cuenta con baños, buena iluminación y la comunicación es excelente pues se maneja un correo interno para aquellas personas que trabajan con equipos de cómputos, lo que permite una respuesta inmediata a algún tipo de interrogante.

### **7.1.9.3 Finanzas.**

En la actualidad, CESTELCO en el área de finanzas utiliza como medio de registro un libro diario de contabilidad que es diligenciando por la asistente administrativa y luego es entregado al contador, quien es el encargado de verificar los reportes

registrados en el libro diario, al igual que elaborar, analizar e interpretar los estados financieros (Estado de resultados y Balance general) según lo solicitado por el administrador de la sede.

Es importante resaltar que se ha implementado una plataforma Q10, buscando con esto que haya un mejor manejo de la información contable y financiera que es fundamental para que se dé un idóneo proceso de toma de decisiones que se refleje en competitividad para la empresa.

**Tabla 51. Estado de Resultados**  
**Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia – CESTELCO**  
**Enero 01 de 2017 – Diciembre 31 de 2017**

<b>VENTAS</b>	
Matriculas	29.000.000
Pensiones	352.800.000
Inscripciones	900.000
Certificados	540.000
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>383.240.000</b>
Menos costos y gastos de venta	
Nomina docentes	110.160.000
Materiales	13.662.000
Gastos de venta	34.020.000
<b>Total costos de ventas</b>	<b>157.842.000</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>225.398.000</b>
Menos gastos administrativos	
Gastos personal administrativo	55.611.184
Gastos administrativos	25.928.000
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>143.858.816</b>
Utilidad Antes de Impuestos	143.858.816
Menos impuesto a la renta	10.501.694
<b>Utilidad Neta</b>	<b>133.357.122</b>

**Tabla 52. Balance General**  
**Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia – CESTELCO**  
**ENERO 01 DE 2017 - DICIEMBRE 31 DE 2017**

<b>ACTIVO</b>	
Disponible	31.430.000
Clientes	10.279.000
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>41.709.000</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>	
Maquinaria y Equipo	6.133.000
Otros activos	23.350.000
Depreciación	9.086.400
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>38.569.400</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>80.278.400</b>
<b>PASIVO</b>	
Impuesto por pagar	6.765.444
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>6.765.444</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Social	70.198.956
Ganancias Acumuladas	15.540.000
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>85.738.956</b>
<b>PASIVO MÁS PATRIMONIO</b>	<b>92.504.400</b>

## **7.1.10. DIRECCIÓN**

### **7.1.10.1 Autonomía.**

El coordinador académico cumple funciones de director de la sede es autónomo en la toma de decisiones tanto de la contratación de docentes y administrativos como de todos los manejos financieros que se hagan dentro de la sede, de igual modo estos manejos deben de ser reportados al rector del instituto.

### **7.1.10.2 Estilo Directivo.**

Como se dijo anteriormente el director de la sede es quien se encarga de analizar la dinámica del instituto y a razón de esto, toman decisiones enfocadas al mejoramiento continuo.

Cabe resaltar que en el instituto no se evalúa el rendimiento de trabajo, Hace falta que se apliquen indicadores de desempeño.

Existe un enfoque de gestión de liderazgo participativo, es decir, que se busca en todo momento que haya un trabajo en equipo, ya que este hace que haya:

- Un buen ambiente laboral
- Buena comunicación
- Se cumplan metas

### **7.1.10.3 Instrumentos de Gestión.**

Son estipulados en la oficina principal y difundidos por el coordinador en cada sede. Entre algunos de estos se encuentran: Los planes de áreas, el manual de funciones, reglamento interno, entre otros.

## **7.1.11. PROCESO DE TRANSFORMACIÓN**

### **7.1.11.1 Orientación al Cliente.**

El instituto busca ofrecer programas de capacitación técnica y laboral que estén acorde con las últimas tendencias del mercado, ya que solo así se logra que los egresados puedan participar de manera activa en el mismo.

Pueden acceder a los programas técnicos todas aquellas Estudiantes de educación media, bachilleres, técnicos, tecnólogos y/o profesionales del municipio de Tuluá, que según el Ministerio de Educación Nacional - 2017 posee una cobertura neta en educación media 53,3%<sup>179</sup>.

### **7.1.11.2 Adaptación, innovación.**

La empresa reacciona frente a las modificaciones del mercado, ya que busca que sus docentes posean conocimientos nuevos e innovadores que ayuden a formar personas integrales.

---

<sup>179</sup> Fuente: <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles>. Noviembre 2018.

## **7.2. IDENTIFICACION DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS (Ds y Fs)**

### **7.2.1. El Diagnóstico Interno: Debilidades y Fortalezas.**

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1988; Stevenson, 1976). Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda esta o una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980). Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc). Estos talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable (Vandenberg y Lance, 1992).<sup>180</sup>

Después de hacer un recorrido de las diferentes variables que componen el diagnóstico sistémico, se identificaron 20 variables clave de éxito, de las cuales se integraron y se seleccionaron nueve (9) fortalezas y siete (7) debilidades para el Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia – CESTELCO.

La metodología utilizada fue:

- se integraron todas las variables,
- se seleccionaron y se identificaron las variables clave de éxito.
- se identificaron las fortalezas mayores y menores seleccionando las mayores (9)
- se identificaron las debilidades mayores y menores seleccionando las mayores (7).

---

<sup>180</sup> PONCE, Talancón Humberto. La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm. 1, enero-junio, 2007, pp. 113-130. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>. Agosto 2018.

**Tabla 53. Matriz de Variables Internas**

VARIABLES	DESCRIPCIÓN	F / D	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
			MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA</b>	Existe confianza y fidelidad en los clientes externos e internos.	F	X			
	Amplio portafolio de programas de educación regular y educación continua pertinentes al mercado.	F	X			
<b>ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL</b>	Mala elaboración de los manuales de funciones.	D			X	
	No es clara la División del trabajo.	D			X	
	No existe una Estructura Organizacional clara para la sede.	D			X	
<b>RELACIONES Y COMUNICACIÓN</b>	Hay una buena comunicación entre el director y su grupo de colaboradores	F	X			
<b>RECONOCIMIENTO, RECOMPENSA Y SANCIÓN</b>	Personal bien remunerado y cumplimiento con los parámetros legales.	F	X			
	Los docentes aplican cada uno de los lineamientos que se han estipulado en la misión	F		X		



VARIABLES	DESCRIPCIÓN	F / D	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
			MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
	No se promueve el personal, ni existen políticas establecidas	D			X	
	Solo se motiva al personal administrativo cuando su desempeño es muy notorio	D			X	
	Personal docente cualificado y con alta experiencia.	F	X			
<b>SISTEMAS TÉCNICOS Y AUXILIARES</b>	Sistemas e instrumentos de gestión.	F	X			
	Los docentes cuentan con herramientas tecnológicas para sus clases	F		X		
	Instalaciones adecuadas y amplias, dotadas con equipos de tecnología.	F	X			
	Solvencia económica, sistema contable y financiero actualizado.	F	X			
	Plataforma Q10 implementada para el control de los recursos de información contable y financiera.	F		X		
<b>DIRECCIÓN</b>	El director es autónomo en la toma de decisiones de la sede	F		X		

VARIABLES	DESCRIPCIÓN	F / D	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
			MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
	No se aplican indicadores de desempeño	D			X	
	Los instrumentos de gestión son estipulados en la oficina principal y difundidos por el coordinador en cada sede.	F		X		
<b>PROCESO DE TRANSFORMACIÓN</b>	Programas académicos estructurados e impartidos de acuerdo con los lineamientos establecidos por el ministerio de educación nacional.	F	X			

Fuente: las investigadoras, julio 2018.

**Tabla 54. Identificación de Fortalezas y Debilidades (Fs y Ds).**

<b>F</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>D</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>F1</b>	Existe confianza y fidelidad en los clientes externos e internos.	<b>D1</b>	Mala elaboración de los manuales de funciones.
<b>F2</b>	Amplio portafolio de programas de educación regular y educación continua pertinentes al mercado.	<b>D2</b>	No es clara la División del trabajo.
<b>F3</b>	Hay una buena comunicación entre el director y su grupo de colaboradores	<b>D3</b>	No existe una Estructura Organizacional clara para la sede.
<b>F4</b>	Personal bien remunerado y cumplimiento con los parámetros legales.	<b>D4</b>	No se promueve el personal
<b>F5</b>	Programas académicos estructurados e impartidos de acuerdo con los lineamientos establecidos por el ministerio de educación nacional.	<b>D5</b>	No existen políticas establecidas para el personal.
<b>F6</b>	Personal docente cualificado y con alta experiencia.	<b>D6</b>	Solo se motiva al personal administrativo cuando su desempeño es muy notorio.
<b>F7</b>	Instalaciones adecuadas y amplias, dotadas con equipos de tecnología.	<b>D7</b>	No se aplican indicadores de desempeño.
<b>F8</b>	Solvencia económica, sistema contable y financiero actualizado.		
<b>F9</b>	Sistemas e instrumentos de gestión.		

Fuente: Las investigadoras, Julio 2018.

### **7.3. EVALUACION DE FACTORES INTERNOS – CESTELCO (MATRIZ EFI)**

Este instrumento se utiliza para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, aunque esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es importante entender a fondo los factores incluidos frente a las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Sé elabora una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de evaluación interna. Se usa entre diez y veinte factores internos en total,

que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero se anotan las fuerzas y después las debilidades.

2. Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0. Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación<sup>181</sup>.

**Tabla 55. Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI**

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO				
F	FORTALEZAS	PESO	CAL	TOTAL PONDERADO
F1	Existe confianza y fidelidad en los clientes externos e internos.	0.06	3	0.18
F2	Amplio portafolio de programas de educación regular y educación continua pertinentes al mercado.	0.08	4	0.32
F3	Hay una buena comunicación entre el director y su grupo de colaboradores	0.05	3	0.15

<sup>181</sup> <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO				
F	FORTALEZAS	PESO	CAL	TOTAL PONDERADO
F4	Personal bien remunerado y cumplimiento con los parámetros legales.	0.06	3	0.18
F5	Programas académicos estructurados e impartidos de acuerdo con los lineamientos establecidos por el ministerio de educación nacional.	0.08	3	0.24
F6	Personal docente cualificado y con alta experiencia.	0.06	3	0.18
F7	Instalaciones adecuadas y amplias, dotadas con equipos de tecnología.	0.07	2	0.14
F8	Solvencia económica, sistema contable y financiero actualizado.	0.08	4	0.32
F9	Sistemas e instrumentos de gestión.	0.07	3	0.21
D	DEBILIDADES	PESO	CAL	TOTAL PONDERADO
D1	Mala elaboración de los manuales de funciones.	0.06	1	0.06
D2	No es clara la División del trabajo.	0.06	1	0.06
D3	No existe una Estructura Organizacional clara para la sede.	0.06	1	0.06
D4	No se promueve el personal	0.05	2	0.1
D5	No existen políticas establecidas para el personal.	0.05	2	0.1
D6	Solo se motiva al personal administrativo cuando su desempeño es muy notorio.	0.05	2	0.1
D7	No se aplican indicadores de desempeño.	0.06	1	0.06
<b>Total</b>		<b>1.0</b>		<b>2.46</b>

Fuente: Resultados entrevista realizada al grupo de colaboradores del Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia – CESTELCO.

El total ponderado de 2.46 indica que la posición estratégica interna general de CESTELCO está por debajo de la media de 2.5 lo que indica que es una organización débil en lo interno.

#### 7.4. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS QUE DETERMINAN LA COMPETENCIA DEL SECTOR DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Fuerzas competitivas porter (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial se basan en los principales elementos del mercado que son:

**Competidores Directos:** Conjunto de institutos que ofrecen el mismo servicio.

**Clientes:** Conjunto formado por los compradores de los servicios (la sociedad).

**Proveedores:** Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.

**Productos Sustitutivos:** Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los servicios de educación superior que actualmente existen en el mercado.

**Competidores Potenciales:** Aquellos institutos con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado (Porter 1982). Para el caso del Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia – CESTELCO son: Centro Nacional de Capacitación Laboral – CENAL con sede en Tuluá; Discenter’s con sedes en Tuluá y Buga; Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA con sede en Tuluá.

**Tabla 56. Comparativo de Precios por Instituciones**

INSTITUCIÓN	VALOR INSCRIPCIÓN	VALOR MATRICULA	VALOR MENSUALIDAD
Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia - CESTELCO	\$10.000	\$50.000	\$60.000
Centro Nacional de Capacitación Laboral - CENAL	\$40.000	\$110.000	\$90.000
DISCENTER'S	\$50.000	\$140.000	\$120.000
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA	Subsidiado por el gobierno.		

Fuente. Las Investigadoras, Noviembre 2018.

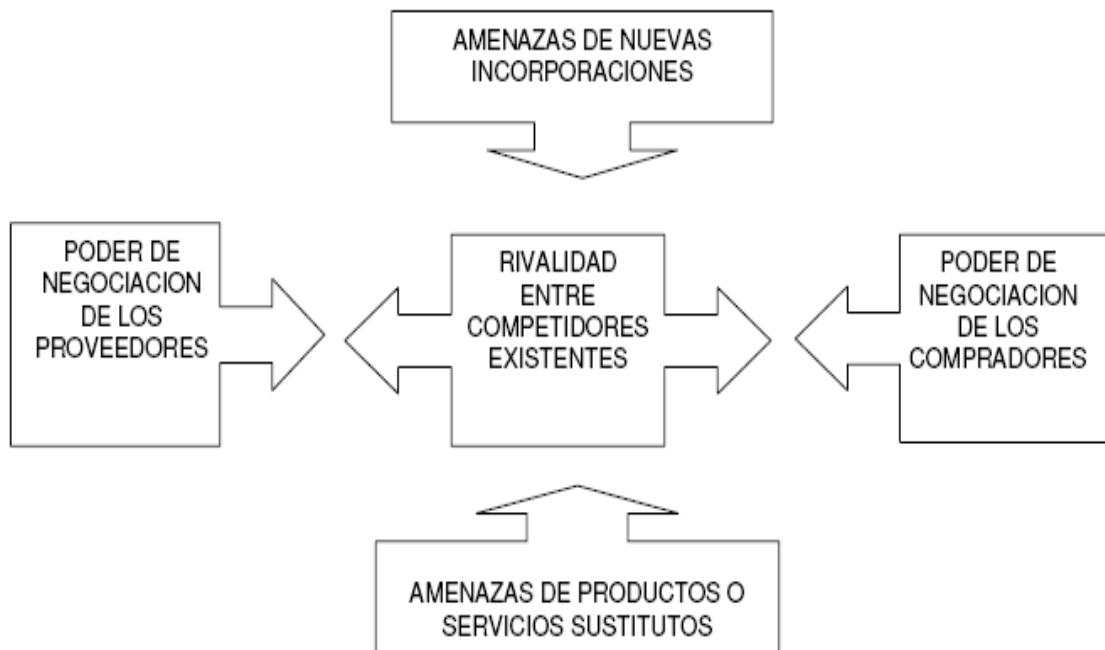
A continuación, se estudian cada una de las cinco fuerzas que intervienen en el sector. Porter dice que la rentabilidad a largo plazo del sector de la educación superior depende de la intensidad de las fuerzas competitivas.

1. La posibilidad de entrada de nuevos competidores

2. El poder negociación de los proveedores
3. El poder negociador de los clientes
4. La amenaza de productos o servicios sustitutos
5. La rivalidad entre los diferentes competidores

Estas fuerzas definen la estructura del sector empresarial que será más rentable cuanto menos “intensas” sean. Como es fácil de suponer, la intensidad de estas fuerzas puede cambiar y, de hecho, cambia constantemente, de forma más o menos “traumática”, según el sector considerado.

**Ilustración 7. Las Cinco Fuerzas Competitivas que Determinan a la Competencia del Sector**



Fuente: Michael Porter. La Competitividad de las Naciones

La competencia horizontal la representan las tres primeras fuerzas: proveedores, compradores y rivalidad, y la presión competitiva vertical está representada por los competidores potenciales y la existencia de productos sustitutos. De la combinación de estas cinco fuerzas depende el beneficio potencial del sector.

**Posibilidad de Entrada de Nuevos Competidores:** Esta primera fuerza se refiere a la modificación de la estructura del sector por la entrada de nuevos Institutos, lo que trae consigo situaciones diferentes.

En el análisis de esta primera fuerza se debe comenzar por el estudio del atractivo del sector que, tradicionalmente, se ha medido por el crecimiento esperado y por la rentabilidad media de las organizaciones participantes en el sector.

El crecimiento de la población esperado, en el Municipio de Tuluá Valle del Cauca, es una variable importante, ya que los datos demográficos indican que, hasta 2018, empieza a repuntar el número de habitantes en edad para ingresar a la educación regular y educación continua. El crecimiento se podría conseguir por la captación de alumnos del Municipio, creada por la dificultad de ingresar a otros Institutos, Universidades o en su defecto en el Sena, ya sea por los costos o por los programas académicos que ofrecen.

En el ámbito privado pudieran darse situaciones que imparten programas académicos a costos elevados debido a que el total de los costos de funcionamiento de la institución es asumido por estas a diferencia de las públicas que reciben aportes del estado.

Se debe analizar la mayor o menor facilidad de entrada en un sector, para lo que se deben estudiar las denominadas barreras a la entrada en el mismo. Sin entrar a un repaso exhaustivo y teórico de las principales dificultades, se puede afirmar que, en el sector de los programas técnicos laborales, es preciso tener presentes las barreras legales, posiblemente las más importantes y, por tanto, más difíciles de sobrepasar ya que para la apertura de un nuevo Instituto hay que cumplir con una serie de condiciones legales propios de una organización de este tipo, dado que la aprobación depende de la Secretaria de Educación Municipal.

Otras barreras de carácter más económico, como economías de escala o volumen de inversión necesario, serían importantes para la parte privada ya que desde los Institutos públicos el poder saltar estas barreras dependerá de la voluntad política correspondiente.

**Poder de Negociación de Proveedores:** Los proveedores tradicionales de los Institutos, en productos materiales, son los proveedores de cualquier Administración Pública o de cualquier empresa. Como en la gran mayoría de los casos existe competencia en los mercados para servir esos productos, se puede afirmar que los proveedores del sector de educación técnica laboral no tienen poder de negociación ya que tendrán que, o bien acudir a los concursos públicos, o bien realizar las negociaciones como en cualquier intercambio.



**Poder de Negociación de Clientes/Usuarios:** Los clientes o usuarios son, en lo referente a la docencia, la sociedad que, en la parte privada, mantienen un cierto poder de negociación que proviene de la legislación vigente, no tanto en su papel de alumnos que son quienes reciben la capacitación ofertada por el Instituto.

**Servicios Sustitutos:** En este aspecto se podrían considerar como sustitutos, Institutos que no imparten títulos oficiales, pero que ofertan programas a nivel de cursos o diplomados; aunque no aparecen como una alternativa real.

**Rivalidad:** Al ser un sector disperso la rivalidad debería ser elevada; pero la escasa movilidad de los usuarios, al menos en nuestro país, los lleva a solicitar el servicio allí donde residen. Únicamente, en aquellos casos en los que no existen los estudios requeridos, la movilidad torna real, pero obligada.

La rivalidad, en el sector público, se da entre Institutos de la misma Comunidad Autónoma en la consecución de mayores volúmenes de financiación y en la aprobación de nuevas titulaciones de grado o de pregrado, es decir, la rivalidad se territorializa.

#### **7.4.1. Análisis de las Fuerzas Competitivas**

Una vez realizado el estudio de los elementos que componen cada una de las fuerzas competitivas, se recogen de forma resumida los principales elementos de cada una de las fuerzas competitivas.

Estos elementos se han valorado entre - 2 para la incidencia más negativa y + 2 para la más positiva. El análisis general de las fuerzas competitivas nos da un resultado positivo de 7 puntos sobre 28 posibles; en términos porcentuales, es de un 25 % positivo, y 1 punto negativo sobre 28 posibles, es decir de 3,5% negativo, y 2 puntos neutros.

En el análisis pormenorizado se ve que la rivalidad entre Institutos y el poder de negociación de los clientes son las fuerzas que más dificultades presentan al sector, las demás fuerzas son las más favorables. Para las cinco fuerzas en conjunto, el significado que se le puede dar es que la situación de competitividad del sector es positiva.

**Tabla 57. Análisis de las Fuerzas Competitivas**

<b>FUERZA COMPETITIVA</b>	<b>V.G.F.C</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS O FACTORES DE CADA FUERZA</b>	<b>V.C.F</b>
<b>1. Rivalidad entre Institutos</b>	<b>3</b>	<b>1. Ubicación territorial del Instituto:</b> Al ser un sector disperso la rivalidad debería ser elevada; pero la escasa movilidad de los usuarios, al menos en nuestro país, los lleva a solicitar el servicio allí donde residen	<b>1</b>
		<b>2. Sector Público:</b> se da entre Institutos de la misma Comunidad Autónoma en la consecución de mayores volúmenes de financiación y en la aprobación de nuevas titulaciones de grado o de pregrado, es decir, la rivalidad se territorializa.	<b>2</b>
<b>2. Poder de Negociación de los Clientes</b>	<b>4</b>	<b>1. Importancia del Cliente:</b> Los clientes o usuarios son, en lo referente a la docencia, los alumnos que ingresan a estudiar los programas académicos que oferta las IES	<b>2</b>
		<b>2. Número de Programas Académicos:</b> La oferta de programas académicos es variada	<b>2</b>
<b>3. Servicios Sustitutos</b>	<b>-1</b>	<b>1. Programas Académicos Sustitutivos:</b> Institutos que no imparten títulos oficiales, pero que ofertan programas a nivel de cursos o diplomados; aunque no aparecen como una alternativa real.	<b>-1</b>
<b>4. Poder de Negociación de los Proveedores</b>	<b>0</b>	<b>1. Posible Sustitución de Proveedores:</b> se puede afirmar que los proveedores del sector de educación técnica laboral no tienen poder de negociación ya que tendrán que, o bien acudir a los concursos públicos, o bien realizar las negociaciones como en cualquier intercambio.	<b>0</b>
<b>5. Nuevos competidores</b>	<b>0</b>	<b>1. Barrera Legal:</b> La secretaria de educación municipal regula y vigila que se dé cumplimiento con todos con los requisitos exigidos por la ley	<b>2</b>
		<b>2. Barrera de Capital:</b> La inversión para crear o abrir una IES es elevada	<b>-2</b>
<b>Total</b>			<b>6</b>

VALOR	Evaluación de Elemento
-2	Incidencia Negativa Fuerte
-1	Incidencia Negativa Moderada
0	elemento Neutro
1	Incidencia Positiva Moderada
2	Incidencia Positiva Fuerte

Convenciones: V.G.F.C. = Valor General De La Fuerza Competitiva - V.C.F.= Valor De Cada Uno De Los Factores O Elementos

## **7.5. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS)**

Relaciona el análisis interno definido por las fortalezas y debilidades con el análisis externo representado en las oportunidades y amenazas.

La combinación de estos cuatro componentes da lugar a las estrategias FO, DO, FA, DA en las cuales se aprovecha las fortaleza y oportunidades, para minimizar las debilidades y amenazas.

Los pasos propuestos por Fred David en el texto Conceptos Administrativos Estratégica quinta edición (págs. 199-202) son la siguiente:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa
2. Hacer una lista de amenazas externas claves de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas claves para la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas claves para la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultante de en las celdas adecuadas.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultante en la celda adecuada.

**Tabla 58. Matriz DOFA**

<b>ANALISIS INTERNO</b>			
<b>D</b>	<b>Debilidades</b>	<b>F</b>	<b>Fortalezas</b>
D1	Mala elaboración de los manuales de funciones.	F1	Existe confianza y fidelidad en los clientes externos e internos.
D2	No es clara la División del trabajo.	F2	Amplio portafolio de programas de educación regular y educación continua pertinentes al mercado.
D3	No existe una Estructura Organizacional clara para la sede.	F3	Hay una buena comunicación entre el director y su grupo de colaboradores
D4	No se promueve el personal	F4	Personal bien remunerado y cumplimiento con los parámetros legales.
D5	No existen políticas establecidas para el personal.	F5	Programas académicos estructurados e impartidos de acuerdo con los lineamientos establecidos por el ministerio de educación nacional.
D6	Solo se motiva al personal administrativo cuando su desempeño es muy notorio.	F6	Personal docente cualificado y con alta experiencia.
D7	No se aplican indicadores de desempeño.	F7	Instalaciones adecuadas y amplias, dotadas con equipos de tecnología.
		F8	Solvencia económica, sistema contable y financiero actualizado.
		F9	Sistemas e instrumentos de gestión.
<b>ANALISIS EXTERNO</b>			
<b>O</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>A</b>	<b>Amenazas</b>
O1	Crecimiento de la población.	A1	Población desempleada.
O2	Composición de la población por educación.	A2	Problemática de las condiciones de vida bienestar básicas: salud, vivienda, educación e infraestructura.
O3	Composición de la población por ubicación geográfica.	A3	Procesos sociales de movilización, participación y organización de la población.
O4	Población empleada.	A4	Tecnología utilizada por los competidores.
O5	Población económica activa.	A5	Universidades públicas, Institutos, SENA.
O6	Economía de Tuluá Valle.		
O7	Mercado laboral.		
O8	Preferencias y gustos que adoptan y tienen los individuos frente al consumo o uso de bienes y servicios educativos.		
O9	El estado garantiza la calidad del servicio educativo a través de la práctica de la suprema inspección y vigilancia de la Educación Superior.		
O10	Las políticas de acreditación diseñadas por la secretaria de educación municipal.		
O11	Tendencias de desarrollo tecnológico.		

Fuente: Las investigadoras, Agosto 2018.

**Tabla 59. Generación de Estrategias – DOFA**

GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS FO													
F	COMBINACION											FO	ESTRATEGIA
F1	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	FO1	Elaborar un plan de marketing, para comunicar el portafolio de programas académicos al mercado.
F2	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10		FO2	Establecer alianzas estratégicas entre CESTELCO con el sector público y privado.
F3,F4	O4	O5	O6	O7								FO3	Establecer un programa de ingreso de docentes cualificados.
F5,F6,F7	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	FO4	Creación de nuevos programas académicos.
F8,9	O11											FO5	Crear un programa de actualización tecnológica.
GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS FA													
F	COMBINACION											FA	ESTRATEGIA
F1	A3	A5										FA1	Establecer un programa de incentivos académicos y económicos para los estudiantes.
F2,F5,F6	A3	A4	A5									FA2	Oferta de programas académicos pertinentes a las necesidades del mercado laboral.
F3,F4	A5											FA3	Establecer un programa de incentivos laborales.
F7	A3	A4	A5									FA4	Formular un programa de bienestar académico y cultural para los estudiantes
F8,F9	A4	A5										FA5	Programa en cualificación docente.
GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS DO													
D	COMBINACIÓN											DO	ESTRATEGIA
D1,D2	O9	O10	O11									DO1	Actualizar el manual de funciones, procesos y procedimientos del Instituto.
D3	O9	O10	O11									DO2	Establecer la estructura organizacional y funcional del Instituto.
D4,D5, D6	O7	O9	O10									DO3	Establecer políticas de trabajo, de promoción e incentivos laborales para los empleados.
D7	O6	O9	O10									DO4	Crear el manual de indicadores de desempeño institucional.

GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS DA													
D	COMBINACIÓN										DA	ESTRATEGIA	
D1,D2	A4	A5										DA1	Actualizar el manual de funciones, procesos y procedimientos del Instituto.
D3	A4	A5										DA2	Establecer la estructura organizacional y funcional del Instituto.
D4,D5, D6	A4	A5										DA3	Establecer políticas de trabajo, de promoción e incentivos laborales para los empleados.
D7	A4	A5										DA4	Crear el manual de indicadores de desempeño institucional.

Fuente: Las investigadoras, Agosto 2018.

**Tabla 60. Selección de las Mejores Estrategias – DOFA**

No.	ESTRATEGIAS FO	CALIF 1	CALIF 2	CALIF 3	PROMEDIO	SELECCIONADA
-----	----------------	------------	------------	------------	----------	--------------

1	Elaborar un plan de marketing, para comunicar el portafolio de programas académicos al mercado.	1	4	1	2.0	
2	Establecer alianzas estratégicas entre CESTELCO con el sector público y privado	3	3	4	3.3	
3	Establecer un programa de ingreso de docentes cualificados.	5	3	4	4	Establecer un programa de ingreso de docentes cualificados.
4	Creación de nuevos programas académicos.	5	4	4	4.3	Creación de nuevos programas académicos.
5	Crear un programa de actualización tecnológica.	3	1	2	2	
No.	ESTRATEGIAS FA	CALIF 1	CALIF 2	CALIF 3	PROMEDIO	SELECCIONADA
1	Establecer un programa de incentivos académicos y económicos para los estudiantes.	5	4	4	4.3	Establecer un programa de incentivos académicos y económicos para los estudiantes.
2	Oferta de programas académicos pertinentes a las necesidades del mercado laboral.	3	3	4	3.3	
3	Establecer un programa de incentivos laborales.	5	3	5	4.3	Establecer un programa de incentivos laborales.
4	Formular un programa de bienestar académico y cultural para los estudiantes	4	5	4	4.3	Formular un programa de bienestar académico y cultural para los estudiantes
5	Programa en cualificación docente.	4	3	3	3.3	
No.	ESTRATEGIAS DO	CALIF 1	CALIF 2	CALIF 3	PROMEDIO	SELECCIONADA
1	Actualizar el manual de funciones, procesos y procedimientos del Instituto.	3	4	3	3.3	
2	Establecer la estructura organizacional y funcional del Instituto.	5	3	3	3.6	
3	Establecer políticas de trabajo, de promoción e incentivos laborales para los empleados.	5	3	5	4.3	Establecer políticas de trabajo, de promoción e incentivos laborales para los empleados.
4	Crear el manual de indicadores de desempeño institucional.	4	4	3	3.6	

No.	ESTRATEGIAS DA	CALIF 1	CALIF 2	CALIF 3	PROMEDIO	SELECCIONADA
-----	----------------	---------	---------	---------	----------	--------------

1	Actualizar el manual de funciones, procesos y procedimientos del Instituto.	3	4	3	<b>3.3</b>	
2	Establecer la estructura organizacional y funcional del Instituto.	5	4	4	<b>4.3</b>	Establecer la estructura organizacional y funcional del Instituto.
3	Establecer políticas de trabajo, de promoción e incentivos laborales para los empleados.	4	3	4	<b>3.6</b>	
4	Crear el manual de indicadores de desempeño institucional.	4	4	4	<b>4.0</b>	Crear el manual de indicadores de desempeño institucional.

Fuente: Las investigadoras, Agosto 2018.

**Tabla 61. Estrategias Seleccionadas - DOFA CRUZADA**

No.	ESTRATEGIAS FO	SELECCIONADA
1	Establecer un programa de ingreso de docentes cualificados.	Establecer un programa de ingreso de docentes cualificados.



<b>2</b>	Creación de nuevos programas académicos.	Creación de nuevos programas académicos.
<b>No.</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>SELECCIONADA</b>
<b>3</b>	Establecer un programa de incentivos académicos y económicos para los estudiantes.	Establecer un programa de incentivos académicos y económicos para los estudiantes.
<b>4</b>	Establecer un programa de incentivos laborales.	Establecer un programa de incentivos laborales.
<b>5</b>	Formular un programa de bienestar académico y cultural para los estudiantes	Formular un programa de bienestar académico y cultural para los estudiantes
<b>No.</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>SELECCIONADA</b>
<b>6</b>	Establecer políticas de trabajo, de promoción e incentivos laborales para los empleados.	Establecer políticas de trabajo, de promoción e incentivos laborales para los empleados.
<b>No.</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>	<b>SELECCIONADA</b>
<b>7</b>	Establecer la estructura organizacional y funcional del Instituto.	Establecer la estructura organizacional y funcional del Instituto.
<b>8</b>	Crear el manual de indicadores de desempeño institucional.	Crear el manual de indicadores de desempeño institucional.

Fuente: Las investigadoras, Agosto 2018.

## 8. CAPITULO III. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Según Gómez-Mejía y Balkin (2003, p. 159), "la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa". Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo. Para David (1997, p. 5), la formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán".<sup>182</sup>

En la siguiente tabla se seleccionaron las diferentes variables estratégicas que integran la organización, y a partir de allí la formulación de objetivos estratégicos, para proceder a la formulación del plan de acción:

**Tabla 62. Variables Estratégicas y Objetivos.**

<b>VARIABLES ESTRATEGICAS</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>
<b>DIRECCIÓN</b>	Consolidar e implementar indicadores de desempeño para la claridad de los procesos institucionales.
<b>PERTINENCIA</b>	Ampliar el número de programas académicos a ofertar.
<b>RETENCIÓN DE ESTUDIANTES</b>	Disminuir la deserción estudiantil.
<b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b>	Fomento del bienestar estudiantil.
<b>TALENTO HUMANO</b>	Consolidar el talento humano del centro de estudios técnicos.

Fuente. Las investigadoras, Septiembre 2018.

<sup>182</sup> Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>. Septiembre 2018.

## 8.1 DECLARACION DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

### 8.1.1 MISIÓN.

Garantizar la formación de ciudadanos, para el trabajo y el desarrollo humano con autonomía, liderazgo y ética, asegurando con ello la responsabilidad, la creatividad y la honestidad de la institución en el sector educativo.

### 8.1.2 VISIÓN.

El centro de estudios técnicos laborales de Colombia – CESTELCO, en el año 2023, será reconocido como líder en la formación para el trabajo y el desarrollo humano, garantizando la calidad, la excelencia, disciplina, autonomía, liderazgo y ética de sus egresados.

### 8.1.3 VALORES.

- **Autonomía.** Estrategias o habilidades con las cuales podemos guiar el logro de nuestros objetivos.
- **Calidad.** Satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- **Creatividad.** Buenas ideas que generan alternativas para enfrentar con éxito cada reto.
- **Disciplina.** Ayudará al logro del acatamiento de políticas, normas y reglamentos de la empresa por parte de todos los integrantes.
- **Ética.** Normas y principios éticos que se utilizaran para resolver los diversos problemas morales o éticos en el contexto laboral.
- **Excelencia.** Responder de forma efectiva y equilibrada a las necesidades del entorno.
- **Honestidad.** Actuar siempre con rectitud y veracidad.
- **Liderazgo.** Construir con y para el equipo un propósito trascendente que va más allá del objetivo de la organización.
- **Responsabilidad.** Promover el desarrollo social, económico y ambiental.

## 9. CAPITULO IV. ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

### 9.1 MATRIZ 5W2H

La matriz 5W2H es una herramienta de gestión de las más eficientes que existen y curiosamente, una de las más simples y fáciles de aplicar. No es nada más que un plan de acción cualificado y estructurado en etapas prácticas y bien definidas.

En un universo dinámico y altamente competitivo como el mundo empresarial, tanto las actividades como las comunicaciones corporativas tienen que ser rápidas y ágiles, y los errores en la transmisión de cierta información pueden generar numerosas pérdidas. Y es precisamente para asegurar que no ocurra eso que la matriz 5W2H fue creada, pues esclarece plenamente todas las posibles dudas que puedan surgir en cualquier proceso de negocio implementado en la empresa.

Debido a su sencillez, puede ser utilizado por empresas pequeñas, medianas y grandes que deseen registrar en una forma ordenada y sistemática, sus acciones y flujos de trabajo, desde la programación de reuniones a las más complejas implementaciones de proyectos.<sup>183</sup>

En la siguiente tabla se presenta la elaboración de la matriz 5w2h para el Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia – CESTELCO:

---

<sup>183</sup> Disponible en internet: <https://www.heflo.com/es/blog/plan-de-accion/matriz-5w2h/>. Septiembre 2018.

Tabla 63. Matriz 5W2H

¿QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?	¿CÓMO?
Establecer un programa de ingreso de docentes cualificados	Para mejorar la calidad académica.	Director de Sede	Cestelco Tuluá	1 vez por periodo académico	Al finalizar cada periodo académico se revisa las necesidades de docentes, para convocar y seleccionar el ingreso de estos.
Creación de nuevos programas académicos.	Para aumentar la oferta de programas académicos, número de estudiantes e ingresos.	Director de Sede	Cestelco Tuluá	1 por año	Se realizará una investigación de mercados y se elaboraran los documentos exigidos por el ministerio de educación nacional y secretaria de educación municipal en cumplimiento de las exigencias para la apertura.
Establecer un programa de incentivos académicos y económicos para los estudiantes.	Para facilitar el ingreso de los estudiantes con precios más asequibles. Para la retención de estudiantes.	Director de Sede	Cestelco Tuluá	1 vez por año	Se realizará por medio de descuentos de pronto pago, mejor promedio académico, descuento electoral, descuento por alumnos referidos, descuento por estrato socioeconómico.
Establecer un programa de incentivos laborales.	Para generar sentido de pertenencia del personal.	Director de Sede	Cestelco Tuluá	1 vez por año	Se harán eventos académicos en el cual se reconocen la labor de los docentes y personal administrativo, a través de homenajes, entrega de menciones y premios.
Formular un programa de bienestar académico y cultural para los estudiantes.	Para generar sentido de pertenencia los estudiantes con el centro de estudios técnicos,	Coordinador Académico	Cestelco Tuluá	1 vez por periodo académico.	Se implementará por medio de la semana cultural, eventos deportivos, integración de sedes.

¿QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?	¿CÓMO?
Establecer políticas de trabajo, promoción e incentivos laborales para los empleados.	Así se evita rotación del personal y mejora el ambiente laboral.	Rector	Cestelco Tuluá	2 veces por año.	Bonificaciones laborales, alto desempeño en puesto de trabajo, empleado del mes.
Establecer la estructura organizacional y funcional del Instituto.	Cada persona tiene su función estipulada y responde por las actividades delegadas.	Rector	Cestelco Tuluá	1 vez por año.	Implementar un organigrama para la sede Tuluá y aplicarlo al instituto.
Crear el manual de indicadores de desempeño institucional.	Genera la medición requerida para hacer comparaciones de efectividad institucional.	Rector	Cestelco Tuluá	1 vez por año.	Establecer los puntajes más altos dependiendo los objetivos planteados donde se quiera llegar y así tener como indicador el desempeño institucional.

Fuente. Las investigadoras, Septiembre 2018.

## 9.2 ESTRATEGIAS / PLAN DE DESARROLLO

TAREAS	TIEMPO	RECURSOS/ AÑO (000)	RESPONSABLE
Establecer un programa de ingreso de docentes cualificados	1 vez por periodo académico.	3.000	Director de Sede
Creación de nuevos programas académicos.	1 por año.	5.000	Director de Sede
Establecer un programa de incentivos académicos y económicos para los estudiantes	1 por año.	5.000	Director de Sede
Establecer un programa de incentivos laborales	1 por año.	5.000	Director de Sede
Formular un programa de bienestar académico y cultural para los estudiantes.	1 vez por periodo académico.	2.000	Coordinador Académico
Establecer políticas de trabajo, de promoción e incentivos laborales para los empleados.	2 veces por año.		Rector
Establecer la estructura organizacional y funcional del Instituto.	1 por año.		Rector
Crear el manual de indicadores de desempeño institucional.	1 por año.		Rector
<b>Total</b>		<b>20.000</b>	

Fuente: Las investigadoras. Septiembre de 2018

**Estado de Resultados Proyectado para el Periodo Enero 01 de 2018 a  
Diciembre 31 de 2022**

<b>VENTAS</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
Matriculas	45.000.000	50.500.000	58.000.000	69.000.000	81.000.000
Pensiones	278.200.000	363.600.000	471.600.000	496.800.000	561.600.000
Inscripciones	1.400.000	2.325.000	3.750.000	4.400.000	5.200.000
Certificados	640.000	950.000	1.400.000	2.040.000	2.400.000
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>325.240.000</b>	<b>417.370.000</b>	<b>534.750.000</b>	<b>572.240.000</b>	<b>650.200.000</b>
Menos costo de ventas					
Nomina docentes	97.920.000	117.871.200	126.122.184	134.950.737	144.397.288
Materiales	13.200.000	15.028.200	16.531.020	18.184.122	20.002.534
Gastos de venta	32.400.000	35.721.000	37.507.050	39.382.403	41.351.523
<b>Total costos de ventas</b>	<b>143.520.000</b>	<b>168.620.400</b>	<b>180.160.254</b>	<b>192.517.262</b>	<b>205.751.346</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>181.720.000</b>	<b>248.749.600</b>	<b>354.589.746</b>	<b>379.722.738</b>	<b>444.448.654</b>
Menos gastos administrativos					
Gastos de personal administrativo	53.472.292	57.835.631	60.149.056	62.555.019	65.057.219
Gastos administrativos	24.325.000	27.965.120	29.083.725	30.247.074	31.456.957
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>103.922.708</b>	<b>162.948.849</b>	<b>265.356.965</b>	<b>286.920.645</b>	<b>347.934.478</b>
Utilidad Antes de Impuestos	103.922.708	162.948.849	265.356.965	286.920.645	347.934.478
Menos impuesto a la renta	6.765.444	11.895.631	15.429.059	20.945.207	26.976.017
<b>Utilidad Neta</b>	<b>97.157.264</b>	<b>151.053.218</b>	<b>249.927.906</b>	<b>265.975.438</b>	<b>320.958.461</b>

Fuente: Las investigadoras. Octubre de 2018

Al revisar las proyecciones se puede establecer que en el instituto año tras año hay un incremento significativo en lo que respecta a los ingresos, esto se debe a la adecuada aplicabilidad que se hacen de las estrategias formuladas en el plan de acción y que se direccionan a captar cada vez más clientes, ofreciendo calidad y eficiencia en la prestación del servicio. Además en el aumento significativo de este rubro, se ve reflejado la implementación de nuevos programas académicos que dan lugar a que cada día se



satisfagan las nuevas necesidades y exigencias de la población que demanda este tipo de servicio en un determinado momento.

Siendo más preciso en esta información, es importante mostrar el siguiente indicador que permiten medir la rentabilidad.

**Tabla 64. Margen Bruto de Utilidad**

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
55%	59%	66%	66%	68%

Fuente: Las investigadoras. Octubre de 2018

Los resultados obtenidos permiten reconocer que en el instituto se ha venido haciendo un manejo adecuado de los costos en ventas, que permite que cada año haya un aumento significativo en la rentabilidad, que da lugar a que se optimice la salud financiera de la misma, dando lugar a que se generen cada vez mejoras que conllevan al posicionamiento en el sector en donde participa.

De igual manera, es preciso mencionar que la rentabilidad que se genera cada año se da debido a que los encargados de la gestión de la institución han estipulado solidas políticas de manejo de los gastos de administración y ventas; consiguiendo con esto que no impacten en un alto porcentaje la utilidad operacional.

## CONCLUSIONES

El resultado de esta investigación permite identificar la situación real del Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia - CESTELCO con un enfoque de planeación estratégica.

Al analizar el resultado de la investigación, se concluye lo siguiente:

- El análisis del entorno externo, permitió identificar las amenazas y oportunidades del Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia - CESTELCO.
- La evaluación de los factores externos (EFE) permitió resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de CESTELCO, dando como resultado un total ponderado de 2.71 indica que está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.
- El diagnóstico sistémico aplicado a CESTELCO, facilitó el estudio de las diferentes áreas funcionales de la organización, el cual permitió identificar las fortalezas y debilidades de este.
- La evaluación de los factores internos (EFI) permitió formular estrategias, resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de CESTELCO, dando como resultado un total ponderado de 2.46, lo que indica que la posición estratégica interna general de la organización está por debajo de la media de 2.5 demostrando que es una institución débil en lo interno.
- La elaboración de la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas) permitió formular las estrategias FO, DO, FA, DA en las cuales se aprovecha las fortalezas y oportunidades, para minimizar las debilidades y amenazas.
- Se realiza una proyección financiera a 5 años, donde se evidencia un crecimiento del 55% en la utilidad del año 2019 con respecto al año 2018, esto se debe al ingreso de 232 nuevos estudiantes por la implementación de nuevos programas académicos.

## RECOMENDACIONES

- Aplicar el direccionamiento estratégico propuesto y difundir a todos los colaboradores para generar sentido de pertenencia.
- Diseñar la estructura organizacional para la Sede de Tuluá Valle.
- Generar los presupuestos necesarios para la ejecución del plan de acción en cada uno de los periodos establecidos.
- Implementar el plan de acción propuesto con el fin de tener un mejoramiento continuo en el Centro de Estudios Técnicos Laborales de Colombia – CESTELCO.
- Las estrategias planteadas deberán ser compartidas con el grupo de colaboradores de CESTELCO, para trabajar con un mismo objetivo a seguir.

## BIBLIOGRAFIA

CAMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. Informe demográfico, económico y social de la región. En línea. Disponible en: <https://camaratulua.org/wp-content/uploads/2016/02/calidad/page/INFORME-ECON%3%93MICO-DE-LA-JURISDICCION-2016.pdf> (Citado Junio 2018)

CASTRO, Fernando. Direccionamiento estratégico. En línea. Disponible en. <http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>. (Citado mayo 2017)

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. McGraw Hill. Madrid. 2000

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer edición. Pearson Educación. México, 2008.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA - DANE, En línea, Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/Paginas/Fichas-de-Characterizacion-Regional.aspx>

D. VICENTI, Rita. Conceptos y relaciones entre naturaleza, ambiente, desarrollo sostenido y resiliencia. En línea. Disponible en. <http://observatoriogeograficoamericalatina.org.mx/egal12/Teoriaymetodo/Conceptuales/21.pdf>. (Citado Junio 2018)

FERRELL O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel ángel. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición, Mc Graw-Hill Interamericana, 2004.

FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. 5 ed. México.: 2 ed. Bogotá. D.C.: Mc Graw Hill, 1985. P. 21-35. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, 1997. P. 154-184.

GÓMEZ-MEJIA, Luís R; BALKIN, David; CARDY, Robert. Dirección y Gestión de Recursos Humanos, España. Ed. Prentice Hall, 2001, 3ra edición, 693 p.

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. McGraw Hill. Madrid. 2002

HERNÁNDEZ Sergio, Rodríguez. Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia. Quinta Edición. 2011. Pag 50.

IGAC, 2017 en DNP – Fichas de caracterización territorial municipio de Tuluá.

- JERICO, Pilar. La nueva gestión del talento humano. PEARSON. 2009
- KOONTZ, Harold, Heinz Wehrich, Mark Cannice. Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial, Decimocuarta Edición, Mexico, 2012
- MENDEZ, Carlos Eduardo. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. LIMUSA 2009.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. LEY 115 DE 1994. Ley General de la Educación. En línea. Disponible en. [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf). (Citado Mayo 2018)
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Decreto 4904 de 2009. En línea. Disponible en. [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf). (Citado Mayo 2018)
- MINTZBERG Henry. El proceso estratégico. McGraw \_ HILL. Madrid. 1991
- MINTZBERG Henry y LAMPEL, Joseph. Safari de la estrategia. GRANICA. Barcelona. 1900.
- MUNCH G. Lourdes, GARCÍA M. José, (1985). Fundamentos de Administración. México, D.F. Ed. Trillas S.a. de C.V., p.70 y. En Línea, Disponible en. [http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion\\_empresas/administracion\\_iii/unidad\\_2/DM.pdf](http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_iii/unidad_2/DM.pdf). (citado Agosto, 2018)
- NARANJO; Roberto, Estrategia y control estratégico. Unidad o dicotomía. En Línea. Disponible en. [https://www.google.com/search?biw=1366&bih=631&ei=eIFrW-HIFK\\_J5gKDpKnABA&q=planeacion+estrategica+segun++Hofer+y+Shcerfdel&oq=planeacion+estrategica](https://www.google.com/search?biw=1366&bih=631&ei=eIFrW-HIFK_J5gKDpKnABA&q=planeacion+estrategica+segun++Hofer+y+Shcerfdel&oq=planeacion+estrategica). (citado Agosto, 2018)
- PALACIOS, Rubén Darío. Estrategias Competitivas Gerenciales. Editorial PRINT. 2010
- PEREIRA, Geovanny. Trabajo de grado: "Planeación Estratégica Para El Mejoramiento De La Competitividad De La Empresa Ingelcas Y Cia Ltda." - Universidad De Cartagena, Facultad De Ciencias Económicas, Programa De Administración De Empresas, Cartagena De Indias D.T. Y C. 2012.
- PONCE, Talancón Humberto. La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm. 1, enero-junio, 2007, pp. 113-130. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C.

Xalapa, México. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>.  
Agosto 2018.

PORTER; Michael. Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia, Enero 2008. Reimpresión R0801E-E

PUCHOI; Luis. Dirección y Gestión del Recurso Humano. Ediciones Díaz Santo. 2007.

SANCHEZ, Fabián, citado a Steiner. Planeación Estratégica. En Línea, Disponible en:<http://132.248.9.34/hevila/Planeacionyevaluacioneducativa/2009/vol16/no45/1.pdf>. (citado Agosto, 2018)

SERNA, Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Décima edición, Bogotá D.C., 3R editores, 2008.

STEINER, George A. Management Planning, Londres, the Macmillan Company, 1969