

PLANEACIÓN ESTRATEGICA APLICADA ALSERVICIO DE EDUCACIÓN NO
FORMAL DE COMFAMILIAR DE NARIÑO

MARÍA NELLY LOPEZ DE ESTUPIÑÁN

TERESA DE JESÚS RISUEÑO MAYA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS FACEA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2005

PLANEACIÓN ESTRATEGICA APLICADA ALSERVICIO DE EDUCACIÓN NO
FORMAL DE COMFAMILIAR DE NARIÑO

MARÍA NELLY LOPEZ DE ESTUPIÑÁN
TERESA DE JESÚS RISUEÑO MAYA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Especialistas en Alta Gerencia

Asesor: Mg. ARMANDO PATIÑO MORA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS FACEA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2005

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de las autoras”

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 del 11 de Octubre de 1996, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

NOTA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

San Juan de Pasto, Mayo de 2005

CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN	17
1. MARCO GENERAL DE REFERENCIA	19
1.1 TITULO	19
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	21
2. OBJETIVOS	22
2.1 OBJETIVO GENERAL	22
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
3. JUSTIFICACIÓN	23
3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	23
3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	23
3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	24

4. MARCO DE REFERENCIA	25
4.1 MARCO TEORICO	25
4.1.1 Aspecto Histórico	25
4.1.2 Conceptos Básicos de la Planeación Estratégica	26
4.1.3 Modelo de Planeación Estratégica de Van der Erve	29
4.2 MARCO CONCEPTUAL	30
5. METODOLOGÍA	32
5.1 TIPO DE ESTUDIO	32
5.2 METODO DE INVESTIGACIÓN	32
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	32
5.3.1 Fuentes Secundarias	32
5.3.2 Fuentes Primarias	33
6. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	34
7. EL MODELO DE VISION	35
7.1 DECLARACION DE LA VISION	35
7.2 DEFINICIÓN DE LAS PRIORIDADES DEL AMBIENTE	36
7.2.1 Factores del Entorno que impactan en el Negocio	36
7.2.2 Definición del Orden de Prioridades en los Factores del Entorno	63

Que Afectan el Negocio.

7.3 DEFINICIÓN DEL CLIENTE	66
7.3.1 Clientes Actuales	67
7.3.2 Clientes Potenciales	67
7.4 DEFINICIÓN DEL PRORTAFOLIO DE SERVICIOS	68
7.5 CLASIFICACIÓN DE LAS UNIDADES DE ENFOQUE DE PRODUCTOS UEP	70
7.6 IDENTIFICACIÓN DE VALORES AGREGADOS	72
7.6.1 Análisis Interno	73
7.6.2 Definición de Valores Agregados	89
7.7 DETERMINACIÓN DE PROVEEDORES DE VALOR AGREGADO	91
8 ANALISIS PARA LA SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	95
8.1 MATRIZ DE DEBILIDADES – OPORTUNIDADES; FUERZAS – AMENAZAS DOFA	95
8.2 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN – PEYEA	97
8.3 MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP - BCG	99
8.4 MATRIZ INTERNA – EXTERNA. IE	101
9 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	103

9.1 MISIÓN	103
9.2 VALORES	103
9.3 OBJETIVOS	104
9.4 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	104
9.4.1 Estrategias a Nivel Funcional	104
9.4.2. Estrategias a Nivel Corporativo	105
9.5 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	105
9.5.1 Matriz Objetivos Estrategias	105
9.5.2 Plan de Acción	106
10 ANALISIS Y PROYECCIÓN FINANCIERA	119
11 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	125
11.1 INDICADORES DE GESTION	125
11.1.1 Concepto e Importancia	125
11.1.2 Definición de Indicadores	126
11.2 EVALUACIÓN	129
11.2.1 Evaluación del Objetivo	129
11.2.2 Evaluación de la Unidad de Negocio	129
11.2.3 Evaluación del Área Funcional	130
12 CONCLUSIONES	132

13 RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	135

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM	44
Tabla 2 Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE	46
Tabla 3 No. de Instituciones de Educación no formal por Programa Municipio de Pasto. Año 2004	48
Tabla 4 Matriz de Perfil Competitivo MPC	63
Tabla 5 Factores del Medio Ambiente que mas Impactan el Negocio	66
Tabla 6 Definición de los Clientes	68
Tabla 7 Identificación de Productos	68
Tabla 8 Clasificación por Tamaño de las Unidades de Enfoque de Productos UEP	72
Tabla 9 Perfil de Capacidades Internas PCI	82
Tabla 10 Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI	88
Tabla 11 Identificación de Valores Agregados	90
Tabla 12 Proveedores de Valor Agregado	93
Tabla 13 Listado DOFA	96
Tabla 14 Matriz DOFA	97
Tabla 15 Matriz PEYEA	99
Tabla 16 Construcción de la BCG	100
Tabla 17 Matriz Objetivos Estratégicos	106

Tabla 18 Recursos y Responsables Objetivo No. 1	108
Tabla 19 Cronograma Objetivos No. 1	110
Tabla 20 Recursos y Responsables Objetivo No. 2	111
Tabla 21 Cronograma Objetivos No. 2	112
Tabla 22 Recursos y Responsables Objetivo No. 3	113
Tabla 23 Cronograma Objetivos No. 3	114
Tabla 24 Recursos y Responsables Objetivo No. 4	115
Tabla 25 Cronograma Objetivos No. 4	116
Tabla 26 Recursos y Responsables Objetivo No. 5	117
Tabla 27 Cronograma Objetivos No. 5	118
Tabla 28 Estado de Resultados Comparativo 2004 2003	121
Tabla 29 Estado de Resultados Proyectado	122
Tabla 30 Proyección de Costos y Asignación de Recursos	123
Tabla 31 Definición de Indicadores de Gestión	128
Tabla 32 Evaluación Plan de Acción	130

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 Planeación Estratégica Aplicada al Servicio de Educación no Formal, a partir del Modelo de Van der Erve	37
Figura 2 Factores del Entorno que impactan el Ambiente	38
Figura 3 Diamante Competitivo	52
Figura 4 Cadena Productiva	54
Figura 5 Las Cinco Fuerzas Competitivas	60
Figura 6 Cadena de Valor	86
Figura 7 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA	98
Figura 8 Matriz de la Posición Relativa del Mercado BCG	100
Figura 9 Matriz Interna – Externa IE	102

LISTA DE ANEXOS

	pág
Anexo 1 Proyección Población Tasa de Crecimiento Demográfico. Colombia, Nariño, Pasto. 1999 – 2005	139
Anexo 2 PIB. Precios Constantes de 1996 – 2001	139
Anexo 3 PIT / Habitante. P. Constantes / 96. 1999 - 20002	140
Anexo 4 PIB / Habitante – P. Constantes. Pasto. 1998 - 2000	140
Anexo 5 PIB por Sector Económico. Municipio de Pasto. 2003	141
Anexo 6 Composición del PIB por Actividad Económica. Pasto 2003	141
Anexo 7 Tamaño y Número de Empresas Según Actividad Económica. Municipio de Pasto. 2003	142
Anexo 8 Comportamiento Inflación. Municipio de Pasto. 1995 - 2003	143
Anexo 9 Comportamiento de Desempleo. Municipio de Pasto. 1995 - 2003	143
Anexo 10 Indicadores de Necesidades Básicas Insatisfechas, situación de Miseria y Analfabetismo. 2002	144
Anexo 11 Estratificación Urbana. Municipio de Pasto. 2003	144
Anexo 12 Familiar y Personas Desplazadas, Municipio de Pasto. 2000 – 2003	144
Anexo 13 No. de Estudiantes Matriculados. 2000 – 2002	145
Anexo 14 Cobertura en Educación. 2000 - 2002	145
Anexo 15 Estudiantes Matriculados por Niveles 2000 - 2002	146

Anexo 16	Cobertura Servicios Públicos. Alcantarillado y Acueducto. Municipio de Pasto. 2001 – 2003	147
Anexo 17	No. de Usuarios CEDENAR. Municipio de Pasto. 2003	147
Anexo 18	No. de Usuarios Telefonía Fija. Municipio de Pasto. 2003	147
Anexo 19	Infraestructura Vial Urbana. Municipio de Pasto. 2003	148
Anexo 20	Infraestructura Vial Rural. Municipio de Pasto. 2003	148
Anexo 21	Parque Automotor. Municipio de Pasto. 1997 - 2003	148

RESUMEN

En este documento se realiza un análisis al Servicio de Educación no Formal de Comfamiliar de Nariño siguiendo inicialmente el Modelo de Planeación Estratégica definido por Van der Erve, a partir del cual, se define el redireccionamiento de la Unidad de Negocio elegida para el desarrollo del trabajo.

En las diferentes etapas del proceso elegido como modelo guía, se involucran diferentes herramientas estratégicas que apoyan y validan los conceptos teóricos, consolidando la formulación de estrategias orientadas al mejoramiento del servicio, aprovechando el portafolio que ofrece la Organización en su conjunto; Se pretende optimizar los recursos, enlazando los programas de formación empresarial con los de Microcrédito y Famiempresa, propendiendo por la generación de empleo, contribuyendo de esta manera al desarrollo económico de la región.

En el análisis externo se identifican muchas oportunidades representadas en una base legal, una buena dotación de proveedores del sector, como son las instituciones educativas de nivel técnico y superior, fuerte potencial en la tradición artesanal de la región y la existencia de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que posibilitan proyecciones optimistas para el desarrollo del negocio y la consolidación de objetivos tendientes a la generación de empresa y creación de nuevas fuentes de empleo.

El análisis interno evidencia debilidades principalmente en sus procesos de apoyo y logística, considerando pertinente el fortalecimiento de los procesos y la adecuación de la estructura administrativa, que permita a la Unidad de Negocio, autogestionar sus procesos misionales.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se plantean estrategias corporativas y funcionales, orientadas a mejorar la efectividad de las operaciones en la Organización, aprovechar las ventajas del entorno acudiendo a convenios de cooperación y alianzas, adecuando los programas para brindar respuesta a las necesidades de la población afiliada con ánimo de superación y crecimiento, razón de ser de la Corporación.

ABSTRACT

This document shows an analysis of the Comfamiliar's Non Formal Education Service taking as a guide the Strategy Planning Model defined by Van der Erve. This model projects the addressing of the Business Unit chosen for this study, involving tools from other authors in the different stages of the process.

The external diagnosis is realized by an analysis of the regional and local context, the Sector as a near environment and the definition of Product Chain, which main opportunities and threats are identified. The organization structure description, as a sustain and support frame for the Business Unit in this study and the definition of the Inner Capabilities Profile through the Chain Value put in evidence the fortresses and weaknesses. These tools make possible the clarification of objectives and the statement of corporate and functional strategies, oriented to improve the effectiveness of the Non Formal Education Service operations, with social projection and economical impact for the benefit of the population object of the company.

INTRODUCCIÓN

Por la relación laboral que existe entre las autoras del presente trabajo y la Caja de Compensación Familiar de Nariño COMFAMILIAR , se eligió a esta Institución, como objeto de disertación para desarrollar los conceptos de Planeación Estratégica, contemplados en el plan de estudios de la VIII Promoción de la Especialización de Alta Gerencia en la Universidad de Nariño.

Dada la diversidad de unidades de negocio que presenta la Organización elegida, se decidió concentrar el análisis en una de las áreas misionales de su amplio portafolio: El Servicio de Educación no Formal. Sin embargo, no es posible realizar el examen de la Unidad de Negocio aislada de la Empresa, cuya estructura orgánica contiene áreas funcionales de administración, planeación, control y actividades de apoyo, comunes a todos los servicios o áreas misionales. En consecuencia, se considera indispensable involucrar en el estudio, las áreas logísticas y de apoyo en todos sus aspectos.

Luego de los capítulos preliminares de justificación y marcos de referencia, en los cuales, de manera sucinta se definen los conceptos fundamentales de la Planeación Estratégica, el trabajo se orienta a desarrollar la metodología adoptada para el direccionamiento del Servicio de Educación no Formal, como una manera de vincularse activamente al desarrollo socioeconómico de la ciudad y región, con la implementación de estrategias que permitan la generación de nuevas fuentes de empleo y fortalecer las competencias del trabajador afiliado a esta Caja de Compensación.

Entre las diferentes temáticas analizadas en las sesiones presenciales de estudio, se aprendió un método interesante de Planeación Estratégica, formulado por Van der Erve, el cual se eligió como modelo guía; A través del análisis del Entorno y la priorización de los factores mas importantes; la definición de clientes y productos; y la identificación de valores agregados actuales y requeridos, conduce a la formulación de objetivos y estrategias que pueden hacer realidad la misión y visión de la Corporación.

Sin embargo, se cuenta con herramientas de diferentes modelos que facilitan el diagnóstico interno y externo de las organizaciones, la identificación de estrategias requeridas y el redireccionamiento de la organización, las cuales permiten confirmar los análisis y facilitar la toma de decisiones.

Dichas herramientas serán utilizadas a los largo del proceso del modelo guía, permitiendo así, involucrar diferentes métodos de diagnóstico y el direccionamiento de la Organización, con una diferencia significativa en el

procedimiento, en el cual, la nueva Visión se declara al inicio del proceso y sobre ella, se basa y se orienta todo el modelo.

1. MARCO GENERAL DE REFERENCIA

1.1. TÍTULO

“Planeación Estratégica Aplicada al Servicio de Educación no Formal de Comfamiliar de Nariño”

El tema del presente trabajo se ha definido luego de evaluar la importancia de aplicar los conceptos de Planeación Estratégica a una de las Unidades de Negocio del amplio portafolio de Servicios de la Caja de Compensación Familiar de Nariño. Existe acceso a la información, por cuanto las proponentes del tema se encuentran vinculadas laboralmente a la Empresa objeto del estudio, pretendiendo con el mismo, afianzar las herramientas adquiridas en los diferentes módulos de estudio de la Especialización en Alta Gerencia y aportar un documento guía para el mejoramiento del Servicio de Educación no Formal de COMFAMILIAR de Nariño.

Así mismo, la realización del trabajo beneficiará de manera directa a la población afiliada a la Organización con acceso a la capacitación con tarifas subsidiadas, las empresas que desean contar con personal capacitado e idóneo y comunidad con ánimo de superación y crecimiento.

Se decidió partir del Modelo de Vander der Erve, como una alternativa diferente a los estudios que se realizan comúnmente en el medio académico y empresarial local y regional.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Caja de Compensación Familiar de Nariño “Comfamiliar”, es una persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, que cumple funciones de seguridad social, vigilada por el Estado a través de la Superintendencia del Subsidio Familiar.

Creada para canalizar el pago del subsidio familiar a la clase trabajadora, con reconocimiento de Personería Jurídica mediante Resolución No. 619 del 18 de Octubre de 1966, de conformidad con el Decreto No. 118 de 1957 y Ley 58 de 1963; A través de la Ley 21 de 1982, parcialmente reformada por la Ley 789 de 2002, el Gobierno proporciona el piso jurídico del Sistema del Subsidio Familiar.

Se sostiene con el Aporte del 4% de las nóminas de las empresas afiliadas provenientes del sector oficial y privado, cuyos recursos tienen una distribución específica, de acuerdo con prioridades definidas por el Estado.

A los largo de sus 38 años, Comfamiliar de Nariño ha fortalecido su patrimonio al servicio de la población trabajadora de Nariño, con infraestructura para desarrollar su misión con la prestación de servicios de Educación formal, Educación no Formal o Capacitación, Recreación y Turismo Social, Vivienda, Atención a la niñez, menor discapacitado, adulto mayor, crédito para empresa familiar y los servicios de salud y mercadeo.

De acuerdo con las estadísticas corporativas, Comfamiliar de Nariño reportó en el año 2004 una población afiliada de 3.030 empresas, 39.793 trabajadores, 77.480 personas a cargo y 27.074 cónyuges de dichos trabajadores, para una población total de 147.383 personas en los municipios de Pasto, Ipiales, Tumaco, las unidades de servicio descentralizado de La Cruz, La Unión, Sandoná, Samaniego y Túqueres, a quienes atendió con su amplio portafolio de servicios subsidiados. Adicionalmente acogió a 66.143 afiliados a la A.R.S. prestando el servicio de Salud en 35 municipios del Departamento de Nariño.

La Unidad de Negocios elegida para el desarrollo del presente trabajo pertenece al Área Misional de Servicios Sociales, Servicio de Educación No Formal, concretamente en el “Centro de Capacitación” del Municipio de Pasto.

Comfamiliar de Nariño inició en 1978 el programa de Capacitación en este Municipio, desarrollando desde entonces, con algunos períodos de interrupción, cursos de capacitación dirigidos al trabajador afiliado y su familia, con el propósito inicial de forjar destrezas, habilidades y/o conocimientos, posibilitando la generación de ingresos adicionales al núcleo familiar.

Posteriormente, la Misión del programa se ha enunciado en un “compromiso esencial con los hombres y mujeres colombianos que requieren mejorar su calidad de vida a través de la capacitación para el trabajo, formando personas creativas con mentalidad empresarial, mediante el diseño y aplicación de un modelo curricular que contribuya a la formación integral de un talento humano para el trabajo innovativo, participativo, con capacidad de aprender permanentemente y autogestionar su proyecto de vida”.

Después de un extenso período de funcionar en diferentes instalaciones utilizadas en la modalidad de arrendamiento, en la actualidad atiende en las Instalaciones de propiedad de Comfamiliar de Nariño, ubicadas en la Avenida Colombia, en donde se adecuaron los espacios para fortalecer la Unidad de Negocio, con una infraestructura adaptada a las necesidades del servicio de la Educación no Formal.

Las actuales políticas gubernamentales relacionadas con el Sistema del Subsidio Familiar, se proyectan al fortalecimiento de las Cajas de Compensación Familiar, como herramientas para disminuir los niveles de desempleo, apoyar a la población

desempleada y fortalecer a la micro, pequeña y mediana empresa, con la capacitación, como una herramienta para lograrlo.

Sin embargo, de conformidad con la estructura administrativa de la Corporación, los programas de Educación no Formal dependen de la Subdirección de Servicios Sociales, en tanto que, los programas de Microcrédito y Crédito de Famiempresas están adscritos a la Subdirección Financiera; Por tanto, en la práctica no han funcionado de manera concertada, dispersando los efectos en cada programa.

Contando con adecuadas instalaciones físicas, se requiere entonces acondicionar la estructura administrativa y misional, para que el servicio de Educación no Formal se convierta en generador de empresa y desarrollo, a través de la capacitación, aprovechando los recursos destinados a la asignación de créditos para empresas familiares y apoyo a la micro y pequeña empresa. De continuar con los programas de capacitación tradicionales en la Organización, las políticas gubernamentales no alcanzarán el comportamiento esperado.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué alternativa de planeación, ejecución, evaluación y control puede implementarse al Servicio de Educación no formal de Comfamiliar de Nariño en el Municipio de Pasto, para convertirse en un motor que genere empresa y desarrollo?

1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera el Servicio de Educación no Formal de Comfamiliar de Nariño puede convertirse en generador de empresa y desarrollo?

¿Cómo puede el Servicio de Educación no Formal de Comfamiliar de Nariño, aportar a la política del gobierno de apoyar a la población desempleada?

¿Cuenta el Servicio de Educación no Formal con los medios para ajustar su infraestructura física, financiera y administrativa para asumir la transformación que implica la generación de empresa y desarrollo?

¿Existe en la Organización la voluntad para fortalecer el Servicio de Educación no Formal, orientándolo a la cristalización de las políticas gubernamentales?

¿Existe en el Entorno regional del Servicio de Educación no Formal de Comfamiliar de Nariño, la tecnología y los insumos necesarios para convertirse en un factor importante en la formación de empresa?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer el proceso de Planeación Estratégica para el Servicio de Educación no Formal de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, a partir del modelo de Van der Erve, adecuando los diferentes enfoques de Administración Estratégica, a las características de la Organización.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Definir El Negocio del Servicio de Educación no Formal
- Declarar la Visión a partir del Modelo de Van der Erve
- Realizar el Análisis Externo e Interno del Servicio
- Formular un Redireccionamiento Estratégico
- Definir Estrategias Corporativas, Funcionales y Coopetitivas
- Diseñar el Plan de Acción
- Proyectar los recursos
- Definir Indicadores
- Definir parámetros para seguimiento y evaluación

3. JUSTIFICACIÓN

3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Entre las opciones establecidas por el Comité Curricular del Postgrado, se eligió como trabajo final para optar el título de Especialista en Alta Gerencia, la Investigación Aplicada, Partiendo del Módulo de Planeación Estratégica, cuya aplicación brinda oportunidad a desarrollar gran parte del material estudiado en las diferentes asignaturas a lo largo de todo el Curso.

Con la guía metodológica de los diferentes modelos estudiados, se pretende realizar técnicamente un acertado diagnóstico que permita orientar el Servicio de Educación no Formal de Comfamiliar de Nariño, para satisfacer las necesidades de los usuarios, atender el mandato del gobierno y la actual legislación del Sistema de Subsidio Familiar.

3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Tanto en el medio académico como empresarial de la localidad, cuando se habla de Planeación Estratégica, generalmente se relaciona con estrategias competitivas. No obstante, existen muchas organizaciones en las cuales, el factor competitivo no es el mayor de sus problemas al ser consideradas como monopolios o simplemente no tienen competencia; tal es el caso de las organizaciones territoriales y algunas empresas sin ánimo de lucro.

Las Cajas de Compensación Familiar, por sus características organizacionales, legales y financieras, son entidades que deben ser analizadas en su aspecto particular, por cuanto su misión principal es de carácter social y su mayor objetivo no radica en la generación de utilidades. No obstante tener validez el concepto de competitividad, una de sus mayores preocupaciones consiste en la adecuada utilización de los recursos, en beneficio de los sectores poblacionales definidos por el Gobierno.

Teniendo en cuenta el sentido social, antes que el económico de la empresa en estudio, se decidió desarrollar el ejercicio, partiendo de los lineamiento del modelo de Planeación Estratégica de Van der Erve. Adicionalmente, se utilizarán herramientas contempladas en los modelos de otros autores que fueron objeto de estudio en las jornadas académicas de la Especialización, como el análisis de la Cadena del Producto y la Cadena de Valor de Porter, el Análisis Situacional de Maltus, la definición de Estrategias según Mintzberg, junto a los conceptos básicos de Hill & Jones y las guías que ofrece Humberto Serna Gómez y Fred R. David, entre otros.

3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Es latente la necesidad de redireccionar el Servicio de Educación no Formal en Comfamiliar de Nariño, orientando su programación a la formación de habilidades, destrezas y conocimientos y capacitar a los usuarios para la creación de micro y pequeña empresa. Así mismo, es importante aprovechar la vasta experiencia en el Sector, de entidades como el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y establecimientos universitarios, con alianzas estratégicas que permitan la generación de mayor valor agregado y un mayor impacto social. La población afiliada y comunidad en general, al tiempo que tiene la opción de contar con una fuente de ingresos, puede convertirse en empleadora, aliviando en cierta forma el nivel de desempleo en la Región.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

Para abordar el proceso de Planeación Estratégica, es necesario acudir al concepto de Administración y su evolución, al pensamiento estratégico y los procesos de cambio organizacional.

La función de Administrar está caracterizada por distintas fuerzas y presiones, así como por interrupciones; Implica orientar acciones y establecer comunicaciones verbales. Interactúa, concerta y negocia con actores externos, colegas y el personal que dirige.

4.1.1 Aspecto Histórico. La estructura empresarial presente en las factorías a finales del Siglo XIX se inició sin figura gerencial ni regulación jurídica. Se configuran las grandes ciudades, los habitantes salen del campo a las industrias y el trabajo se empieza a mecanizar.

La Administración es impulsada por los ingenieros y Taylor introduce la figura gerencial en su estudio de la administración científica a la luz de la Revolución Industrial. Las ideas y prácticas empresariales de 1900 a 1920 se caracterizaron por la administración científica; la división del trabajo en la cadena productiva logra la reducción de costos en la industria y cambia la forma de remuneración. Se da paso a los incentivos económicos, se introducen herramientas especializadas para cada oficio y actividad, aumentando la eficacia del trabajo humano; Luego las herramientas se perfeccionan y aparecen las máquinas. Surge el movimiento obrero norteamericano y el modelo empieza a opacar el aspecto mecánico para dar paso al humanístico, sin desconocer la productividad y mejorar la eficiencia.

De 1920 a 1940 la escuela burocrática empieza a ser implementada por los gobiernos de diferentes partes del mundo. Paralelo al modelo burócrata, surgen otros como el humanístico. Después de 1940, con el desarrollo de las organizaciones, éstas pueden ser objeto de intervención, análisis económico y aparecen corrientes pensando que el Estado debe intervenir y generar empleo. Se adoptan regulaciones de carácter comercial en empresas y organizaciones, las cuales deben asumir responsabilidades laborales y en consecuencia, surge el Derecho Laboral.

En la década de los años 50 se destaca el mercadeo y la diversificación, pasando a los años 60 al concepto de estrategia, término militar que tiene una ciencia y una disciplina. La planeación estratégica se traduce en una guerra inteligente en la

sociedad del conocimiento, en donde no se necesita enfrentamiento cuerpo a cuerpo.

De 1970 a 1980 se da lugar el desafío competitivo traducido en rivalidad o enfrentamiento. La competitividad la enseñó el deporte olímpico, en donde para triunfar se debe cumplir con características previamente definidas.

En la década de los años 90 se presenta el cuestionamiento a los procesos de planeación formal, a la poca efectividad de los procesos que no cuentan con el compromiso de los actores. Se reconoce la necesidad de tomar decisiones en ámbitos inciertos y turbulentos. Las empresas hacen comparaciones, reestructuran, introducen la reingeniería y se vuelven mas flexibles; poseen mayor conocimiento y sus directivos son de alto desempeño. Aparecen las figuras de outsourcing, franquicias, alianzas estratégicas, consorcios. La cultura, la geografía, la historia, la política, están en relación con la reestructuración; Todo este contexto conduce a la globalización, mediante la cual, si no se cuenta con ventajas comparativas, es imprescindible desarrollar ventajas competitivas.

El Siglo XXI es el Siglo del conocimiento cuando los procesos de tecnología se ponen a la orden del día. El conocimiento lo tienen las grandes potencias industriales y se traduce en avances científicos y tecnológicos para la producción de bienes y servicios. Lo tienen las grandes corporaciones y sobre todo, el sistema educativo. El conocimiento se refleja en el recurso humano, se valora por el talento y se potencializa con el desarrollo de habilidades y destrezas.

La gerencia del Siglo XXI es el producto del desarrollo histórico que ha permitido llegar a la vivencia de una organización flexible, horizontal y de trabajo en equipo.

4.1.2 Conceptos Básicos de la Planeación Estratégica. La evolución de la Administración ha conducido al mundo empresarial al concepto de pensamiento estratégico, que va mas allá de la Planeación Estratégica; Se trata de implementar procesos que adecuen la estructura de la organización para perfilarla a la ejecución de la estrategia, situación bastante complicada cuando existe resistencia al cambio, puesto que la misma organización puede estar impidiendo el desarrollo.

La noción de estrategia ha evolucionado desde 1910, cuando en Harvard se hacía referencia a la necesidad de formar administradores en el pensamiento estratégico. La Segunda Guerra Mundial aportó un estímulo vital al pensamiento estratégico, al enfrentarse al problema de la asignación de escasos recursos a la economía. En la década de los años 40 se habló de la curva de la demanda de los productos, introduciendo la noción de factores estratégicos. Hacia los años 60 se enfatiza en la definición del negocio, definición de la Misión de la empresa y al análisis DOFA y de 1970 a 1990 se enfoca a la capacitación en Planeamiento, la Administración, Dirección y Gerencia Estratégica, con herramientas como la curva

de aprendizaje, participación en el mercado y la utilización de matrices para la toma de decisiones. Es en la década de los años 80, cuando se difunde en Harvard el interés por conocer el por qué unas industrias eran mas rentables que otras.

El proceso de Planeación Estratégica ha sido planteado por diferentes exponentes, destacándose el modelo de Michael Porter con un proceso metodológico que proporciona herramientas que conducen de manera sistémica y holística al redireccionamiento estratégico de la empresa, fundamentando el éxito de las organizaciones, en la capacidad de generar ventajas competitivas.

El Modelo de Van der Erve ¹ parte de la Declaración de la Visión, la definición de valor agregado y el cambio. La ingeniería de la Visión consiste en especificar un proceso para definirla y un modelo para comunicarla a la organización, que la asimila, la apropia y añade valores con Visiones de apoyo. Alrededor de la Visión, le da plena utilización a la capacidad intelectual del personal, para cuyo efecto, la organización debe orientarse a la cultura de su aceptación, en donde el desafío del gerente radica en traducir la Visión en acciones. La manera de cómo hacer realidad la Visión implica un vuelco en todos los recursos de la organización, los cuales deben dirigirse, con inversión considerable, al cumplimiento de la misma.

Los modelos expuestos por Mintzber, Jarillo y Thompsom², presentan muchas similitudes en su esquema, destacando el énfasis en la definición de las estrategias empresariales en los niveles corporativo, competitivo y funcional por parte de Mintzber y Jarillo y aplicando el control financiero y presupuestal por parte de Jarillo y Thompsom.

El modelo de Planeación Prospectiva no se aleja de los procesos genéricos. Es aplicable a los campos de planeación a largo plazo, teniendo en cuenta que el futuro no está escrito. Gaviña plantea la posibilidad de prevenir los sucesos de un fenómeno, mas no se trata de predecir. La diferencia del modelo consiste en la creación de escenarios prospectivos para anticiparse a posibles evoluciones del futuro.

Un enfoque de Planeación Estratégica diferente, se observa en el Pensamiento Estratégico Situacional, con Maltus como su principal exponente, quien introduce

¹ VAN DER ERVE Marc. (1990) El Futuro de la Gerencia: Visión y Cultura Corporativa. Editorial Legis. Colombia. Pgs. 137 – 171. Cp.11: Visión, Valor Agregado y Cambio. Cap. 12: El Modelo de Visión

² JARILLO José Carlos.(1996). Dirección Estratégica. McGraw Hill. Colombia. Capítulos 5 a 7. MINTZBERG Henry. El proceso Estratégico. Capítulo 3

al proceso conceptos de tipo político, cuyos principios se aplican principalmente al sector público. Considera que el factor económico no es el único recurso escaso, analizando el poder político, el tiempo, los conocimientos, la capacidad organizativa institucional o individual, generalmente representa el verdadero problema en las organizaciones.

Con las anteriores observaciones, en un modelo genérico de planeación estratégica se desarrollan las siguientes tareas fundamentales:

- La mayoría de los autores inician con la declaración de la Misión de la empresa, mediante la cual, se define o identifica Qué hace?, A quién van dirigidos sus esfuerzos?, Cómo lo hacen? y Dónde lo hacen?.
- Formulación de los objetivos generales de la empresa. Tiene que ver con la definición de las metas corporativas.
- Análisis del entorno; Comprende diferentes perspectivas como el entorno social, político, económico, tecnológico, jurídico y en fin, aquellos que inciden en el normal desarrollo de las actividades de la empresa. Estos diferentes aspectos se los ubica a nivel local, regional, nacional y si es pertinente, a nivel internacional o global, como producto de la globalización.
- El análisis detenido de los diferentes entornos, permite identificar los factores que pueden afectar a la empresa de manera positiva o negativa. Es decir, identifica los factores de amenazas o de oportunidades, con el objeto de maximizar el aprovechamiento de los aspectos positivos y prepararse para minimizar el impacto de las situaciones adversas que encuentra en el entorno, así como la identificación de su posición en la cadena del producto.
- El análisis interno. Consiste en identificar los factores que posee la empresa y sobre los cuales sustenta su permanencia en el mercado; Identificar sus capacidades o fortalezas, al igual que sus puntos neurálgicos o debilidades. Solamente el conocimiento pleno de la empresa, puede permitirle identificar en qué está fallando la organización y sobre qué aspectos puede minimizar sus falencias. Este análisis interno cubre aspectos como el financiero, tecnológico, administrativo, clima organizacional, estructura administrativa, capacidad gerencial y en fin, aquellos que permiten identificar y caracterizar a la organización.
- Diseño de Estrategias. Teniendo en cuenta la Misión de la empresa, con base en la Visión y los Objetivos y Metas, se integran los conceptos identificados en los análisis externo e interno para formular las estrategias. En este proceso la empresa busca utilizar sus fortalezas internas y

oportunidades que le ofrece el entorno para disminuir sus debilidades y afrontar o disminuir el impacto de las amenazas. Los diferentes autores de la Planeación Estratégica proponen mecanismos con algunas diferencias en el proceso de formulación de estrategias; pueden optar por prevenir a la empresa de situaciones adversas a su producto y empezar a diversificar o preferir el crecimiento aprovechando la producción de sus insumos o por especializarse en la comercialización. De cualquier manera, la decisión debe ser coherente con el ambiente externo e interno.

- Implementación de la estrategia. En el proceso de planeación no solo basta el diseño de una buena estrategia. Ésta debe estar acompañado de su adecuada implementación; Es decir, la organización debe adaptar todo su aparato administrativo, la asignación de recursos, adecuar el clima organizacional y realizar la inversión requerida, para que todos los niveles de corporación cuenten con las herramientas necesarias para desarrollar las estrategias y alcanzar los objetivos.
- Evaluación y control. Para asegurar el cumplimiento de los objetivos, debe controlarse el nivel de efectividad de la estrategia, con adecuado seguimiento, medición y control, utilizando los Indicadores como principal herramienta.

4.1.3 Modelo de Planeación Estratégica de Van der Erve. El modelo ayuda a construir una imagen ideal y entre mejor y mas detallada sea la Visión, mejor se puede llevar a la práctica.

En la declaración de la Visión se encuentra implícita la generación de valor agregado condicionado por el producto, la necesidad de flexibilidad empresarial, las fortalezas competitivas de la organización y las creencias de la gerencia. Así mismo, contiene los elementos de progreso estratégico de la organización, como el objetivo, los procesos y los medios. Esto significa que el cambio o movimiento es parte esencial de la Visión.

En síntesis, el panorama de la Visión gira alrededor de lo que el empresario pretende lograr dentro de varios años, en términos de: Tamaño, clientes, productos, valor agregado, proveedores y la orientación interna de la empresa

Una vez declarada la Visión, se procede a definir la Perspectiva de la Visión que consiste en identificar los factores del entorno que mas impactan en la organización, analizar el comportamiento en el pasado, presente y cómo se perfila para el futuro. Podría definirse como el Diagnóstico Externo en otros modelos.

En los pasos siguientes se contempla la Definición del Cliente, la Definición del Portafolio de Productos, Valores Agregados, clasificación de las Unidades Estratégicas de Productos y Proveedores de Valor Agregado, para cada una de las categorías, identificando los actuales y aquellos que proyecta obtener en el futuro. Estos elementos permiten la definición de estrategias corporativas, competitivas y funcionales.

Este modelo es interesante porque el análisis de los factores del ambiente que mas impactan en el negocio, lo realiza teniendo en cuenta su evolución en el tiempo (pasado, presente y expectativas para el futuro). Su panorama de Visión es envolvente que va mas allá de la declaración, convirtiéndose prácticamente en una cultura de Visión, involucrando en su construcción y realización, a todos los niveles de la organización. Sin embargo, no ofrece herramientas claras para un completo análisis interno y las matrices que en otros modelos, apoyan la definición de estrategias y la implementación de las mismas.

Lo anterior confirma que los modelos se basan en supuestos adaptados generalmente a determinado contexto y, en consecuencia, un solo enfoque no puede aplicarse plenamente a cualquier organización. Se presenta la necesidad de hacer acopio de diferentes herramientas y aplicarlas a las características específicas del negocio.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Para facilitar la comprensión y delimitación de los principales conceptos involucrados en el Marco Teórico, se hace referencia a las definiciones de los autores de diferentes obras elegidas como fuente secundaria para el presente trabajo, así:

Estrategia: “Pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente”. (Quinn)
“Pauta en el flujo de decisiones”. (Mintzberg)

Planeación Estratégica: “Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”. (Humberto Serna Gómez)

Pensamiento Estratégico: La habilidad para comprender rápidamente cambios del entorno, oportunidades de mercado, amenazas competitivas, fortalezas y debilidades para identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, alianzas estratégicas y capacidad para saber cuándo hay que dejar un negocio o reemplazarlo por otro.

Administración Estratégica: “Es un proceso continuo reiterativo y transfuncional dirigido a mantener una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en que se desenvuelve”. (Certo)

Visión Corporativa: “Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere se en el futuro”. (Humberto Serna Gómez)

Misión: “La formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

Valor Agregado: “Se relaciona con un conjunto particular (a veces exclusivo) de destrezas, posicionamiento, experiencia o recursos, que en esencia se requiere para generar en forma exitosa y entregar productos a la clientela” (Van der Erve)

5. METODOLOGÍA

5.1. TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio propone identificar los elementos y características que permitan definir el proceso de planeación, ejecución y control para el Servicio de Educación no Formal de Comfamiliar de Nariño, para convertirse en un motor que genere empresa, desarrollo y disminuya el nivel de desempleo en el Municipio de Pasto.

Para el efecto, se requiere la caracterización del comportamiento, actitudes, gustos, preferencias, necesidades, habilidades y destrezas, de los diferentes segmentos poblacionales, a quienes va dirigido el servicio.

Se pretende llegar a un conocimiento de tipo explicativo de las razones por las cuales, el actual Servicio de Educación no Formal de Comfamiliar de Nariño en el Municipio de Pasto, no se ha constituido en un motor para la generación de empresa y desarrollo. Así mismo, con el estudio, se espera determinar los rasgos que caracterizan e identifican el problema en el Servicio de Educación no Formal.

Por las anteriores consideraciones el tipo de estudio que se pretende, es el Descriptivo.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El proceso de Planeación Estratégica aplicado al Servicio de Educación no Formal de Comfamiliar de Nariño, partirá del Marco de Referencia en sus aspectos teóricos, conceptuales y legales, utilizando el método de investigación deductivo.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE INFORMACIÓN

5.3.1 Fuentes Secundarias. Como complemento al marco teórico, conceptual y legal del estudio, se acude a los textos, libros, documentos escritos y de internet, relacionados con la Planeación Estratégica. De igual manera, se revisa información de los anuarios estadísticos, planes de desarrollo nacional, departamental, municipal y los estudios económicos disponibles a nivel regional y nacional.

Al interior de la organización, se cuenta con la tabulación de encuestas a trabajadores afiliados, usuarios del servicio y hogares de la ciudad de Pasto, cuestionarios que fueron corridos en el mes de Octubre de 2004, bajo la dirección de la Subdirección de Planeación de Comfamiliar de Nariño, orientados a identificar los gustos y preferencias de la población y conocer la percepción de los

usuarios, sobre la calidad del servicio prestado, habiendo sido autorizada, la utilización de los resultados, como fuente secundaria para el presente trabajo.

5.3.2 Fuentes Primarias. Entre las fuentes primarias se contempla en primer lugar la Observación Participante Directa y Entrevistas, por la relación que existe entre las integrantes del grupo de trabajo y el área objeto del estudio. Además, se acude a la observación participante indirecta porque se recoge información en establecimientos de la competencia con el propósito de identificar las variables relevantes.

Para el estudio relacionado con el análisis interno de la organización se acude a los talleres de trabajo con el personal vinculado al servicio, utilizando herramientas estudiadas en desarrollo de los diferentes módulos de la especialización.

6. DEFINICION DEL NEGOCIO

EN QUE NEGOCIO ESTAMOS?

El Servicio de Educación no Formal de la Caja de Compensación Familiar de Nariño está en el Negocio de “Proporcionar capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas para mejorar el nivel de vida de la población”.

Pertenece al Sector de la Educación, su proceso medular consiste en la **Enseñanza – Aprendizaje** de conocimiento y desarrollo de técnicas, competencias y destrezas en los individuos, en beneficio personal, familiar, empresarial y social.

7. EL MODELO DE VISION

El Modelo de Visión que se desarrolla en el presente trabajo, se adecua a un modelo genérico de Planeación Estratégica, de acuerdo con el esquema planteado en las Figuras Nos. 1 y 2.

En la construcción del Modelo de Visión se encuentra implícita la generación de valor agregado condicionado por el producto, la necesidad de flexibilidad empresarial, las fortalezas competitivas de la organización y las creencias de la gerencia.

El cuerpo de la Visión contiene los elementos de progreso estratégico de la organización, los cuales se pueden agrupar en tres dimensiones: El Objetivo de la Entidad Corporativa, los Procesos, los Medios y como complemento, el enlace entre el objetivo y la cultura. Dicho enlace debe propiciar la respuesta máxima posible del personal, para alcanzar la Visión.

La Dimensión Objetivo exige de la gerencia, el conocimiento y la conciencia del Producto, Valores Agregados y las características o Criterios del Producto.

La Dimensión Procesos comprende los Flujos de Productos entre la corporación, clientes y proveedores, los Medios Básicos que necesita para gerenciar el Flujo de Productos de acuerdo con sus Criterios y los Flujos Básicos de Información.

La Dimensión Medios se refiere a los Sistemas Básicos de Información, las Tareas Básicas realizadas por el ser humano y la Estructura que la entidad necesita para realizar las Labores Básicas.

El proceso del Modelo de Visión abarca los siguientes pasos:

- Identificación de la Declaración de la Visión
- Definición de las Prioridades del Ambiente
- Definición de los Clientes
- Identificación de productos y Unidades de Enfoque de Producto
- Clasificación por Tamaño de las UEP
- Identificación de Valores Agregados
- Identificación de Proveedores de Valor Agregado

7.1 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

De acuerdo con el modelo elegido, para la Declaración de la Visión es necesario responder los siguientes interrogantes:

Qué queremos ser? Generadores de desarrollo regional, capacitando a la población para mejorar su desempeño laboral y fomentar la creación y desarrollo empresarial.

Dónde queremos estar? En la mente de las personas con ánimo de superación y crecimiento.

Qué diferencia existe entre lo que HOY somos y aquello que deseamos ser?

HOY: Somos un Centro de Capacitación.

DESEAMOS SER: El motor generador de empresa y desarrollo regional.

Con estas consideraciones, la Visión del Servicio de Educación no Formal de Comfamiliar de Nariño se define de la siguiente manera:

“Capacitar a la población con ánimo de superación y crecimiento, para generar empresas familiares y/o microempresas, que les permita mejorar el nivel de ingresos familiares y contribuir con el desarrollo regional”.

7.2 DEFINICIÓN DE LAS PRIORIDADES DEL AMBIENTE

Consiste en identificar los factores del entorno que mas impactan en la organización, analizar el comportamiento en el pasado, presente y cómo se perfila para el futuro. De acuerdo con Van der Erve, se trata de analizar, por ejemplo, resultados de estudios de mercado, de desarrollos tecnológicos y sociales, aspectos económicos del entorno y las necesidades proyectadas de los consumidores, entre otros.

En el proceso se tienen en cuenta dos etapas: La identificación de los diferentes factores del entorno que de una u otra manera inciden en el negocio y la selección de 3 a 5 puntos importantes que influyan en forma decisiva sobre el Servicio de Educación no Formal en Comfamiliar de Nariño.

7.2.1 Factores del Entorno que Impactan en el Negocio. El objetivo de este punto es seleccionar las influencias importantes del ambiente que rodean al Servicio de Educación no Formal de Comfamiliar de Nariño, procurando en el presente trabajo, involucrar herramientas proporcionadas por otros modelos de Planeación Estratégica.

Para el efecto, se recurre inicialmente a una revisión del Contexto Regional y Local, definiendo el Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM, procediendo a construir la Matriz de Factores Externos MEFE. En el Sector, que se constituye en el entorno mas cercano, se describen sus características mas importantes y se

Figura No. 1
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA AL SERVICIO DE EDUCACIÓN NO FORMAL, A PARTIR DEL MODELO DE VAN DER ERVE

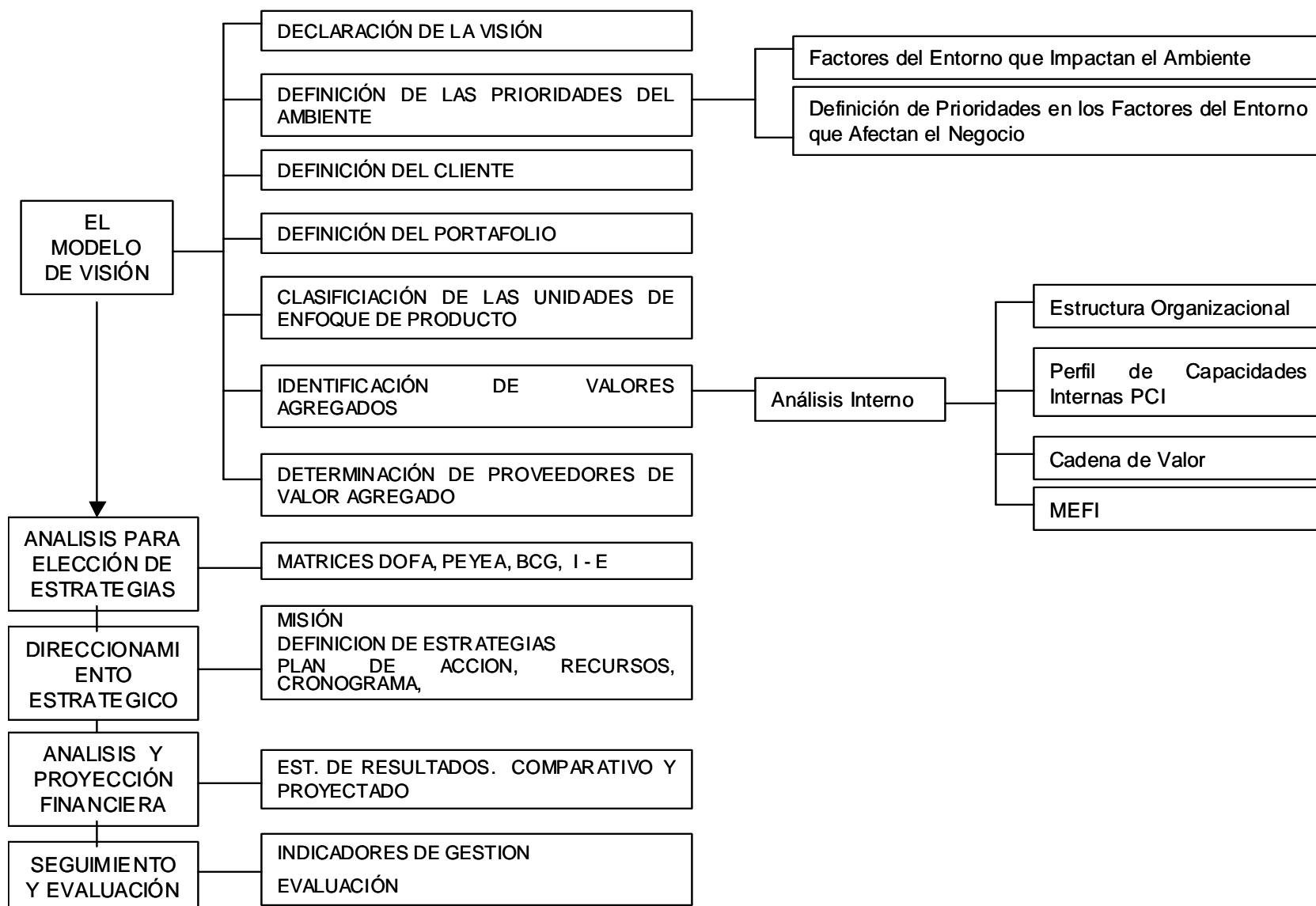
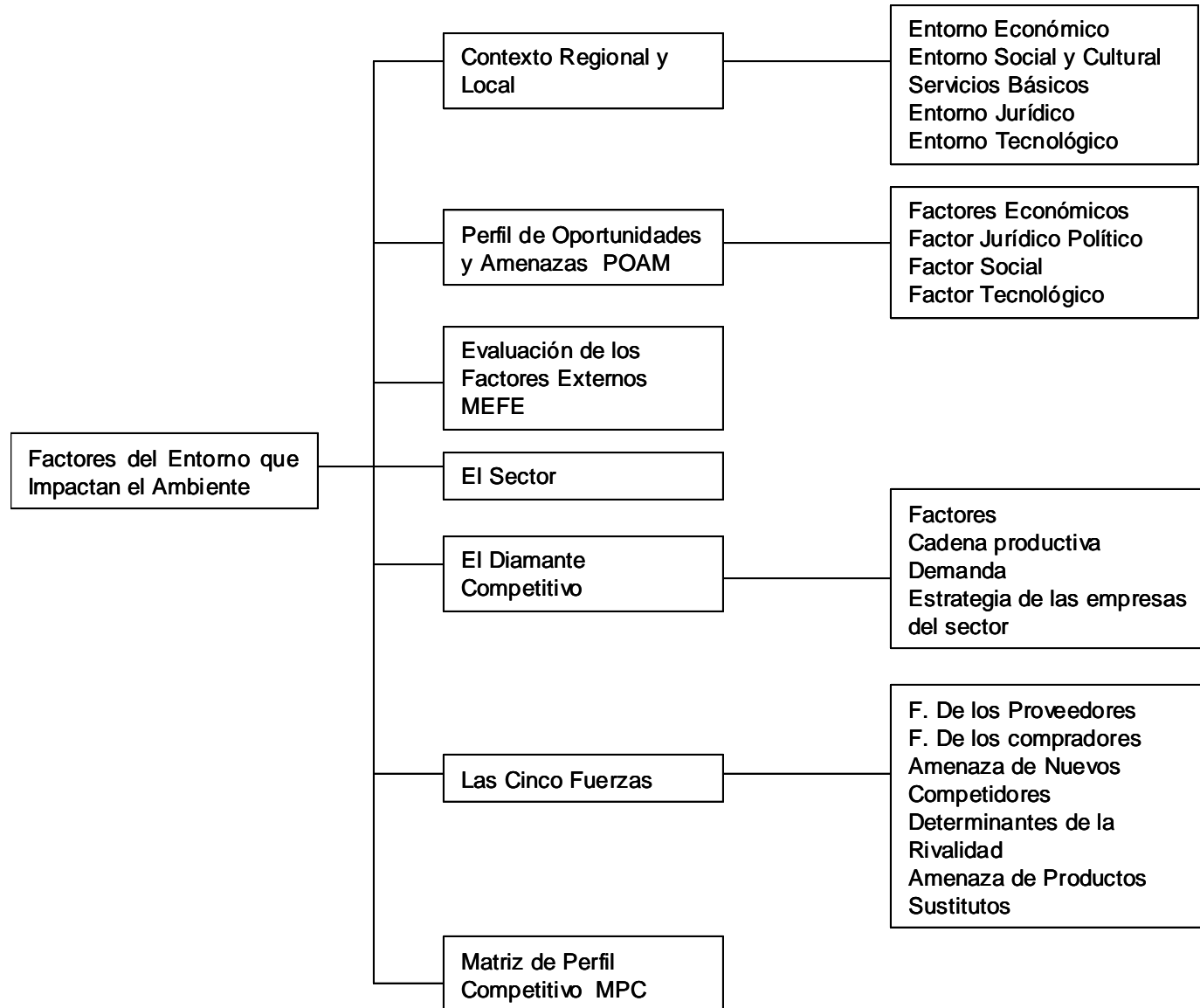


Figura No. 2
ANALISIS EXTERNO



profundiza con esquemas planteados por M. Porter en El Diamante Competitivo y la identificación de la Cinco Fuerzas Competitivas. Finalmente, el estudio del Entorno, concluye con la Matriz del Perfil Competitivo.

* **Contexto Regional y Local.**

Generalidades. El Municipio de Pasto, capital del Departamento de Nariño, cuenta con una población de 415.629 habitantes, con una tasa de crecimiento demográfico del 2.19%, superior al crecimiento departamental y nacional que registran índices del 1.72% y 1.71% respectivamente (Anexo No. 1).

Históricamente, el Departamento de Nariño se ha caracterizado por una economía precaria; Su participación en el Producto Interno Bruto Nacional es de apenas el 0.7% en promedio de los últimos 7 años (Anexo No. 2), aportando cada habitante con \$297.971.5 en el año 2002, mientras que el promedio colombiano fue de \$1.732.266 el PIB per cápita en el mismo período (Anexos No. 3 y 4).

Entorno Económico El sector económico de mayor participación en el PIB es el Terciario con el 58% de la producción total del municipio de Pasto; en segundo lugar se encuentra el sector primario con una participación del 35%. Siendo una región eminentemente agrícola, la actividad económica de mayor participación en el PIB es la Agropecuaria y con una ligera diferencia le siguen los Servicios del Estado, ubicándose en el 28%.

Tienen una importante participación el Comercio, Restaurantes y Hoteles, junto con la actividad financiera. La actividad Industrial, por el contrario, registra una mínima participación del PIB, con apenas el 4% y en similar condición se encuentra la Construcción (Anexos No. 5 y 6). De acuerdo con la Cámara de Comercio (Anexo No. 7), en Pasto existen 8.659 empresa registradas, de las cuales, 8.507 son Microempresas y en su mayoría (57%) se dedican a la actividad comercial.

Este panorama sobre las características económicas del Departamento de Nariño, refleja una baja generación de valor agregado, si se tiene en cuenta que a nivel de sectores, el de mayor influencia es el comercial, en el cual, no hay transformación de productos, interviniendo únicamente en el proceso de comercialización; A nivel de actividades, predomina la producción agrícola sin mayor transformación, situaciones que explican la mínima participación de la actividad industrial, en el PIB.

Desde 1998, los indicadores de Inflación en el municipio de Pasto se han registrado por encima del promedio nacional, con excepción del año 2003 que fue significativamente inferior, con una Inflación del 4.85%, frente al 6.49% nacional.

Igual comportamiento se observa en los índices de desempleo, resultando en la región, superior al promedio nacional (Anexos No. 8 y 9).

Teniendo en cuenta que la mayor proporción de valor agregado se genera en la transformación de los productos, actividad que no se ve reflejada en la región por falta de Industrialización, los índices de inflación, desempleo y niveles de pobreza, son mas agudos que los observados en otros departamentos de mayor desarrollo industrial.

Entorno Social y Cultural En relación con los indicadores sociales, el Anexo No. 10 demuestra que el porcentaje de población con Necesidades Básicas Insatisfechas del 26.6% y población analfabeta del 8.9%, son inferior al promedio nacional, mientras que el porcentaje de población en situación de miseria, resulta superior al promedio registrado en Colombia. En cuanto a la estratificación Urbana (Anexos No. 10 y 11), la población se concentra en el estrato Bajo y Medio Bajo, situación que implica un promedio de ingresos familiares bajos, limitando la demanda de cualquier tipo de productos y servicios; Este escenario es consecuente con el contexto económico de la Región.

La situación de orden público generalizado en todo el País, aparte de los hechos de violencia que la región ha padecido en los últimos años, ocasiona una tendencia creciente de movilización de desplazados, albergando en el año 2003 a 15.255 familias, según registros de la Organización Internacional para las Migraciones y la Red de Solidaridad (Anexo No. 12).

En materia de Educación Formal, el promedio de estudiantes matriculados en el municipio de Pasto entre los años 2000 a 2002 fue de 89.784 que corresponden al 0.92% de la población estudiantil de Colombia. En los Anexos 13 y 14 se observa una proporción semejante, cuando se relaciona el número de estudiantes con el número de habitantes, reportando una razón del 23.04% en Pasto, superior al 22.64% que resulta en Colombia. Aunque estos porcentajes no podrían tomarse técnicamente como la cobertura en servicio de educación porque se debería conseguir el dato de la población en edad escolar, se puede concluir que los indicadores de la población estudiantil no se encuentran por debajo de los índices a nivel nacional.

De acuerdo con el Anexo No. 15, el mayor número de estudiantes se concentra en los niveles de Educación Básica Primaria, tanto a nivel nacional, como departamental y municipal.

Servicios Básicos En cuanto a Servicios Públicos, el Municipio de Pasto cubre el 90% de la población con servicios de acueducto y alcantarillado, registra 87.751 suscriptores de energía y 66.967 usuarios de telefonía fija (Anexos No. 16, 17 Y 18).

Con relación a la infraestructura vial, está compuesta por 329 Kms. de vías urbanas y 337 rurales, de las cuales, el 50% del sector urbano se encuentra en buen estado, pero el 77% del sector rural se encuentra sin pavimentar, Su parque automotor lo constituyen 44.866 vehículos entre motos y vehículos particulares, públicos y oficiales en el año 2003 (Anexos No. 19, 20 Y 21).

Entorno Jurídico El sector de la Educación no Formal se encuentra regulado por la Ley 115 de 1994 y Decreto 0114 de 1996. La normatividad permite la creación y regulación de las Instituciones y los trámites, licencias y controles están a cargo de la Secretaría de Educación Municipal.

La Ley 21 de 1982 , Ley 789 de 2002 y sus Decretos Reglamentarios son la base Legal para el funcionamiento de las Cajas de Compensación Familiar y el pago del Subsidio Familiar en dinero, especie y servicios, contemplando entre ellos, el de Educación no Formal. La Reforma Laboral contemplada en la Ley 789 de 2002, diseña políticas de fomento al empleo y protección al desempleado.

La Ley 590 de 2000 es la encargada de regular la creación y funcionamiento de la MIPYMES, proporcionando los lineamientos generales que incentiven la proyección empresarial.

Entorno Tecnológico En materia de generación de conocimiento, de acuerdo con los Indicadores Nacionales³, Nariño participa apenas con el 0.29% de la inversión nacional en investigación tecnológica, situación que pronostica continuidad en el futuro próximo sobre la importación de tecnología para el sector. No obstante, entre los pocos proyectos de investigación registrados, se tiene en cuenta para su viabilidad, la capacitación de productores y trabajadores, en busca de mejores estándares de calidad. Este factor favorece el desarrollo del sector, por cuanto se orientan a la producción, aplicación e incorporación de nuevos conocimientos en los procesos productivos.

* **Perfil de Oportunidades y Amenazas - POAM.** El perfil de Oportunidades y Amenazas parte del entorno; del medio externo donde se ubica la empresa y en el cual se identifican factores que pueden facilitar o frenar el desarrollo de la misma.

Dichos factores pueden ser Oportunidades, que son eventos, sucesos, aspectos positivos que impulsan a la organización. Las Amenazas, por el contrario entorpecen el avance de la empresa y pueden llevar a terminarla.

³ Agenda Prospectiva de Ciencia, Tecnología e Innovación del Departamento de Nariño. Convenio Interinsitucional Colciencias, SENA..... San Juan de Pasto, Nariño. Colombia. 2003

Los factores a tener en cuenta son económicos, jurídicos, políticos, sociales y tecnológicos.

* **Factores Económicos.** Entre los factores del entorno económico que mas inciden en el Servicio de Educación no Formal se contemplan:

Desarrollo del Sector Financiero. Facilitando la consecución de recursos para la inversión y el capital de trabajo, necesarios para el funcionamiento del Servicio. Se califica como Oportunidad alta con impacto medio

Acceso al Crédito. La existencia en la región de las Organizaciones no Gubernamentales creadas con propósitos de financiar proyectos productivos y generación de empleo a bajo costo, impulsan a la población a la capacitación y utilización del servicio. Se considera una oportunidad alta con impacto alto.

Bajo nivel de Valor Agregado. La actividad económica de la región se ha caracterizado por niveles bajos de valor agregado, debido al escaso desarrollo industrial. Este factor influye en el atraso económico de la región y en los niveles de ingreso de la población. Se califica como una Amenaza alta con impacto medio.

Bajos Niveles de Ingresos. Factor que incide a la hora de asignar recursos, cuando las necesidades mas primarias como alimento, vivienda, vestido, no han sido cubiertas. Se califica como Amenaza media con impacto medio

Índices de Inflación. La región registra índices de inflación superiores a los promedios nacionales. Este factor limita la capacidad de gasto a las familias, incidiendo en la demanda del servicio. Se considera una Amenaza media con impacto medio.

* **Factor Jurídico – Político.** En este factor se considera la decisión política del gobierno a través de la legislación vigente que de una u otra manera incide en el nivel de desarrollo del sector.

Legislación del Subsidio Familiar. La Ley 21 de 1982, modificada parcialmente por la Ley 789 de 2002 se constituyen en la base que reglamenta el Sistema del Subsidio Familiar, como una prestación social del trabajador de menores y medianos ingresos, pagadera en dinero y en servicios, en proporción al tamaño de su familia y con criterio de compensación. Este factor permite la prestación del servicio al trabajador afiliado con tarifas subsidiadas. Se considera una Oportunidad Alta con impacto alto.

La Ley 920 de Diciembre de 2004, autoriza a las Cajas de Compensación Familiar, desarrollar actividades financieras con empresas, trabajadores, pensionados, independientes y desempleados afiliados.

Ley de la Educación. La Ley 115 de 1994 reglamenta la Educación no Formal, dando oportunidad a la creación de institutos técnicos. Proporciona la base legal para el funcionamiento de los establecimientos de Educación no Formal. Se considera una Oportunidad alta con impacto alto.

Fomento y Desarrollo de MIPYMES. La Ley 590 de 2000 brinda el apoyo legal a la generación, desarrollo y fortalecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas; la vía mas segura para lograrlo es capacitándose. Se califica como una Oportunidad media con impacto medio.

Controles en la Aplicación de Normas. Los bajos niveles de control en la aplicación de normas y en la reglamentación para funcionamiento de los establecimientos de Educación no Formal, degeneran la calidad del servicio por la aparición de institutos de garaje, sin el cumplimiento de las exigencias mínimas para su funcionamiento e incidiendo en las tarifas a nivel del sector. Se califica como una Amenaza media con impacto medio.

* **Factor Social.** Los principales aspectos identificados en este factor se definen así:

Cultura y Tradición Artesanal. La región posee un gran potencial de habilidad y creatividad artística en actividades artesanales, como herencia de sus ancestros. Estas habilidades se han convertido en medios de subsistencia para generaciones enteras y además han sido transmitidas fuera del seno de las familias. Esta tradición ha sido recogida por las instituciones como Comfamiliar de Nariño para multiplicar y potencializar las competencias, en función de una explotación a nivel económico. Se califica como Oportunidad media con impacto medio.

Inseguridad y Orden Público. Aspecto social que impide el avance de cualquier actividad económica por la incertidumbre y el temor que genera, ocasionando limitaciones y reducción en la intención de inversión en el sector. Se considera una Amenaza media con impacto medio.

Índices de Desempleo. Al igual que los índices de Inflación, el desempleo generalmente registra índices superiores a los promedios nacionales. El factor incide directamente en el ingreso familiar y en la priorización del gasto, cubriendo principalmente necesidades de alimento y vestido, antes que la capacitación o educación. Se considera una Amenaza alta con impacto alto.

Desplazamiento Forzado. Factor ocasionado por los problemas de orden público, que agudizan la situación económica de la región, porque se trata de grandes sectores poblacionales sin actividad económica y con gran potencial de consumo sin medios de pago, a expensas de los sectores productivos y del sector gubernamental. Se considera Amenaza media con impacto medio para el Sector.

Población en Situación de Miseria. Al igual que el factor anterior, desvía los recursos de inversión en fomento de infraestructura que favorezca los sectores productivos. Se califica como Amenaza Media con impacto medio.

* **Factor Tecnológico.** En la era del conocimiento y la tecnología, este factor también tiene gran incidencia en el sector de la Educación no Formal.

Proveedores de Conocimiento. La existencia de 10 establecimientos de Educación Superior y de 49 instituciones de Educación no Formal, que se convierten en proveedores de conocimiento, en un entorno local del tamaño de la ciudad de Pasto, se considera como una Oportunidad media con impacto alto.

Bibliotecas Documentales y Virtuales. Uno de los medios mas tradicionales de conocimiento, se encuentra en las bibliotecas documentales. Pero su desarrollo conduce al conocimiento inmediato, a través de los medios tecnológicos representados por el internet. Se califica como Oportunidad alta con impacto alto.

Desarrollo de las Telecomunicaciones. El desarrollo de la ciencia y las telecomunicaciones, impulsa cualquier actividad económica, educativa, de servicios. La incidencia en la educación ha llegado a eliminar las barreras de tiempo y espacio. Su incidencia en el sector se califica como una Oportunidad alta con impacto alto.

Software y Hardware Disponibles en el Mercado. La facilidad para la consecución de equipos y programas en el mercado, debido al desarrollo tecnológico y de comunicaciones, se muestra como Una Oportunidad media con impacto medio.

Desarrollo de la Investigación. Nariño presenta una baja participación en la inversión nacional en Desarrollo y Tecnología. Se considera como una Amenaza media con impacto alto.

**Tabla No. 1
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS - POAM**

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONOMICOS									
Desarrollo del Sector Financiero	X							X	
Acceso al Crédito (ONGs)	X						X		
Actividad económica con bajo Valor Agregado				X				X	
Bajos niveles de Ingreso				X				X	
Índices de Inflación regionales superiores a los nacionales					X			X	
JURÍDICO - POLITICO									
Legislación del Subsidio	X						X		

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Familiar									
Autorización para realizar actividades financieras	X						X		
Ley de la Educación	X						X		
Fomento y desarrollo de MIPYMES		X						X	
Controles en la aplicación de normas					X			X	
SOCIALES									
Cultura y tradición artesanal de la región		X					X		
Inseguridad y orden público					X			X	
Índices de desempleo regionales superiores a los nacionales				X			X		
Desplazamiento forzado					X			X	
Población en situación de miseria					X			X	
TECNOLÓGICO									
Proveedores de conocimiento		X					X		
Bibliotecas documentales y virtuales	X						X		
Desarrollo de Telecomunicaciones	X						X		
Software y hardware disponibles en el mercado		X					X		
Desarrollo de la investigación					X		X		

***Matriz de Evaluación de los Factores Externos MEFE.** Con la Matriz Evaluación de los Factores Externos - MEFE, se aspira resumir y calificar la información descrita y analizada en el Contexto regional y local, la definición del sector y la presentación del Diamante Competitivo, procediendo a listar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, resumen que se condensa en la Tabla No. 2, con la siguiente valoración:

PESO: El Peso indica la importancia relativa que tiene el Factor para alcanzar el éxito en el Sector. El Peso se define:

De 0.0 = No importante hasta 1.0 = Muy importante

CALIFICACIÓN: Indica el grado de eficacia que presenta la empresa en cada factor. Su valor se define:

4 = Respuesta Superior 3 = Respuesta Superior a la Media
2 = Respuesta Media 1 = Respuesta Mala

PESO PODERADO: El Producto del Peso por la Calificación

Tabla No. 2
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTEROS MEFE

No.	FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	El Sector Financiero, su estructura y red bancaria, con intervención del sector privado, público y solidario, facilitan los recursos para inversión y capital de trabajo en fortalecimiento del sector	0.12	1	0.12
2	La normatividad en materia de Educación, Subsidio Familiar, apoyo a la generación y protección al desempleo y fortalecimiento de las MIPYMES favorecen el desarrollo del Sector	0.10	2	0.20
3	La ciudad de Pasto cuenta con 10 establecimientos de educación universitaria y un buen número de instituciones a nivel técnico que forman los profesionales e instructores de la educación no formal	0.06	2	0.12
4	Las bibliotecas documentales, virtuales y el internet, son fuentes de conocimiento y generación de habilidades y destrezas de los individuos	0.06	4	0.24
5	La cultura y tradición artesanal de la región, favorece el desarrollo del sector y la generación de empresas familiares y microempresas	0.06	4	0.24
6	La existencia en la región de un buen número de Organizaciones no Gubernamentales que impulsan y apoyan la generación de microempresa, con créditos blandos que benefician a sectores poblacionales mas vulnerables	0.04	1	0.04
7	La posibilidad de aprovechar la experiencia del SENA en el servicio, su capacidad técnica, infraestructura y talento humano calificado, para la realización de alianzas de cooperación institucional.	0.04	1	0.04
8	Por mandato Legal, el Servicio de Educación no Formal en Comfamiliar de Nariño es subsidiado	0.03	4	0.12
9	Los proyectos de investigación registrados a nivel nacional que se tienen en cuenta para su viabilidad, la capacitación de productores y trabajadores en busca de mejores estándares de calidad, orientados a la producción, favorecen el desarrollo del sector	0.02	1	0.02
AMENAZAS				
1	Las características económicas del Departamento de Nariño reflejan una baja generación de valor agregado, con escasa transformación de productos y predominio de la actividad comercial	0.1	2	0.2
2	Los bajos niveles de ingreso a nivel local y regional, en comparación con los nacionales, limitan la capacidad de consumo de la población, incidiendo en bajos niveles de demanda del servicio	0.1	4	0.4
3	Los trámites legales y licencias a cargo de la	0.1	2	0.2

No.	FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	Secretaría de Educación no poseen los controles y eficiencia suficiente para el servicio en la región.			
4	El escaso control de las autoridades competentes para la constitución y funcionamiento de las instituciones de educación no formal, desmejora la calidad del servicio en el sector	0.05	3	0.15
5	La pasividad y el atraso económico de la región, no han permitido una respuesta oportuna a las necesidades de la dinámica en el proceso del conocimiento, cada día mas acelerado y globalizado	0.04	3	0.12
6	El bajo desarrollo en investigación tecnológica de la región aumenta los costos del servicio por la falta de industria para la generación de insumos, equipos, muebles y enseres, los cuales deben ser adquiridos a través de distribuidores locales, nacionales e internacionales	0.03	3	0.09
7	El alto costo de construcción, remodelación y adecuación de los bienes inmuebles, incide en la utilización de una adecuada infraestructura para la prestación del servicio en el Sector	0.03	4	0.12
8	Las características sociales de la región, con porcentajes de población en situación de miseria, superiores a los registrados a nivel nacional, disminuyen las posibilidades de demanda del servicio, dando prioridad a la satisfacción de necesidades primarias	0.02	2	0.04
	TOTAL	1.00		2.46

El Peso Ponderado de 2.46 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes, ni están enfocadas a minimizar los efectos negativos de las amenazas externas

* **El Sector.** El Servicio de Educación no Formal de la Caja de Compensación Familiar de Nariño pertenece al Sector de Servicios de Educación, Subsector de la Educación no Formal.

El proceso medular del Sector consiste en la **Enseñanza – Aprendizaje** de conocimientos y desarrollo de técnicas, habilidades y destrezas de los individuos, en beneficio personal, familiar, empresarial y social.

En el proceso de análisis del Sector, se realizaron visitas a diferentes establecimientos de Educación no formal, detectando que algunos de ellos no se encuentran registrados oficialmente ante la Secretaría de Educación Municipal, tales como: academias de estética y belleza, corte y confección, gastronomía, manualidades, pre ICFES, música, entre otros.

Lo anterior, demuestra la proliferación de instituciones que funcionan de manera informal, de fácil constitución, con escaso control por parte las autoridades

competentes, circunstancia que degenera el sector en establecimientos de garaje, con bajo perfil docente, que lejos de convertirse en factor de crecimiento, contribuye a frustrar los esfuerzos de la población que aspira a una mejor forma de vida

En el año 2004 son 49 las instituciones de Educación no formal legalmente constituidas, las cuales se relacionan en la Tabla No. 3 .

TABLA No. 3
DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN NO FORMAL POR PROGRAMA
MUNICIPIO DE PASTO. AÑO 2004

N°	INSTITUCION	AREA DE ESTUDIO
1	Academia colombiana de informática	Programación, mantenimiento.
2	Academia de diseño Mary Arévalo	Diseño de modas
3	Academia Española	Idiomas
4	Academia musical claro de luna	Interpretación de instrumentos musicales
5	American Center Computer	Sistemas, Operador y programador de computadores con Énfasis e contabilidad
6	Bachillerato moderno para adultos Externado del Sur	Mantenimiento de computadores, Informática Básica, diseño gráfico
7	C.E.S	Sistemas, Secretariado, contabilidad sistematizada, diseño gráfico, mantenimiento de computadores, administración de redes, Internet
8	Centro de asesoría Estudiar	Pre- ICFES
9	Centro de educación High System	Diseño gráfico, Administración de negocios, eficiencia en ingles
10	Centro de educación n formal Pre ICFES COFINAL	Pre icfes
11	Centro de educación no forma Ingles Conversacional 2001	Ingles conversacional para niños y jóvenes
12	Centro de Estudios pre ICFES Montilla	Pre ICFES
13	Centro de formación fundación parque tecnológico de Nariño	Sistemas, negocios en Internet, gestión tecnológica, gerencia técnica en telecomunicaciones.
14	Centro integral Avanzar	Desarrollo infantil, Estimulación preventiva, apoyo a aprendizaje
15	Cinar sistemas	Sistemas, Informática contable, Secretariado ejecutivo, diseño gráfico, desarrollo de microempresas, mantenimiento de computadores
16	Colegio Nuestra Señora de las Lajas	Pre ICFES
17	Colombiana de Informática	Contabilidad sistematizada, comercio exterior, sistemas, auxiliar contable.
18	COMFAMILIAR	Salud, comercio, gastronomía,

N°	INSTITUCION	AREA DE ESTUDIO
		artística e idiomas
19	Conocimiento Universal	Inglés y Pre ICFES
20	Corporación Incubadora de Empresas de Nariño CIEN	Creación de empresas, Formación empresarial para desplazados, formación empresarial para madres cabeza de familia
21	Corporación Surandina	Creación empresarial
22	English Language Center	Ingles – Español
23	Escuela Colombiana de Criminalística	Criminalística e investigación forense judicial, administración empresarial
24	Escuela de Auxiliares Universidad de Nariño	Auxiliar de enfermería, promotor de salud
25	Escuela de bellas artes y folclor ENCONTRARTE	Música, artes visuales, danza, folclor
26	Escuela de modelaje y pasarela Claudia Silva	Modelaje profesional
27	Escuela de peluquería Capill France	Peluquería
28	Escuela de salud Sur Colombiana	Salud, Auxiliar de enfermería, mecánica dental y auxiliar de consultorio odontológico.
29	Escuela técnica empresarial	Administración de empresas
30	Fundaempresas	Creación de empresas
31	High System Training	Sistemas, contabilidad sistematizada, administración de empresas, mantenimiento de computadores, instalación de redes, electrónica, secretariado, Internet, lectura eficiente, técnicas de estudio
32	I.E.M. Libertad	Secretariado Ejecutivo sistematizado
33	Instituto cognitivo Lev's Vigotsky	Desarrollo cognitivo y entrenamiento de conductas prosociales
34	Instituto de Corte y Confección Moda Activa	Auxiliar de corte y confección, publicidad, Marketing, Maquillaje.
35	Instituto Educativo Luiseg	Validación de bachillerato, auxiliar de contaduría sistematizada, pre ICFES
36	Instituto Nacional de Educación y Capacitación INEC	Auxiliar de enfermería
37	Instituto Pre - ICFES	Pre – ICFES
38	Instituto Superar	Pre –ICFES
39	Instituto técnico americano	Secretariado ejecutivo, administración de empresas, locución y periodismo, mercadeo.
40	Instituto técnico de informática COLSUP	Administración contable y financiera, secretariado, electricidad, mantenimiento de computadores, diseño gráfico, operador contable, asistente en ventas
41	Instituto técnico de investigación INTIP	Investigación privada y criminalística, ciencias forenses.
42	INSUCA	Pre – ICFES

N°	INSTITUCION	AREA DE ESTUDIO
43	Liceo Santa Teresita	Pre – ICFES Inglés
44	Nexus de Colombia	Economía Solidaria y empresarial
45	Politécnico San Juan de Pasto	Auxiliar de enfermería
46	System Plus Pasto	Gestión integral de sistemas, secretariado, administración de negocios, mercadeo, diseño, publicidad
47	Universidad Cooperativa	Pre – ICFES
48	Universidad Mariana	Auxiliar de laboratorio clínico, Auxiliar de enfermería, Promotor de salud
49	Universidad San Martín	Pre – ICFES

FUENTE: Secretaría de Educación Municipal. Enero de 2005

Teniendo en cuenta la diversidad de áreas que abarcan los establecimientos de Educación no Formal, para el presente trabajo se considera pertinente clasificar dichas áreas, dependiendo de la disciplina de formación, la complejidad y nivel de conocimiento requerido para el efecto, aclarando que la mayoría de instituciones se dedican a la capacitación de varias de las áreas y/o grupos que a continuación se definen:

- Grupo No. 1. Desarrollo de Competencias, Habilidades y Destrezas
- Grupo No. 2. Formación Técnica
- Grupo No. 3. Formación Empresarial
- Grupo No. 4. Apoyo a Estudiantes de Educación Media

El Grupo No. 1. Se caracteriza porque el conocimiento y competencias en el área específica del personal docente ha sido adquirido de manera empírica, por afición o por tradición familiar, que ha encontrado en su destreza, una fuente de generación de ingresos adicionales para el sustento familiar. Para la institución representa la utilización de mano de obra económica o de bajo costo en la unidad de negocio. El mayor costo generalmente está representado en el equipo y material didáctico, tal es el caso del área gastronómica

Grupo No. 2. Requiere de un personal docente calificado, en la mayoría de las disciplinas con formación universitaria. Algunas de las áreas, requieren además, equipos didácticos de cierta tecnología, como los utilizados en los laboratorios de idiomas, cursos de mantenimiento electrónico y las aulas inteligentes para cursos de informática.

Grupo No.3.- Para la formación empresarial, además de la preparación académica que debe poseer el instructor, se requiere habilidad y experiencia en gestión empresarial y mercadotecnia.

Grupo No 4. - El personal de instructores debe tener formación docente para los niveles de Educación media y la institución, una infraestructura física y tecnológica similar a las instituciones de Educación formal.

* **El Diamante Competitivo.** El Diamante Competitivo está formado por cuatro elementos básicos que sintetizan el sistema competitivo del Sector; a su vez, cada uno de los elementos se compone de otros que interactúan permitiendo ordenar las características básicas de la competitividad. Se trata de una herramienta didáctica, flexible y dinámica (Figura No. 1).

Los cuatro elementos son: Factores Básicos y Avanzados, la Cadena Productiva, la Demanda y la Estrategia de las Empresas del Sector.

Factores. Para identificar los Factores de producción se retoma la clasificación de las áreas de estudio en los grupos determinados anteriormente en la Definición del Sector.

Los Factores Básicos se encuentran principalmente en las áreas del Grupo No. 1 “Desarrollo de Competencias, Habilidades y Destrezas”, destacándose los siguientes:

- Destrezas y habilidades artesanales, producto de la cultura del pueblo nariñense.
- Conocimiento empírico de labores artesanales y artísticas.
- Conocimiento a través de cursos libres de Educación no Formal
- Creatividad de la población
- Trabajo semicalificado
- Amplia mano de obra artesanal

Se considera que el Sector se encuentra bien dotado de factores básicos, con una cultura artesanal con alto nivel de creatividad y habilidad, pero no ha tenido el aprovechamiento y apoyo adecuados para fortalecer económicamente la región y generar desarrollo.

Los Factores Avanzados son requeridos principalmente para el desarrollo de los programas clasificados en los grupos 2, 3 y 4, correspondientes a Formación Técnica, Formación Empresarial y Apoyo a Estudiantes de Educación Media, los cuales se definen y califican de la siguiente manera:

- Talento humano con formación profesional y de buen nivel académico
- Pénsum o programas docentes específicos para cada área con poca innovación
- Buen número de Universidades y otras Instituciones de Educación formal en la Región con nivel competitivo.

FIGURA No. 3
DIAMANTE COMPETITIVO
SECTOR DE LA EDUCACION NO FORMAL



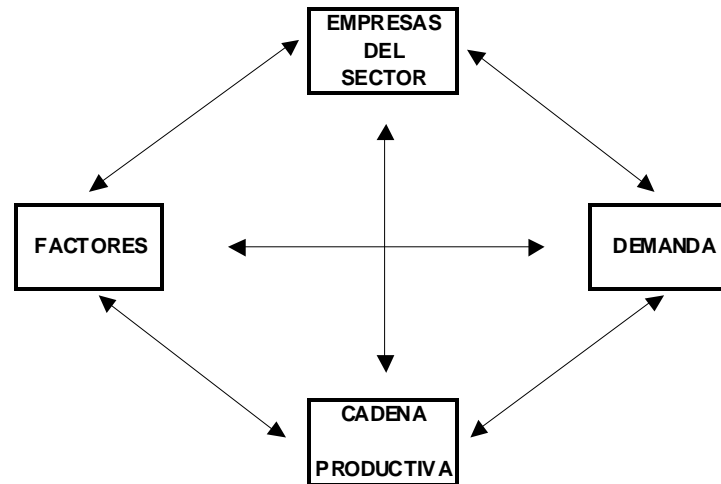
- +/- Amplia competencia entre estas instituciones
- + Buscan transformarse como educación formal
- No hay competencia por innovación
- Baja intervención de instituciones nacionales
- Bajo control de entes gubernamentales
- Bajo Perfil docente con baja remuneración
- Baja experiencia en el sector educativo
- Infraestructura arrendada poco adecuada

FACTORES BASICOS

- + Altas destrezas y habilidades artesanales
- +/- Amplio conocimiento empirico
- +/- Conocimiento por cursos no formales
- + Población altamente creativa
- + Abundante mano de obra Artesanal
- + Buen numero de distribuidores de material Artesanal y agricola

FACTORES AVANZADOS

- +/- Talento Humano con formación profesional Local
- Escaso Talento Humano profesional del Exterior
- Pensum con baja innovación
- + Buen numero de Instituciones de Educación Superior en la región
- Infraestructura poco adecuada
- + Convenios para software educativos
- Altos costos de Software especializados
- Baja inversión en equipos avanzados
- Baja inversión en mobiliario educativo
- Baja Inversión en laboratorios
- Poca inversión en material bibliográfico
- +/- Acceso a líneas de Internet
- Baja Innovación tecnológica



- Bajo nivel de ingresos
- Alto índice de desempleo
- Alto índice de inflación con relación al promedio nacional
- Bajo porcentaje de ingresos destinado a la educación
- +/- Costos bajos por amplia competencia
- +/- Opción ante los costos de educación Formal
- + Mayor flexibilidad en horarios y tiempos
- Opción educativa para los sectores de bajos recursos económicos
- + Buscan suplir las necesidades empresariales según solicitud de ellas

- + Cultura y tradición como formadora natural de las habilidades y destrezas artesanales
- + Buen numero de proveedores de insumos artesanales a nivel local con bajos costos
- +/- Buen numero de proveedores de muebles y enseres, industria local, distribuidor nacionales
- Proveedores de laboratorios a nivel de intermediarios con mayor costo
- +/- Constructoras e inmobiliarias como proveedoras de inmuebles con altos costos
- + Bajas tasas de interes para financiación
- + Buen numero de entidades financieras con alternativas de crédito
- + Buen numero de instituciones proveedoras de conocimiento

- Infraestructura física poco adecuada en la mayoría de establecimientos de Educación no Formal
- Software específico y/o especializado con altos costos
- Disponibilidad y buen nivel de acceso a Redes de comunicación e internet
- Baja inversión en Muebles y Enseres
- Baja inversión en Maquinaria y equipo didáctico.- Laboratorios de:
 - Idiomas
 - Informática
 - Mecánica
 - Clínico y dental
 - Gastronomía
 - Belleza
 - Artes
 - Contables
- Escasos Profesionales con conocimiento específico en la construcción e instalación de los Laboratorios
- Bajo nivel de desarrollo de Mercadeo
- Mediano nivel de conocimiento gerencial

Cadena Productiva. La identificación de la Cadena Productiva permite definir y suministrar los insumos en el Sector para facilitar la comunicación y fortalecimiento entre las organizaciones integrantes de la cadena.

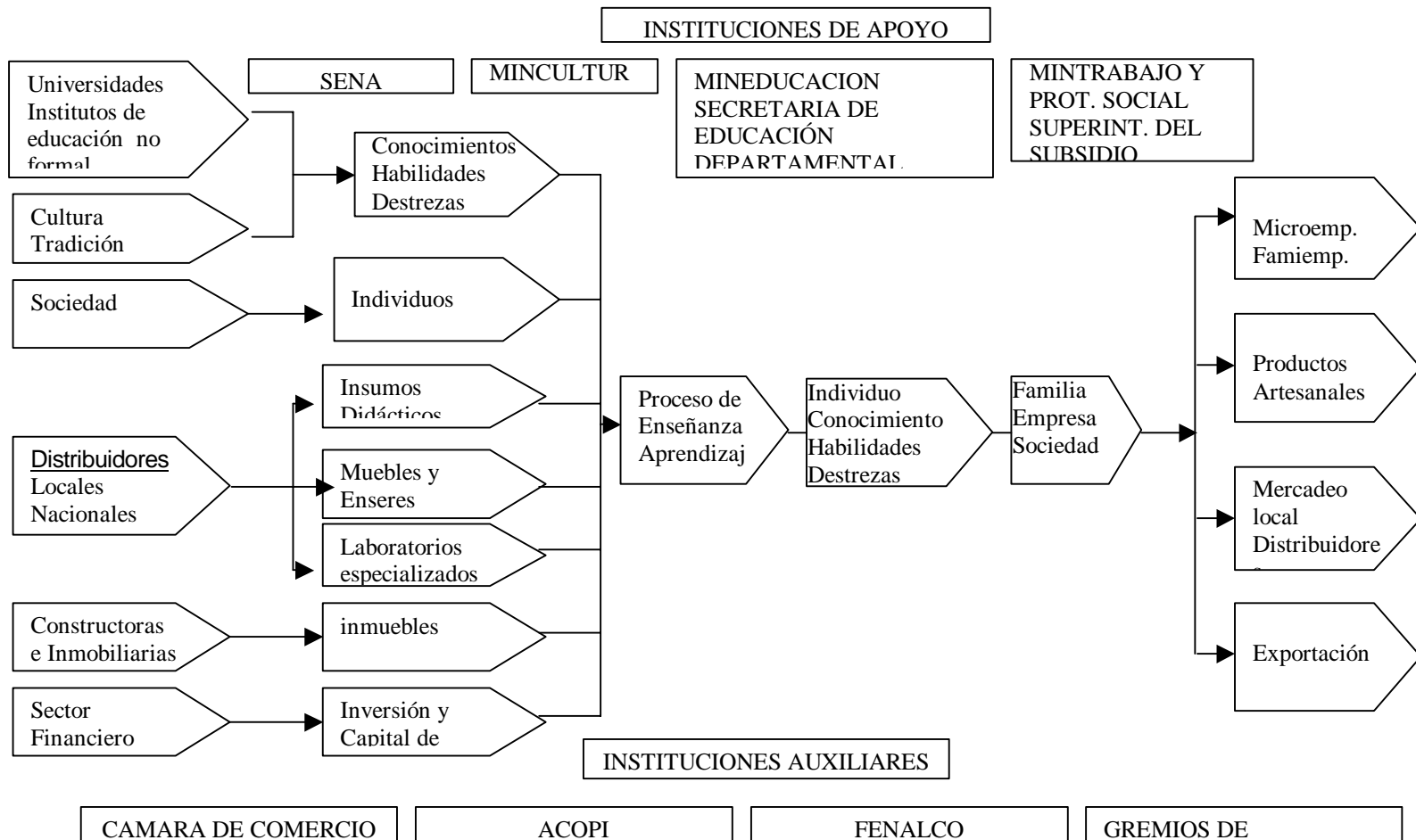
Según la Figura No.2, se puede observar que el Sector de La Educación no Formal de la ciudad de Pasto, tiene su eje en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje. Sobre él convergen los diferentes factores endógenos y exógenos que conforma la región y hacen parte integral de la cadena.

Si bien, la educación no formal es un subsector de los servicios educativos, éste a su vez, depende de otras entidades educativas formales y no formales como son: las instituciones de educación superior, educación técnica, colegios normalistas y otros, los cuales forman profesionales o instructores de la Educación, constituyéndose en proveedores del conocimiento.

Las bibliotecas tradicionales o virtuales y el servicio de Internet, hoy en día conforman una verdadera fuente de información a todo nivel; son un medio para obtener gran variedad de conocimientos que pueden fortalecer los ya existentes y acentuar las habilidades y destrezas de los individuos.

La Cultura y tradición artesanal de la región, son también fuente de conocimientos, habilidades y destrezas que posee la gente del Departamento de Nariño, susceptible de transmitir en el proceso Enseñanza – Aprendizaje, nuevas habilidades con miras a la creación de empresas familiares o microempresas.

FIGURA No. 4
CADENA PRODUCTIVA
SECTOR EDUCACIÓN NO FORMAL



La Sociedad con sus familias y empresas, suministra individuos que son objeto y sujeto del proceso educativo. De ella surgen las necesidades que son cambiantes de acuerdo con la dinámica y las exigencias del mundo contemporáneo.

Los insumos didácticos son suministrados básicamente por distribuidores locales. Para los muebles y enseres de uso didáctico o administrativo, el sector dispone en la región de distribuidores a nivel local, nacional e internacional.

Los laboratorios especializados para los talleres de aprendizaje de disciplinas como informática, idiomas y diseño, por sus requerimientos tecnológicos, son adquiridos a comercializadores de carácter local, nacional e internacional; no se identifica producción regional. La exigencia en los proveedores obedece al grado de sofisticación que va desde la misma instalación, capacitación, mantenimiento y manejo, hasta el punto de requerir, en muchos casos de talento humano altamente capacitado para su utilización.

Las sociedades constructoras son proveedoras principales de inmuebles desde su adquisición inicial, adecuación y remodelación; renglón básico y de mucha inversión a la hora de su compra. En su infraestructura puede estar la diferenciación entre centro educativo posicionado y los establecimientos de garaje.

Si de recursos de inversiones y capital de trabajo se trata, el principal oferente es el sector financiero quien con su estructura y red bancaria facilita este importante factor, en el cual, se cuenta con la intervención del sector privado, público y el solidario. Además de la banca, existen entidades como el Findeter apoyando el sector educativo.

Todos los elementos antes descritos, interactúan en el proceso eje de Enseñanza-Aprendizaje; Instante donde los recursos se centran en favorecer el conocimiento.

De este proceso surge el individuo con más conocimientos, habilidades y destrezas que permiten crecimiento y desarrollo de la sociedad en general, con la posibilidad de crear Micro y Famiempresas para la elaboración de productos artesanales o industriales, incursionar en el mercado local, regional y nacional, a través de las ruedas de negocios impulsadas por los gremios industriales y comerciales.

Así mismo, se plantea la posibilidad de aprovechar los mercados de las grandes cadenas nacionales e internacionales a través de los Tratados de Libre Comercio. Como instituciones auxiliares y de apoyo, se cuenta con el Ministerio de Educación, Ministerio de la Cultura, así como las Secretarías de Educación Departamental y Municipal, Cámara de Comercio, y FENALCO, entre otras.

Demanda. Aspecto Económico. El servicio de Educación no formal en el Municipio de Pasto, se desenvuelve en un medio económico caracterizado por una inflación promedio de los últimos 5 años del 8.56%, índice de desempleo del 18.64%, indicadores que han descendido, pero resultan altos en relación con los niveles de ingresos per cápita de la región.

A pesar de los esfuerzos del Gobierno para sacar adelante la economía, los indicadores económicos no ceden en la magnitud necesaria para despegar definitivamente de los funestos efectos de la recesión económica de los años 1999 y 2000. Según los expertos, el crecimiento económico es incipiente, situación agravada en el Departamento de Nariño, en donde los índices de desempleo y de inflación, se vienen registrando superiores al promedio nacional.

Los anteriores factores inciden en la demanda del servicio, limitando la cantidad de recursos destinados, a la educación en general y por ende, a la capacitación, acentuado por los bajos niveles de ingresos salariales.

Aspecto Social. Ante las dificultades económicas de gran parte de la población que limitan el ingreso a los diferentes niveles de la Educación Formal, la alternativa se presenta en los programas de Educación no Formal, los cuales generalmente son de corta duración, pero mayor acceso por su diferencia en costos, con relación a la educación formal.

El aporte social del Sector debe orientarse a la generación de desarrollo económico y social, atendiendo a la población de escasos recursos, permitiendo mejorar el desempeño laboral, crecimiento personal e intelectual y elevar los niveles de ingreso. En el campo empresarial e intelectual, contribuye a la actualización permanente del conocimiento.

Estrategia de las Empresas del Sector. Empresas del Sector. Como se mencionó al definir el Sector, en Secretaría de Educación Municipal Pasto se encuentran registradas legalmente 49 instituciones de Educación no Formal. Así mismo, en los diferentes sectores de la ciudad, se conoce un buen número de instituciones que no han seguido los trámites pertinentes para su licencia de funcionamiento, atendiendo el servicio con instructores con bajo perfil docente reduciendo de esta manera los costos.

Normatividad del Sector: La normatividad del Sector de la Educación no Formal contenida en la Ley 115 de 1994 y Decreto 0114 de 1996, permite la creación de las instituciones de Educación no Formal, dando posibilidad de otorgar títulos a nivel Técnico.

Los títulos otorgados por las diferentes instituciones, dependen de la intensidad horaria que oscila entre las 80 horas hasta 1300 horas; Los Centros de Educación

no Formal licenciados por la Secretaria de Educación Municipal están facultados para ofrecer programas técnicos y auxiliares (de aptitud y conocimiento). De conformidad con el Decreto 0114/1996, los programas técnicos deben cumplir un mínimo de 1.000 horas y los cursos libres con intensidad menor, están autorizados para certificar o dar constancia de aptitud a nivel auxiliar.

En los trámites y licencias a cargo de la Secretaría de Educación Municipal, se ha detectado debilidades en los controles, dando lugar a la apertura de establecimientos que no cumplen con las exigencias mínimas.

En cuanto a la reforma del Sistema del subsidio Familiar planteada en la Ley 789 de 2002, mediante la cual se aseguran recursos para atender programas de capacitación y crédito empresarial, fomentar el empleo y proteger al desempleado, no ha generado el impacto proyectado.

Como referencia de esta afirmación se recurre a los registros de la Coordinación de Aportes de Comfamiliar de Nariño, encontrando la radicación de 10 formularios para acceder a la Exclusión de Aportes por puestos de trabajo adicionales, de los cuales, ninguna de las empresas solicitantes los ha devuelto diligenciados para beneficiarse de la norma. Los resultados se deben en gran medida a las exigencias y requisitos para beneficiarse tanto de la exclusión de aportes a los empleadores, como en la adjudicación de subsidios a desempleados, pero además, se observa debilidad en los procesos de promoción y divulgación de los programas.

Estabilidad del Sector. Uno de las variables que permite identificar la estabilidad del Sector es la antigüedad que ostentan las instituciones que componen el Sector. De acuerdo con los registros oficiales, de los 49 establecimientos, uno (1) acredita la antigüedad de 35 años, 2 con 20 años, 5 establecimientos tienen entre 15 y 18 años, 7 entre 12 y 15 años, 9 entre 2 y 10 años y el resto de establecimientos (25) tienen una antigüedad menor a un (1) año.

Se observa que es relativamente alto el número de instituciones nuevas en un solo año (51%), situación que podría indicar una activación del sector, mientras que se consolidan en el tiempo, solamente tres instituciones (con mas de 20 años de antigüedad), suponiendo la existencia de monopolio durante períodos largos en la localidad. Esta situación permite la competencia con bajos costos para captar demanda.

Infraestructura Física del Sector. Según el Plan Competitivo de Educación no Formal⁴, la mayoría de Instituciones, utilizan instalaciones arrendadas, de

⁴ Plan Competitivo. Educación no formal. Oficina de Planeación, Comfamiliar de Nariño. San Juan de Pasto. Junio 2003. Pgs. 116-117

construcciones viejas, remodeladas y adaptadas para su operación. Se caracterizan por poseer oficinas pequeñas, con aulas poco aptas para la docencia. En muy poca proporción, las instalaciones cuentan con salones grandes, acogedores, dotados con todos los elementos didácticos para la capacitación o aprendizaje de la respectiva disciplina.

Las instituciones mas antiguas son las que han presentado mayor fortalecimiento en infraestructura, convirtiéndose en establecimientos a nivel técnico, aunque siguen conservando los cursos libres.

Tecnología y Equipo. El Software, equipo y material didáctico requeridos para el desarrollo del sector, se encuentran disponibles en el mercado, a través de distribuidores nacionales y muy poca participación de distribuidores locales. Representa un factor fundamental, la facilidad que ofrece el desarrollo global de las comunicaciones a través del Internet, para el acceso a la tecnología blanda y dura, que facilita la adquisición de equipos y material didáctico, como factores de comercialización y los programas docentes en el desarrollo del sector.

De acuerdo con los Indicadores Nacionales⁵, Nariño participa apenas con el 0.29% de la inversión nacional en investigación tecnológica, situación que pronostica en el futuro próximo, continuidad en la importación de tecnología para el sector. No obstante, entre los pocos proyectos de investigación registrados, se tiene en cuenta para su viabilidad, la capacitación de productores y trabajadores, en la búsqueda de mejores estándares de calidad. Este factor favorece el desarrollo del sector, por cuanto se orientan a la producción, aplicación e incorporación de nuevos conocimientos en los procesos productivos.

* **Las Cinco Fuerzas Competitivas** En la Figura No. 3, en el centro del esquema se ubican los competidores del Sector del Servicio de Educación no Formal, cuya rivalidad la disputan 49 instituciones en el municipio de Pasto.

La Fuerza de los Proveedores. En el proceso medular Enseñanza – Aprendizaje, uno de los principales insumos es el conocimiento adquirido por los individuos en otros establecimientos de Educación, proveedoras de conocimiento. El municipio de Pasto cuenta con 13 Instituciones de Educación superior, carreras técnicas y profesionales; Para el tamaño de la ciudad, se considera un buen potencial de proveedores de conocimiento.

⁵ Agenda Prospectiva de Ciencia, Tecnología e Innovación del Departamento de Nariño. Convenio Interinstitucional Colciencias, SENA..... San Juan de Pasto, Nariño. Colombia. 2003

El conocimiento calificado se cotiza a altos costos, los cuales no pueden ser asumidos por la mayoría de establecimientos del Sector, sin que afecte sustancialmente las tarifas del servicio. En consecuencia, muchas veces se sacrifica la calidad del servicio con la contratación de instructores a bajos costos.

El acelerado avance tecnológico en las comunicaciones, facilitan el acceso al conocimiento en las diversas disciplinas de la actividad económica y científica, dotando día a día, de mejores herramientas a las instituciones de Educación Formal, para la formación de potenciales instructores del Sector.

En cuanto a la formación de habilidades y destrezas en el campo de la Educación no Formal, la cultura y tradición como parte de la idiosincrasia, permiten heredar artes y oficios, que pueden ser fuente de ingresos adicionales, con tarifas mas bajas que las demandadas por instructores de otras áreas productivas.

Fuerza de los Compradores. La cantidad de establecimientos del Sector en el municipio de Pasto, ofrece diversidad de disciplinas y variedad de tarifas, permitiendo al usuario elegir entre precio y calidad.

La decisión del comprador en su elección entre establecimientos dedicados a áreas similares, depende de la calidad del servicio reflejado en la acreditación que expide.

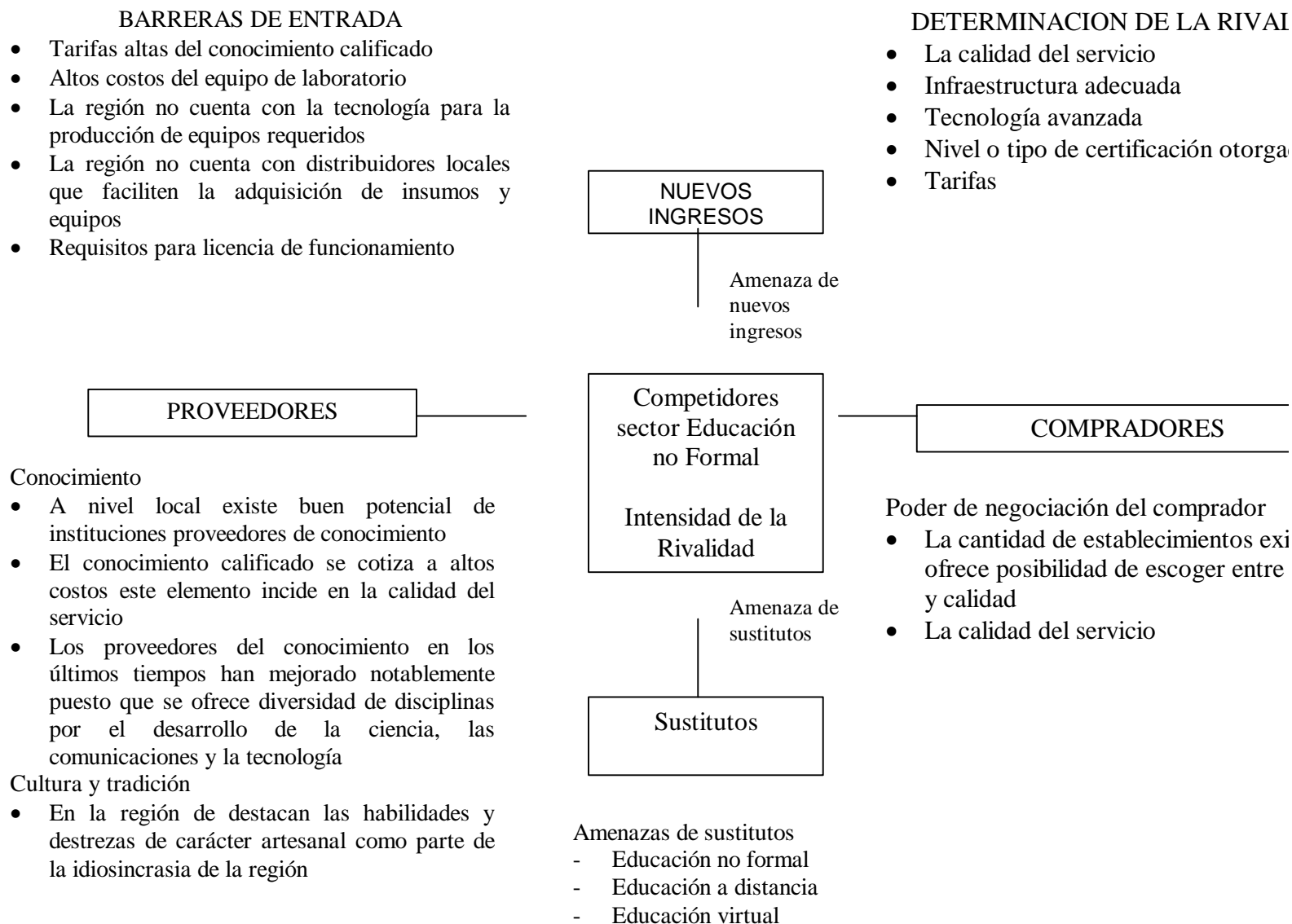
El perfil de la Educación Secundaria ha impedido a una gran franja de población, el acceso a la Educación Superior en Universidades o Instituciones Oficiales, desistiendo de la opción ofrecida por las Universidades privadas por los altos costos del servicio. Este factor incide en la decisión de acudir a la Educación no Formal.

Amenaza de Nuevos Competidores. Las Barreras de Entrada que se identifican en el Sector se describen así:

El alto costo de las tarifas de instructores calificados, con buena formación profesional que garantice calidad en el proceso de Enseñanza – Aprendizaje, limita las posibilidades de penetración y posicionamiento de nuevas instituciones en el Sector.

- El alto costo de los equipos requeridos para el proceso, tales como: Aula inteligente para cursos de informática, laboratorios de idiomas, laboratorios para talleres de mecánica, eléctrica, automotriz; Así mismo, equipos para la enseñanza de actividades estéticas, gastronómicas (hornos, estufas, menajes, etc.)

**FIGURA No. 5
LAS CINCO FUERZAS**



- La región no cuenta con la tecnología ni la industria para la producción de los equipos y materiales didácticos requeridos en el sector. Éstos se consiguen generalmente a través de distribuidores nacionales o internacionales y resulta difícil encontrar distribuidores locales.

- El Sector tiene una legislación explícita y bien definida por el Gobierno Nacional, Regional y Local, sin embargo, la falta de controles permiten la entrada de instituciones de bajo perfil académico.

Determinantes de Rivalidad. El nivel de rivalidad o grado de enfrentamiento en el sector está determinado por los siguientes aspectos:

- La calidad del servicio garantizada por la presencia de instructores de alto desempeño. El Sector cuenta con muy pocos establecimientos que rivalicen por este factor.

- La infraestructura adecuada. Solamente las instituciones de mayor antigüedad en el Sector, cuentan con una infraestructura física que satisfaga esta exigencia.

- Tecnología Avanzada. Al igual que en el anterior factor, el Sector a nivel local no dispone de la tecnología requerida. Por el contrario, en los laboratorios didácticos en muchas ocasiones se utilizan equipos obsoletos.

- Teniendo en cuenta que los usuarios del sector persiguen un mejoramiento intelectual y/o económico, generalmente por necesidad de acreditar su capacitación, el nivel o tipo de certificación que otorgan las instituciones del sector, son factores relevantes en la decisión de elegir.

- En los establecimientos o cursos de la misma disciplina, las tarifas asignadas inciden definitivamente en las preferencias de Educación no Formal.

Amenazas de Productos Sustitutos. Los productos sustitutos del Sector de la Educación no Formal en Pasto se describen de la siguiente manera:

El sustituto de mayor fuerza es la Educación Formal siendo la opción mas contemplada por los compradores, muchos de los cuales, insisten por largos períodos , aspirando a una opción para su ingreso.

La Educación a distancia. La presencia del Estado con programas de Educación a Distancia, representa un sustituto de mucha fuerza en los sectores poblacionales, en los cuales, el factor económico impone sus decisiones.

La Educación Virtual, representa una opción de sustitución, cuando el usuarios dispone de los medios, el tiempo y la disciplina autodidácta.

* **Matriz del Perfil Competitivo MPC.** Para concluir la parte relacionada con el Análisis Externo se define a continuación la Matriz del Perfil Competitivo, que identifica los principales competidores de la empresa, así como las fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de posición estratégica de la empresa.

La MPC se construye a partir del Estudio de Competitividad del Servicio en Comfamiliar de Nariño, definiendo como principales competidores al Instituto INSUCA y CINAR SISTEMAS.

En los factores críticos para el éxito se incluyen elementos internos y externos, seleccionando para el caso que nos ocupa, los siguientes: Calidad del talento humano, Calidad del Servicio, Promoción del servicio, Portafolio del Servicio, Tecnología y equipo, Imagen Corporativa y Precios.

El portafolio del servicio se identifica como el Factor Crítico de mayor importancia, con peso = 2. Por la variedad de productos (programas), la mayor calificación de 4 la obtiene COMFAMILIAR, seguida de CINAR SISTEMAS con 3 y por último INSUCA con 2, significando una respuesta cercana a la media a este Factor.

La calidad del talento humano, promoción, calidad del servicio e imagen corporativa, son Factores Críticos definidos con igual peso de 0.15; COMFAMILIAR de Nariño responde a la calidad del talento humano con calificación de 2, inferior a las asignadas a sus dos competidores calificados con 3; Por las deficiencias detectadas en la oportunidad de los mensajes publicitarios, se califica con 1 a la promoción del servicio, Factor en el cual, sus dos competidores obtienen una calificación media de 2. En calidad del servicio, las tres instituciones se califican con 3 y en imagen corporativa, COMFAMILIAR obtiene una calificación ligeramente inferior de 3 con relación a sus competidores próximos que se califican con 4, debido a los efectos ocasionados por la reciente intervención administrativa por parte de la Superintendencia del Subsidio Familiar.

La tecnología y equipo y los precios reciben el peso = 0.10; En tecnología y equipo se califican con 4 a la competencia, mientras que a COMFAMILIAR se califica con 3; El Factor de precios Comfamiliar recibe la máxima calificación de 4, frente a 2, atribuida a la competencia. Lo anterior se justifica por la prestación del servicio a tarifas subsidiadas.

El Peso Ponderado total de 2.85 ubica a COMFAMILIAR con un Perfil Competitivo por debajo de CINAR SISTEMAS que obtuvo la mas alta calificación con 3, y ligeramente por encima de INSUCA con Peso Ponderado de 2.80.

Analizando la Tabla No. 4, los pesos y los valores ponderados de cada Factor identificado, tienen el mismo significado atribuido a los factores de la MEFE y se definen así:

Peso de cada factor: Va desde 0.0 = No Importante, hasta 1.0 = Muy Importante

Calificación: 4 = Respuesta Superior 3 = Entre Superior y Media
2 = Respuesta Media 1 = Respuesta Mala

Ponderado: El producto del Peso por la Calificación

Tabla No. 4
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO MPC

FACTORES	PESO	COMFAMILIAR		CINAR SISTEMAS		INSUCA	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Calidad del Talento Humano	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
Calidad del servicio	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Promoción del Servicio	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30
Portafolio del Servicio	0.20	4	0.80	3	0.60	2	0.40
Tecnología y Equipo	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Imagen Corporativa	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
Competitividad de Precios	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20
TOTAL	1.00		2.85		3.00		2.80

El Perfil competitivo del Servicio de Educación no Formal de Comfamiliar de Nariño se califica en término medio, ligeramente superior al INSUCA y por debajo de la Capacidad Competitiva de CINAR SISTEMAS.

7.2.2 Definición del Orden de Prioridades en los Factores del Entorno que Afectan el Negocio. La evaluación del grado de incidencia de los aspectos descritos anteriormente, concluye en la identificación de los cinco factores del medio con mayor calificación en las diferentes matrices, se presenta en la Tabla No. 5. De los factores elegidos se describe a continuación su comportamiento en el pasado, su diagnóstico actual y su proyección para el futuro.

* **El Sector Financiero.** El alto costo y la inestabilidad del sector en el pasado limitaron el acceso a los créditos para inversión empresarial; En el presente, la reducción de las tasas de interés, su estructura y red bancaria con intervención del sector privado, público y solidario, se define como uno de los factores de mayor

impacto en el Negocio. Para el futuro, La posibilidad de un crédito blando con bajo costo financiero y facilidades de acceso, la intervención de las Organizaciones no Gubernamentales en la financiación los procesos productivos en los sectores mas vulnerables de la región, impulsan a la población a capacitarse con propósitos de generar su propia empresa y aprovechar los recursos destinados a impulsar las MIPYMES.

Normatividad. El Sector de la Educación no Formal debe cumplir con requisitos legales para su funcionamiento. En el pasado, su regulación fue escasa propiciando la formación de instituciones de bajo perfil.

En el presente y a raíz de la expedición de la Ley 115 de 1994, el Gobierno Nacional ha reglamentado la creación y funcionamiento de los establecimientos de Educación no Formal, con el propósito de mejorar la calidad en la prestación de los servicios. No obstante, los controles no se aplican con el rigor pertinente.

Hacia futuro, la demanda se vislumbra mas exigente y por ende, se espera el mejoramiento en la calidad del servicio y una reducción en número de establecimientos.

En cuanto a la normatividad del Subsidio Familiar, se destaca en el presente, la incidencia directa en el negocio por la posibilidad de abrir nuevos sectores poblacionales y su orientación a la generación de empleo y protección al desempleado en cumplimiento de la Ley 789, con la capacitación, como una de las herramientas, cuyas acciones aún no han generados los resultados esperados. Para el futuro, se aspira implementar y adecuar los programas que permitan concretar la intención del Gobierno y su esencia legal, además de aprovechar la de participar en las actividades hasta ahora asignadas al Sector Financiero.

Proveedores del Sector Se definió anteriormente a las instituciones de los diferentes niveles educativos, como uno de los principales proveedores del Sector, así como la infraestructura y la tecnología. Se identificó poca disponibilidad y alto costo en el pasado. En el presente, se observa un considerable crecimiento en los proveedores de conocimiento por la presencia de 10 Universidades y 49 instituciones de Educación no Formal, que brindan mayor accesibilidad a la formación de docentes e instructores. Para el futuro inmediato, por la competitividad que exige el mundo contemporáneo, se espera superar la calidad educativa y aprovechar las alianzas estratégicas entre instituciones.

Con relación al desarrollo tecnológico, por el acelerado avance en el conocimiento, las comunicaciones, la informática y la electrónica, el Acceso a la Tecnología se considera factor de gran impacto en el negocio, por cuanto en el proceso Enseñanza – Aprendizaje, en la actualidad se ha constituido como herramienta primordial para el desarrollo de habilidades y destrezas en los diferentes procesos productivos.

En el pasado, por el rezago económico de la Región, los altos costos de la tecnología disponible a nivel nacional y mundial, no permitieron una oportuna utilización de los avances tecnológicos del momento.

En la actualidad, la disminución de costos de la tecnología disponible como resultado de la producción en serie, se incrementa la oferta permitiendo el mayor acceso a la tecnología.

Se espera en el futuro una creciente diversidad de herramientas tecnológicas, a menores costos al alcance de las exigencias del mercado.

Desarrollo Industrial. Se define como uno de los factores que mas impactan en el negocio, al considerar al Departamento de Nariño, como una región caracterizada por su escaso desarrollo industrial, siendo éste uno de los sectores económicos que más influyen en la generación de empleo, valor agregado, nivel de ingresos de la población, lo cual ha incidido en los índices de inflación y desempleo locales.

En el pasado, la actividad dedicada a la transformación de productos era básicamente artesanal y escaso desarrollo industrial.

En el presente se agudiza la deficiencia de este factor por la desaparición de las industrias más representativas de la Región. Tal es el caso de la Industria Licorera de Nariño, la fábrica de Bavaria en Pasto y la Embotelladora Nariñense, entre otras. Esto se refleja en la baja participación del sector industrial en el Producto Interno Bruto, el cual está representada en micro y pequeña industria.

Para el futuro, por las actuales políticas del gobierno central orientadas a fomentar la creación y fortalecimiento de las MIPYMES, se tiende a mejorar el desarrollo y la transformación de productos, así sea, a pequeña escala.

Nivel de Ingresos de la población. Aunque históricamente los niveles de ingreso de la población nariñense han inferiores a los del norte del país, el poder adquisitivo era superior. En el presente, se aumentan los niveles de pobreza y para el futuro se aspira incrementar los ingresos con la creación de empresas familiares y mipymes.

Fuerza de la Competencia. El número de establecimientos con servicio de Educación no Formal en la localidad, se constituyen en factor fundamental en el negocio. Las escasas barreras de entrada en el pasado, han permitido la creación de muchas entidades con bajos estándares de calidad.

Como consecuencia de lo anterior, en el presente se observa inestabilidad en el sector, caracterizando a los negocios por deficiente infraestructura y alto costo en el hardware.

Los controles que se proyectan para el futuros y las exigencias del mercado, permiten prever disminución en el número de competidores con mayor calidad en el servicio.

**Tabla N. 5
FACTORES DEL MEDIO AMBIENTE QUE MAS IMPACTAN EL NEGOCIO**

FACTORES DE MAYOR IMPACTO	COMPORTAMIENTO		
	PASADO	PRESENTE	FUTURO
El sector Financiero	Limitado con alto costo financiero	Dinámico, reducción de tasas de interés.	Crecimiento, diversificación y apoyo gubernamental. Tratados Internacionales, altas inversiones con apoyo de ONGs
Normatividad en Educación, Subsidio Familiar y MIPYMES	Escasa Reglamentación	Mayor reglamentación pero poca aplicación	Mayor control, Desarrollo de actividades financieras
Proveedores del Sector	Alto costo y poca disponibilidad	Crecimiento en cantidad	Control en la calidad, mayor competitividad. Realización de Alianzas Estratégicas
Desarrollo Industrial de la Región	Escaso desarrollo	Desaparición de la escasa industria regional	Mayor impulso a la Industria con fortalecimiento de las MIPYMES
Nivel de ingresos de la Población	Mayor poder adquisitivo	Incremento de los niveles de pobreza	Mejoramiento del nivel de ingresos con creación de empresa familiar y MIPYMES
Fuerza de la Competencia	Bajas barreras de entrada	Inestabilidad del Sector, deficiencia en infraestructura física, alto costo de hardware	Menores competidores con mayor calidad

7.3 DEFINICION DEL CLIENTE

Esta etapa del Modelo pretende definir los clientes que la Organización aspira a tener y consiste en hacer una lista de clientes actuales y los potenciales que a la empresa le gustaría o le conviene tener, agrupándolos en unidades lógicas.

7.3.1 Clientes Actuales Teniendo en cuenta la demanda actual de los servicios de Educación no Formal, Los clientes actuales se definen así:

* **Trabajadores Asalariados.** Aquellos trabajadores que aspiran mejorar su desempeño laboral, actualizando conocimientos y fortaleciendo sus competencias; La mayoría de estos clientes son afiliados beneficiarios del servicio.

* **Amas de Casa.** Con necesidad de adquirir habilidades y destrezas en actividades que propicien la economía del hogar y la generación de ingresos adicionales al núcleo familiar. La mayoría de estos clientes son beneficiarios del subsidio en servicios, a través de la afiliación de sus cónyuges.

* **Estudiantes de Educación Formal.** Interesados en mejorar su rendimiento académico o complementar conocimientos para suplir las dificultades de aprendizaje en el proceso de educación formal. Corresponde a los hijos de los trabajadores afiliados, pero con acceso a estudiantes particulares.

7.3.2 Clientes potenciales. En cuanto a los clientes que se aspira captar en el futuro, se priorizan los siguientes:

* **Desempleados.** Ante la imposibilidad de vincularse en el mercado laboral, aspiran a adquirir conocimientos, destrezas y habilidades o aptitudes a nivel técnico para generar su propia empresa o para mejorar sus competencias y aspirar a ocupar los empleos disponibles.

* **Pensionados.** Este sector poblacional se encuentra legalmente vinculado al Sistema del Subsidio Familiar, pero hasta el momento no se había contemplado como población objeto para programas productivos de Capacitación. Es conveniente aprovechar su experiencia y disponibilidad de tiempo, para continuar activo en actividades económicamente rentables.

* **Empresarios.** Con el ánimo de mejorar el desempeño de sus trabajadores y generar factores competitivos, los empleadores buscan la capacitación personal y la del recurso humano en áreas empresariales y técnicas.

* **Gremios.** Teniendo en cuenta la fuerza de la competencia foránea, los gremios optan por preparar a los dirigentes o empresarios, para generar ventajas competitivas y factores de diferenciación, con capacitación en tecnologías de vanguardia, liderazgo, formulación de proyectos, mercadeo, servicio al cliente, entre otros.

* **Comunidad.** En condición de particulares, cualquier persona puede tener acceso al servicio para mejorar sus competencias con aspiraciones de crecimiento.

Tabla No. 6
DEFINICIÓN DE LOS CLIENTES

CLIENTES ACTUALES	CLIENTES QUE SE ASPIRA TENER
Trabajadores Asalariado	Trabajadores Asalariado
Amas de casa	Amas de casa
Estudiantes de Educación Formal	Estudiantes de Educación Formal
	Desempleados
	Pensionados
	Empresarios
	Gremios
	Comunidad en General

7.4 DEFINICION DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS

En esta etapa se identifican los Productos y los grupos o Unidades de Enfoque de Producto actuales y proyectados, teniendo en cuenta el Producto Final, que es la razón de ser de la Corporación. En la metodología se seleccionan de tres a cinco Unidades de Enfoque de Producto UEP, para facilitar las decisiones estratégicas.

En el presente trabajo son cuatro, las Unidades definidas, condensadas en la Tabla No. 4, en donde se relacionan las áreas de cursos que se constituyen en los productos actuales y futuros del negocio.

Tabla No. 7
IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS

Productos / Servicios Actuales	Productos / Servicios Futuros
.- Artística	Artística
Música	Música
Dibujo y Pintura	Dibujo y Pintura
Decoración	Decoración
Baile y Danza	
Artesanía y Manualidades	Artesanía y Manualidades
Cerámica	Cerámica
Ebanistería	Ebanistería
Manualidades	Manualidades
Floristería	Floristería
Repujado en Cuero	Repujado en Cuero
Repujado en Lámina	
Pirograbado	
Adornos Navideños	
Moda y Confecciones	Moda y Confecciones
Confecciones	Confecciones
	Modelaje
Gastronomía	Gastronomía
Culinaria	Culinaria

Productos / Servicios Actuales	Productos / Servicios Futuros
Pastillaje	Pastillaje
Repostería	Repostería
Salsamentaria	Salsamentaria
Platos Típicos	
Procesamiento de Frutas	
Procesamiento de Carnes	
Derivados lácteos	
Belleza y Estética	Belleza y Estética
Maquillaje	Maquillaje
Estética	Estética
Masajes	
Informática	Informática
Sistemas	Sistemas
Internet	
	Instalación de Redes
Otros Técnicos	Otros Técnicos
Electrónica	
Talleres	Vacaciones Recreativas
	Agricultura
	Conducción
	Estudios Bíblicos
	Hotelería y turismo
	Técnicas de Aerografía
Mantenimiento	Mantenimiento
Mantenimiento de Computadores	
Reparación de Electrodomésticos	Artículos Caseros
	Automóviles
	Fotocopiadora
	Mecánica
Salud	Salud
	Auxiliar de Laboratorio
Enfermería	Enfermería
	Farmaceuta
Sicología	
	Deportes
Idiomas	Idiomas
Inglés adultos y niños	Inglés
	Francés
	Italiano
Secretariado	Secretariado
	Secretariado Bilingüe
	Técnicas de Oficina

Productos / Servicios Actuales	Productos / Servicios Futuros
Diseño	Diseño
	Diagramación
	Diseños
Contabilidad	Contabilidad
Auxiliar contable	Auxiliar Contable
Administración de Empresas	Administración de Empresas
	Administración
	Asesoramiento a Tenderos
	Desarrollo Humano
	Diplomados
	Desarrollo Personal
	Desarrollo Empresarial
	Evaluación de Proyectos
	Desarrollo Industrial
	Manejo de Cuentas
	Manejo de Personal
	Planeación
	Proyección Social
	Relaciones Humanas
	Superriesgos
	Vigilancia
Formación de Empresa	Formación de Empresa
	Creación de Microempresas
	Conferencias de autoayudas
	Mercadeo
	Ventas
	Mercadotecnia
	Atención al Cliente
Apoyo a la educación media	Apoyo a la educación media
Lectoescritura	Pre ICFES
Lectura rápida	Ayudas Educativas
	Validación

7.5 CLASIFICACION DE LAS UNIDADES DE ENFOQUE DE PRODUCTOS – UEP.

El propósito de este paso es confirmar la importancia de cada Unidad de Enfoque de Productos y facilitar las decisiones de inversión estratégica. El tamaño de la UEP se determina en el presente trabajo, por la cantidad promedio de usuarios o clientes de cada programa, asociado a la Unidad de Enfoque de Producto. El tamaño se expresa en el porcentaje de participación de cada UEP, frente a la

totalidad de ventas del servicio. Al igual que en los pasos anteriores, se establece el tamaño actual identificado por la población atendida en cada curso durante el año 2004 y el crecimiento deseado para el futuro, el cual se define con el resultado de las encuestas realizadas a trabajadores, usuarios y comunidad en general.

En la Clasificación de las Unidades de Enfoque de Productos se conserva la definición grupal de productos realizada en la descripción del Portafolio de Servicios:

Grupo No. 1.- Desarrollo de competencias Habilidades y Destrezas, programas que tienen demanda de las Amas de Casa y desempleados, principalmente, pero también son requeridos por trabajadores como actividad suplementaria de su jornada laboral.

Grupo No. 2.- Formación Técnica dirigida especialmente a trabajadores activos.

Grupo No. 3.- Formación Empresarial buscando mercado en el grupo de Clientes de Desempleados, Empresarios y Gremios.

Grupo No. 4.- Apoyo a Estudiantes cuyos clientes son principalmente los hijos de los trabajadores afiliados pero con acceso a la población estudiantil particular.

Analizando el tamaño actual de las UEP en Comfamiliar de Nariño, se observan cuatro Unidades Estratégicas, con participación mayoritaria en la Unidad de Desarrollo de Habilidades y Destrezas con el 62.15%; La Formación Técnica participa con el 35.47% de la demanda y la Unidad de Apoyo a Estudiantes, representa apenas el 2.38% de la demanda total actual.

Detallando la utilización del servicio por producto, la mayor participación se ubica en el Grupo de Formación Técnica en el área de Informática con el 19.72%, seguida de Belleza y Estética con el 15.31%, que corresponde al Grupo No. 1 de Desarrollo de Habilidades y Destrezas.

El Potencial de Crecimiento Futuro se estructura con las cuatro Unidades Estratégicas contempladas en el Sector. Por consiguiente, se detecta la necesidad de implementar la Unidad de FORMACIÓN EMPRESARIAL en la Organización, de tal manera, que los productos pertenecientes al Grupo No. 1. de Habilidades y destrezas, se reducen al 34.55%, el Grupo No. 2. de Formación Técnica se disminuye al 27.91% y la nueva Unidad Estratégica de formación Empresarial se proyecta con una participación del 33.39%. Los productos dirigidos a apoyar la población estudiantil también deben aumentar ligeramente al 4.15%.

La nueva estructura de las Unidades de Enfoque de Producto se sintetiza en la Tabla No. 8.

Tabla No. 8
CLASIFICACIÓN POR TAMAÑO DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE PRODUCTO – UEP

Producto	Tamaño Actual %	% por UEP	Potencial de Crecim.Futuro %	% por UEP
1. DESARROLLO DE HABILIDADES Y DESTEZAS				
Artística	11.70		9.30	
Artesanía y Manualidades	13.69		7.81	
Moda y Confecciones	10.29		6.48	
Belleza y Estética	15.31		6.31	
Gastronomía	11.16	62.15	4.65	34.55
2. FORMACIÓN TÉCNICA				
Informática	19.72		19.10	
Electrónica y Otros	5.31		5.32	
Mantenimiento	2.20		1.16	
Salud	1.95		1.00	
Idiomas	5.31		0.33	
Secretariado			0.33	
Diseño			0.33	
Contabilidad	0.98	35.47	0.33	27.91
3. FORMACIÓN EMPRESARIAL				
Administración de Empresas			10.73	
Mercadeo			6.00	
Formación de Empresas			16.66	33.39
4. APOYO A ESTUDIANTES				
Educación	2.38		2.33	
Pre ICFES		2.38	1.83	4.15
	100		100	

7.6 IDENTIFICACION DE VALORES AGREGADOS

El valor agregado se relaciona con un conjunto particular o exclusivo de destrezas, posicionamiento, experiencia o recursos que se requiere para generar y entregar a la clientela, en forma exitosa los productos.

En la determinación e identificación de valores agregados se considera necesario el conocimiento profundo de la Organización en sus diferentes aspectos; Por esta razón, se decide abordar este punto con el Análisis Interno.

7.6.1 Análisis Interno En el caso particular que nos ocupa, en donde el negocio es una unidad integrante de una Organización de múltiples unidades de negocio, con grandes áreas de apoyo comunes, encargadas de proporcionar la logística requerida en cada unidad, se considera necesario iniciar el Análisis Interno con la descripción de la Composición Organizacional de toda la Corporación e identificar su manera de interactuar.

Adicionalmente, la Planeación Estratégica ofrece varias herramientas para realizar el Análisis Interno de una organización. Teniendo en cuenta que esta parte del trabajo está orientada a la identificación de valores agregados en los términos previstos por el Modelo propuesto por Van der Erve, elegido como base fundamental par el desarrollo de este trabajo, se ha decidido utilizar la descripción de la Cadena de Valor, a partir de la cual, se identificarán las fortalezas y debilidades de la unidad de negocio en estudio.

* **Estructura Organizacional de la Corporación** En la estructura organizacional de la Corporación se contemplan los siguientes estamentos, en su orden:

1. Asamblea General de Afiliados es la máxima autoridad y está constituía por todos los representantes legales de las empresas afiliadas.
2. Consejo Directivo.- Compuesto por cinco (5) representantes de los empleadores elegidos por la Asamblea General y cinco (5) representantes de los trabajadores de las empresas afiliadas, designados por el Ministerio de Protección Social, cada componente con sus respectivos suplentes.
3. Director Administrativo.- Es el Representante Legal de la Corporación, elegido por el Consejo Directivo.
4. Estructura Administrativa:

Áreas Misionales:

Subdirección de Servicios Sociales que comprende

Educación Formal

Educación no Formal

Vivienda

Recreación

Atención de Programas especiales dirigidos a menores de 6 años, Jornadas escolares complementarias, Adulto mayor y población discapacitado;

Crédito de Fomento para empresas familiares – FAMIEMPRESAS

Apoyo al Empleo y Protección al Desempleado – FONEDE (Programas de Microcrédito)

Mercadeo :
Supermercados
Droguerías

Salud :
Administradora de Régimen Subsidiado A.R.S.
Institución Prestadora de Salud I.P.S.

Áreas de Apoyo.- Se considera de vital importancia identificar el Perfil de Competencias Internas en la presentación de las Áreas de Apoyo de la Organización, las cuales brindan la logística en los procesos de apoyo y en los de dirección, planeación y control, a las diferentes unidades de negocio de la Entidad.

Subdirección Administrativa.- Es la encargada de administrar el talento humano, la compra y suministro de insumos, el diseño y actualización de los procesos y procedimientos, el archivo y correspondencia, Oficina de Atención al Cliente y los procesos de desarrollo e investigación tecnológica y Mercadeo Corporativo.

Fortalezas

1. Cuenta con presupuesto asignado para la adquisición de suministros, insumos y activos, requeridos para el normal funcionamiento del área.
2. Para el manejo de Activos Fijos cuenta con una infraestructura modular que le permite agilidad en la atención a su cliente interno.
3. Existen normas y procedimientos para las diferentes áreas de la organización.
4. La existencia de la Convención Colectiva de Trabajo, asegura el cumplimiento de prestaciones extralegales y de bienestar social estipuladas.

Debilidades

1. No ha creado y desarrollado la cultura en el manejo e importancia de los planes operativos y los indicadores de gestión.
2. La excesiva tramitología vuelve lentos los procesos de las demás áreas de apoyo y funcionales.
3. Reducido margen de delegación para definir y realizar compras.

4. Existen dificultades en el clima organizacional de toda la entidad.
5. La convocatoria, selección y enganche de personal no se realiza de acuerdo a reglamentos y procedimientos preestablecidos.
6. Ausencia total de empoderamiento en las decisiones sobre selección de personal.
7. No existe un plan de desarrollo integral del talento humano
8. Se presenta escasa difusión y reglamentación de los servicios de bienestar social.
9. No existe política de incentivos y motivación al personal

Subdirección Financiera. Encargada del recaudo de Aportes para el sostenimiento de la Organización. Atiende la asignación de los recursos para el Servicio, ejecuta y controla el presupuesto; Desarrolla los procesos de tesorería con actividades de recaudo y pagos y se encarga de los procesos contables de toda la Organización.

Fortalezas

1. Cuenta con recursos garantizados para el funcionamiento del Servicio, en el orden de prioridades definido por la Ley.
2. Los procesos de formulación de presupuesto a cargo de esta área, se desarrollan de manera participativa
3. Cuenta con el apoyo tecnológico en los procesos contables.

Debilidades

1. El incumplimiento en el presupuesto de ingresos asignado a las áreas misionales, impide la adecuada distribución de recursos.
2. Situaciones de iliquidez impiden el cumplimiento oportuno de pagos.
3. Falta realizar interfases de Ingresos del área con Contabilidad dificulta la oportuna información.

Subdirección de Planeación. Realiza los estudios de mercado, estudios de factibilidad, proyectos de nuevos productos, estudios de la competencia, valida la proyección poblacional, condensa estadísticas y presupuestos de inversiones. Se encarga de los procesos de Planeación Estratégica y la presentación de los documentos que soportan y avalan las decisiones económico – financieras de la Caja.

Fortalezas

1. Cuenta con talento humano calificado para generar, procesar, condensar y analizar información, base para la toma de decisiones institucionales
2. Proyecta credibilidad y confianza ante la Organización
3. Brinda apoyo integral a las diferentes áreas
4. El equipo de trabajo posee alta experiencia y conocimiento de la empresa
5. El equipo de profesionales de Planeación posee la cultura de cumplimiento y responsabilidad en las labores asignadas.

Debilidades

1. No existe el apoyo suficiente de la administración para desarrollar la metodología en la formulación, ejecución y control de Planes Operativos.
2. No se aplican mecanismos de sanción para quienes desatienden los requerimientos tendientes a ejecutar los procesos estratégicos, informes periódicos o específicos, con destino a diferentes estamentos directivos y de control.
3. Hace falta mayor compromiso del personal de la Organización para el suministro de información oportuna y confiable.
4. No hay continuidad en algunos procesos como los sondeos de mercado periódicos.

Subdirección de Construcciones

Área encargada de la ampliación y mantenimiento de infraestructura física.

Fortalezas.

1. Cuenta con equipo humano profesional en su actividad.

2. Existe acercamiento y busca asesoría en los organismos de control

Debilidades

1. Se cambian frecuentemente las decisiones sobre las inversiones en obras de construcción.
2. Largas etapas de iliquidez en la Corporación, atrasan las obras de construcción.
3. No se atiende plenamente el orden de prioridades en las decisiones de construcción.
4. Pérdida de credibilidad en la Caja por parte de proveedores de materiales.
5. No concierta con la unidad de negocio las obras de infraestructura.

Coordinación de Comunicaciones e Imagen Corporativa.

Es la encargada del diseño y orientación de los paquetes publicitarios para el mercadeo de los Servicios.

Fortalezas

1. La Organización goza de un posicionamiento en el contexto Departamental.
2. La Empresa cuenta con órganos informativo de divulgación externa e interna
3. Existen excelentes relaciones con medios de comunicación locales, facilitando la divulgación de los programas.
4. Se presenta y sustenta la estrategia de comunicación integrada y la publicidad.
5. El equipo de trabajo posee buenas dosis de creatividad y destreza en el diseño de mensajes de comunicación y publicidad.

Debilidades

1. Ausencia de una política institucional para el desarrollo de las comunicaciones

2. No existe un canal institucional definido para las declaraciones al medio externo, presentando interferencias en los contenidos y deterioro de la imagen institucional.
3. La estructura operativa de la dependencia no es funcional para el cumplimiento de sus actividades
4. La falta de autonomía en las decisiones en materia de comunicaciones ocasiona interferencia en desarrollo de las funciones.
5. Los procedimientos administrativos en las cotizaciones, contratación, trámite y pago de los servicios publicitarios son lentos.
6. Se presenta lentitud en la demanda de procesos publicitarios por parte de las áreas misionales.
7. Baja asignación de recursos para una adecuada comunicación y publicidad.
8. Cuenta con un equipo de trabajo reducido.

Organismos de Control

1. Superintendencia del Subsidio Familiar: Dependencia a través de la cual, el Estado vigila y controla las actividades misionales y la adecuada utilización de los recursos.
2. Revisoría Fiscal: Es el organismo de control de la Corporación, designado por la Asamblea General de Afiliados. Ejerce el control administrativo, financiero y contable.
3. Auditoría Interna.- Designado por el Consejo Directivo para realizar el control interno.

Con relación a los estamentos de control, en la Organización se enfatiza de manera prioritaria en control del manejo contable, pero no cuenta con un programa que permita el seguimiento y control en los procesos de administración, seguimiento a la planeación, a los procesos y actividades, de manera holística y sistémica. En consecuencia, los planes y programas tienen muchas dificultades para hacerse realidad.

* **Perfil de Capacidades Internas** Se analizan las capacidades internas de aspectos como la dirección, talento humano, financiero, tecnológico y competitivo.

Capacidad de Dirección.- Se consideran las fortalezas y debilidades del proceso administrativo inherente a la planeación, organización, dirección y control; así mismo la gestión, liderazgo gerencial para llevarlo a cabo.

Fortalezas

1. **Imagen corporativa.** Definida como la percepción que tiene la comunidad de los servicios ofrecidos por la Entidad. Su proyección es positiva, posee credibilidad y trayectoria; sin embargo, específicamente para la unidad de negocio en estudio, existen críticas por aspectos que no permiten cumplir con las expectativas de los usuarios.

Debilidades

1. **Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.** Es la capacidad que posee la empresa para anticiparse a los cambios del entorno; El servicio de Educación no Formal en la Corporación maneja la mayoría de los procesos en forma manual y para la ejecución de los diferentes cursos no cuenta con la logística necesaria para desarrollar con efectividad. Se clasifica como debilidad alta con impacto medio.
2. **Capacidad de liderazgo.** No es claro el emprendimiento, guía y disciplina de las personas que ocupan los cargos directivos para llevar a cabo acciones que coadyuven a cumplir con la misión institucional. Se califica como debilidad alta con impacto medio.
3. **Clima organizacional.** Son muchos factores que no permiten homogeneidad en el grado de armonía en la organización. Se define como debilidad media con impacto medio.
4. **Utilización de planes estratégicos.** La entidad posee un plan corporativo, con planes en cada unidad de negocio y áreas funcionales. No obstante, el personal operativo no conoce su existencia. Se califica como debilidad media con impacto medio.

Capacidad del Talento Humano Definida como la capacidad interna con respecto al capital humano y aspectos fundamentales, como el nivel académico, experiencia técnica, motivación, sistema de evaluación de desempeño y capacitación.

Fortalezas

1. **Nivel académico del talento humano.** Dependiendo del tipo de formación que imparten, los instructores del servicio de Educación no formal, con formación técnica o empírica. El personal administrativo tiene diferentes

niveles de estudio. La solicitud de la población usuarios, es de mejorar la calidad del equipo humano. Se califica como fortaleza media con impacto alto.

- 2. Experiencia Técnica.** El talento humano posee conocimientos y herramientas tecnológicas que faciliten sus procesos.

Debilidades

- 1. Políticas de selección y vinculación de personal.** La empresa no ha adoptado políticas claras para los procesos de selección y vinculación de personal. No se ha propiciado el empoderamiento en los procesos de personal. Se califica como Debilidad alta con impacto medio.
- 2. Sistema de evaluación de desempeño.** No se cuenta con instrumentos objetivos para la evaluación del personal, por lo tanto no se mide el rendimiento laboral. Se califica como debilidad alta con impacto alto.
- 3. Capacitación del Talento Humano.** Los programas de capacitación del personal no atienden las necesidades reales. Es una debilidad alta con impacto alto.
- 4. Clima Organizacional.** Se presentan dificultades en el manejo y mejoramiento de Clima Organizacional. Se califica como Debilidad media con impacto medio.

Capacidad financiera Se incluyen factores como disponibilidad de recursos, habilidad para competir con precios, políticas de cartera, gestión financiera y sistema de información contable.

Fortalezas

- 1. Disponibilidad de recursos para invertir.** El servicio de Educación no formal se encuentra incluido como Capacitación, en las prioridades definidas por la Ley 21/82, en la destinación de recursos aportados por las empresas afiliadas. Se califica como fortaleza alta con impacto alto.
- 2. Habilidad para competir con precios.** El servicio de Educación no Formal se dirige especialmente a la población afiliada con tarifas que disminuyen en proporción a los ingresos del usuario, constituyéndose en el subsidio del servicio. Se califica como fortaleza alta con impacto alto.

Debilidades

- 1. Altos niveles de Subsidio que no se refleja en las tarifas.** El tamaño administrativo y la baja productividad de los recursos ocasiona grandes valores de gastos transferidos a las áreas misionales, subiendo el nivel de subsidio pero aumentando el costo de las tarifas.. Se califica como Debilidad alta con impacto medio.
- 2. Políticas de Cartera.** No existe políticas de crédito para el servicio de Educación no Formal pero se utilizan bonos para cancelaciones parciales durante el desarrollo del curso, corriendo riesgo de acumulación de cartera y deudas de difícil cobro. Es una debilidad media con impacto alto.
- 3. Gestión financiera.** Se registra poca gestión por parte de las áreas de apoyo en la asignación oportuna en los procesos de suministros requeridos para la prestación del servicio. Se califica como debilidad media con impacto alto.
- 4. Sistema de información contable.** No existe interfase con contabilidad en el registro de ingresos. Los procesos de registro de ingresos se realizan manualmente, generando riesgo de errores, desperdicio de tiempo y recursos. Se califica como debilidad media con impacto medio.

Capacidad Tecnológica. En este factor se analiza el nivel de desarrollo tecnológico del área, capacidad de innovación de los servicios, valor agregado al servicio, coordinación e integración con otras áreas y sistemas de información.

Fortalezas

- 1. Sistemas de Información.** Posee un sistema de información que se encuentra en proceso de mejoramiento, para facilitar la organización y control. Se califica como fortaleza media con impacto medio.
- 2. Nivel de desarrollo tecnológico del área.** El área dispone de una infraestructura tecnológica adecuada. Se califica como Fortaleza media con impacto medio.

Debilidades

- 3. Capacidad de Innovación de los Servicios.** Para algunos cursos se ha logrado la actualización de equipos y mejoramiento de las metodologías, pero en muchas otras se registra desactualización. Se califica como debilidad media con impacto alto.

4. **Valor adicional al servicio.** No se percibe generación de suficientes valores agregados hacia el usuario por parte de instructores ni personal administrativo. Se clasifica como debilidad alta con impacto medio.
5. **Coordinación e integración con otras áreas.** En la organización no se observa acoplamiento entre las áreas, con conflictos entre niveles operativos. Se califica como debilidad alta con impacto alto.

Capacidad Competitiva En esta capacidad se analiza lo referente al cliente, producto, precio, mercado y competencia.

Fortalezas

1. **Calidad del Servicio.** Los cursos ofrecidos son aceptados y demandados por los usuarios. Se califica como fortaleza media con alto impacto.
2. **Lealtad y satisfacción del usuario.** El afiliado nariñense es fiel a la Caja y los servicios que ofrece. Califica como fortaleza media con impacto medio.
3. **Participación en el mercado.** Tomando como base el crecimiento del servicio desde el año de 1999 con situaciones de crecimiento y decrecimiento entre períodos, se califica como fortaleza media con impacto alto.
4. **Portafolio de servicios.** Se considera la unidad de negocio con un adecuado portafolio de servicios. Se califica como fortaleza alta con impacto alto.

Debilidades

5. **Seguimiento y evaluación de la competencia.** No existe investigación. Se carece de información de precios, servicios, infraestructura, tecnología utilizada por los principales competidores. Se califica como debilidad alta con impacto alto.

Tabla No. 9
PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS PCI

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Imagen Corporativa		X					X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X				X	
Capacidad de Liderazgo				X				X	
Clima Organizacional					X			X	
Uso de Planes Estratégicos					X			X	

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Nivel Académico		X					X		
Experiencia Técnica	X						X		
Motivación Personal				X				X	
Sistema de Evaluación de desempeño				X			X		
Capacitación del Talento Humano				X			X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
Disponibilidad de Recursos para invertir	X						X		
Habilidad para competir con precios	X						X		
Altos niveles de Subsidio que no se reflejan en las tarifas				X				X	
Políticas de Cartera					X		X		
Sistema de Información Contable					X			X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Sistemas de Información		X						X	
Capacidad de innovación de los servicios					X		X		
Nivel de desarrollo tecnológico del área		X						X	
Valor Adicional al Servicio				X				X	
Coordinación e integración con otras Áreas				X			X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Calidad del Servicio		X					X		
Lealtad y satisfacción del usuario		X						X	
Participación en el mercado		X					X		
Portafolio del Servicio	X						X		
Seguimiento y Evaluación de la competencia				X			X		

* **Cadena de Valor** La Cadena de Valor define y agrupa la manera cómo la empresa organiza y lleva a cabo sus actividades, emplea nuevos procedimientos, nuevas tecnologías y diferentes insumos, resumiendo en los siguientes componentes, con calificaciones identificadas en la tabulación de encuestas realizadas a la población objeto.

Logística Interna. - Los siguientes procesos forman parte de la logística interna del Programa de Educación no Formal en Comfamiliar de Nariño, con capacidad y aptitud para desarrollarlos al interior de la Unidad de Negocio:

- Programación del curso y horarios. Junto con el SENA, El servicio de Capacitación de Comfamiliar de Nariño es una de las instituciones con mayor número de productos en el mercado.

- Diseño y presentación de la propuesta pedagógica
- Proceso de selección de instructores, con decisión a cargo del Director Administrativo
- Definición de material didáctico
- Proceso de inscripción y matriculas
- Elaboración del PEI, actividad en proceso de actualización.
- Procesos contables al día.

Operaciones.- En desarrollo del proceso Enseñanza – aprendizaje se define las siguientes operaciones, las cuales merecen el concepto favorable de los usuarios:

- Desarrollo de las temáticas propuestas adaptadas a la intensidad horaria y tipo de certificación otorgada
- Control de asistencia y horarios variados, ajustados a las necesidades del cliente.
- Evaluaciones
- Exposiciones de fin de curso
- Talleres prácticos
- Simulacros
- Adaptación de programas a grupos, operación en proceso de fortalecimiento

Logística Externa. Los principales procesos que tienen que ver con la Logística Externa de la Unidad de Negocio son:

- Adquisición, recibo y control de material didáctico
- Proceso de acreditación del cliente
- Registro de Proveedores

En las últimas evaluaciones, se han manifestado debilidades corporativas en la atención de la logística externa, afectando en ocasiones, la oportunidad o calidad del servicio.

Mercadeo y Ventas.- A través de la coordinación de Mercadeo Corporativo, se ha iniciado la Presentación del Portafolio del servicio desarrollando programas de promoción a diferentes niveles; Además, en la Coordinación de Comunicaciones e Imagen Corporativa, se diseña la publicidad. En los talleres de evaluación, han manifestado debilidades en la oportunidad de los mensajes publicitarios, afectando la demanda y atraso en las programaciones.

Servicios de Apoyo.- Se desatacan los siguientes servicios de apoyo:

- Mantenimiento de equipos y laboratorios
- Mantenimiento infraestructura física

- Venta de módulos
- Sondeo de mercado
- Identificación de necesidades

Se evidencia debilidades en los procesos de mantenimiento, atendiendo de manera ocasional los sondeos de mercados e identificación de necesidades; se pone de manifiesto la conveniencia de fortalecer estos procesos.

Actividades de Apoyo.- Las Actividades de Apoyo son atendidas oportunamente, asumidas por la Subdirección de Servicios Sociales, Área Administrativa, Financiera, Sistemas y Planeación, con la participación activa del Coordinador de la Unidad de Negocio. Se identifican las siguientes:

- Abastecimiento, gestión de la información e infraestructura
- Trámite y actualización de licencias de funcionamiento
- Elaboración de presupuestos
- Estudio de costos y tarifas
- Procesos contables
- Selección y adquisición de paquetes de software

Actividades Básicas.- Como Actividades Básicas se identifican las de Personal con la convocatoria, selección, contratación, inducción del talento humano. Con excepción de la Inducción, los otros procesos de actividades básicas de administración de talento humano se llevan a cabo desde la Dirección Administrativa, con escaso nivel de empoderamiento. En ocasiones estos procesos son objeto de atrasos en las decisiones y por lo tanto, en la ejecución de las programaciones.

Actividades Tecnológicas.- Las Actividades Tecnológicas más destacadas son:

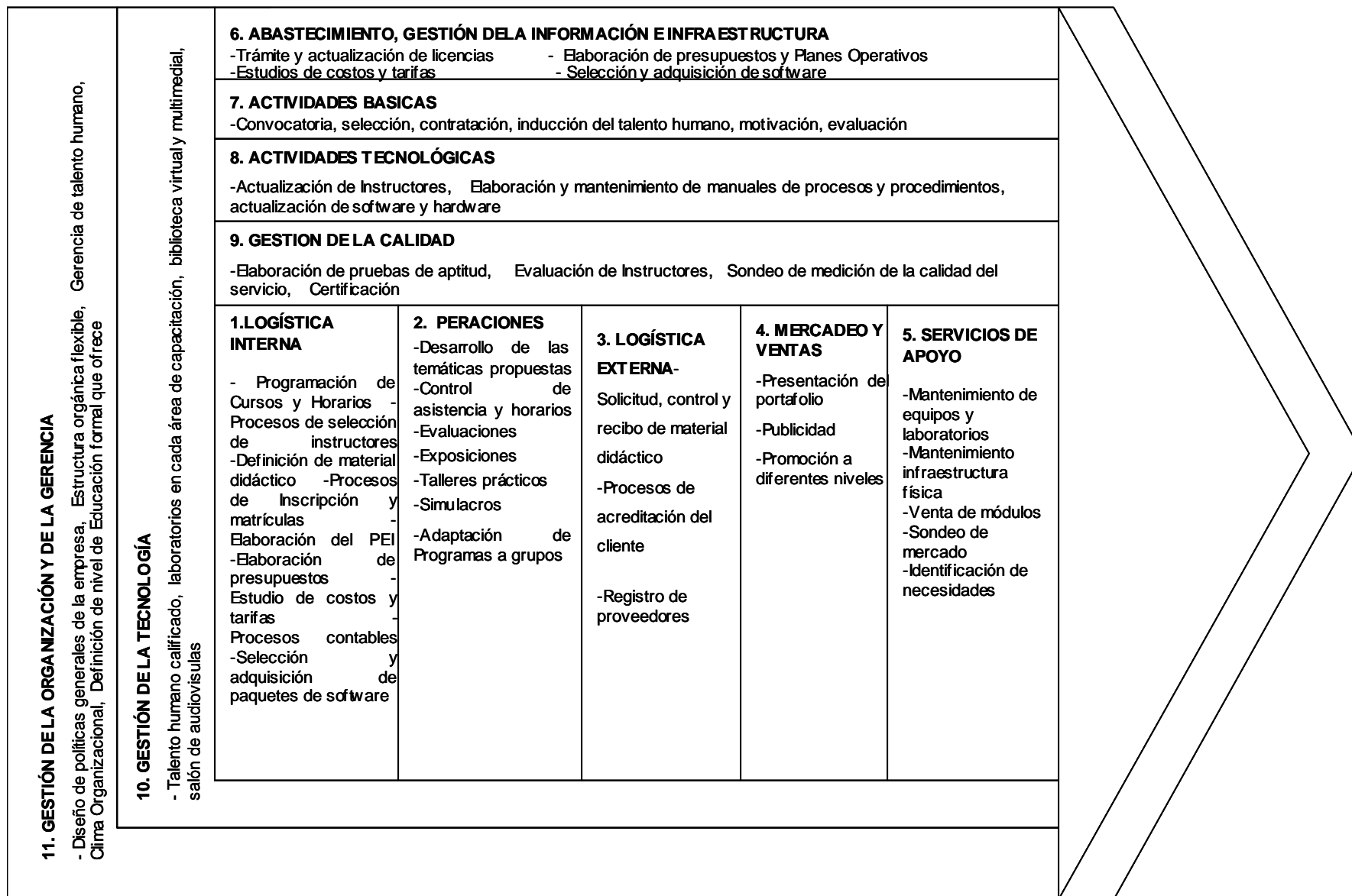
- Actualización de instructores
- Elaboración y mantenimiento de manuales de procesos y procedimientos
- Actualización de software y hardware con asesoría y apoyo de la Coordinación de Sistemas

De las Actividades Tecnológicas identificadas, La Organización ha prestado poca actualización a los Instructores. En cuanto los otros dos factores, se considera que son atendidos adecuadamente.

Gestión de la Calidad. En la Gestión de la Calidad se destacan los siguientes procesos:

- Elaboración de pruebas de aptitud
- Evaluación de instructores
- Sondeo de medición de la calidad del servicio
- Certificación

FIGURA N°6
CADENA DE VALOR



Se detectan debilidades en el sondeo de medición de la calidad del servicio y la Organización aún no ha iniciado en la Unidad de Negocio, el proceso de Certificación.

Gestión de la Tecnología.-

- Se cuenta con Talento humano calificado
- El servicio de Capacitación se encuentra dotada de laboratorios en las áreas de: Idiomas, aula inteligente, talleres de mantenimiento, centro de estética y belleza, salón de ayudas audiovisuales.
- Se requiere de una biblioteca virtual y laboratorios de electrónica y mecánica.

Gestión de la Organización y la Gerencia.-

- Existen políticas generales en la Organización
- Estructura Orgánica poco flexible con tendencia vertical
- No hay empoderamiento en la Coordinación del Talento Humano. Tanto las políticas como las decisiones son asumidas desde los estamentos mas altos de la Organización
- Aunque se viene trabajando en el mejoramiento del Clima Organizacional , en la actualidad aún no ha logrado los niveles deseados.

*** Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI**

La evaluación y calificación de los componentes de la Cadena de Valor de la Organización definidos en el espacio anterior, conducen a la presentación de la Matriz con las siguientes convenciones:

PESO: Indica la importancia relativa del Factor para alcanzar el éxito en el Sector y de define:

De 0.0 = No importante hasta 1.0 = Absolutamente importante

CALIFICACIÓN: Indica el grado de debilidad o fortaleza que el Factor representa para la empresa y su valoración es:

1 = Debilidad Mayor	2 = Debilidad Menor
3 = Fortaleza Menor	4 = Fortaleza Mayor

PESO PODERADO: El Producto del Peso por la Calificación

Tabla No. 10
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI

No.	FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Las tarifas de los usuarios afiliados son subsidiadas	0.15	3	0.45
2	El Servicio de Ed. No Formal posee la capacidad y actitud para desarrollar la logística interna en los procesos de programación, presentación de propuesta académica, proceso de inscripciones y definición de material didáctico	0.09	4	0.36
3	Las operaciones que se desarrollan en el proceso medular de la Unidad de Negocio de Educación no Formal, merecen el concepto favorable de los usuarios	0.09	3	0.27
4	El servicio cuenta con adecuada infraestructura tecnológica, como laboratorios de idiomas, talleres de mantenimiento, centro de estética y belleza y salón de ayudas audiovisuales	0.09	4	0.36
5	La mayoría de las Actividades de Apoyo son atendidas oportunamente por la Subdirección de Servicios Sociales, área Administrativa, Financiera, Sistemas y Planeación	0.05	4	0.20
6	La creación de la Coordinación de Mercadeo Corporativo ofrece la posibilidad de un mayor acercamiento a los usuarios y demanda potencial, para identificar las necesidades del cliente	0.05	3	0.15
7	La Organización cuenta con talento humano calificado	0.02	3	0.06
8	La Organización realiza permanentes ajustes a los manuales de procesos y procedimientos, al igual que atiende oportunamente la actualización de software y hardware	0.02	3	0.06
DEBILIDADES				
1	La Organización no ha atendido adecuada y oportunamente los problemas de clima organizacional	0.07	1	0.07
2	La Estructura Orgánica es poco flexible con tendencia vertical	0.07	1	0.07
3	La Organización no aplica un adecuado sistema de selección de personal y de instructores	0.07	1	0.07
4	Las políticas y las decisiones son asumidas desde los estamentos mas altos de la organización con bajo nivel de empoderamiento	0.06	1	0.06
5	Los procesos de las Actividades Básicas, como Administración de Talento Humano, se desarrollan desde la Dirección Administrativa.	0.05	1	0.05
6	Los procesos de Apoyo como mantenimiento, proporcionados por la Organización, en ocasiones se atiende de manera ocasional o tardía, afectando la calidad del servicio	0.03	2	0.06
7	Los procesos de mercadeo y ventas se ven afectados por deficiencias en el manejo de la publicidad del servicio, incidiendo en la demanda y atraso en las programaciones	0.03	1	0.03

No.	FACTORES CRÍTICOS PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
8	Se manifiestan debilidades corporativas en los procesos que tienen que ver con la Logística Externa, como la ausencia de un adecuado registro de proveedores, suministro oportuno de insumos o procesos de acreditación del cliente.	0.02	2	0.04
9	Se identifican debilidades en el sondeo y medición de la calidad del servicio y la Organización aún no ha iniciado el proceso de Certificación	0.02	2	0.04
10	La Organización ha prestado poca atención a uno de los factores de Actividades Tecnológicas como la actualización de instructores, docentes y no ha fijado políticas adecuadas para retener al talento humano calificado	0.02	2	0.04
	TOTAL	1.00		2.44

La calificación de 2.44 está ligeramente inferior al promedio (2.5), indicando una posición interna inferior, por tanto, conviene que la Organización le preste cuidado a los factores que en el momento reportan debilidades mayores.

7.6.2 Definición de Valores Agregados . La descripción de los Valores Agregados se presenta por cada Unidad de Enfoque de Productos, de la siguiente manera y como se resume en la Tabla No. 11

*** Valores Agregados de la UEP No.1. Desarrollo de Habilidades y Destrezas.** El principal Valor Agregado disponible en la Organización es el Subsidio en las tarifas para usuarios beneficiarios, y, adicionalmente, se cuenta con la exposición de los productos elaborados en el proceso de capacitación, evento que en la actualidad se desarrolla con la participación de toda la organización, invitados especiales, los usuarios y sus familias, dando oportunidad a mercadear los productos terminados.

Considerando que los programas de capacitación se reorientarán a la generación de empresas a pequeña escala, buscando mejorar los ingresos familiares, uno de los principales valores agregados requeridos en el inmediato futuro, es la asesoría a proyectos, para desarrollar las habilidades y destrezas adquiridas con la implementación de sus propias empresas.

La asesoría a los proyectos debe ser complementada con el acompañamiento en el desarrollo del proyecto y la consecución de financiación con entidades financieras, del sector solidario y con la implementación de las Secciones de Crédito, autorizadas por el Gobierno a través de la Ley 920/2004. De igual forma, Comfamiliar de Nariño tiene la posibilidad de continuar vinculada en la cadena del producto, a través de la comercialización en los Supermercados.

Tabla No. 11
IDENTIFICACIÓN DE VALORES AGREGADOS

Producto/Servicio	Disponibles	Requeridos
UEP No. 1 HABILIDADES Y DESTREZAS.	-Subsidio en las tarifas para beneficiarios -Exposiciones para venta del producto	-Asesoría a proyectos de nivel empresarial. -Consecución de Financiación de proyectos. -Financiación directa a proyectos Comercialización de productos en el área de Mercadeo - Comfamiliar -Bolsa de empleo
UEP No. 2 FORMACIÓN TECNICA	-Variedad de horarios -Amplia variedad de programas -Laboratorios didácticos -Certificados de aptitud	-Información completa y oportuna de las programaciones -Adaptación de programas a grupos, según tipo de población -Bolsa de empleo
UEP No. 3 FORMACIÓN EMPRESARIAL		-Asesoría a proyectos de nivel empresarial. -Financiación del proyecto. Comercialización de productos en el área de Mercadeo - Comfamiliar -Bolsa de empleo -Laboratorio empresarial moderno -Adaptación de programas y temáticas para grupos
UEP No. 4 APOYO A ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN MEDIA.	-Comprensión de lectura	-Jornada de orientación profesional. -Desarrollo de competencias lectoras - Facilidad de Pago

Como otro valor agregado para los usuarios de los cursos, se requiere la implementación de la Bolsa de Empleo para quienes han optado la capacitación, con el fin de aumentar la fuerza de trabajo en las organizaciones ya establecidas en el mercado.

*** Valores Agregados de la UEP No. 2. Formación Técnica.** De acuerdo con los resultados de las encuestas a usuarios, entre los factores que inciden en la utilización de los Servicios en Comfamiliar, se destacan: la variedad de horarios, la diversidad de programas y la infraestructura física con modernos laboratorios didácticos. Adicionalmente, la expedición de certificados que acreditan la aptitud en formación técnica.

De los Valores Agregados requeridos en este grupo, se identifica la necesidad de publicitar de manera oportuna las programaciones a desarrollarse en cada período. Así mismo, la adaptación de programas y temáticas de acuerdo con necesidades específicas, se constituyen en el Valor Agregado requerido por el sector empresarial.

Considerando que entre los clientes asociados al Grupo No.2, se cuentan además de trabajadores asalariados y empresarios, a los desempleados que buscan mejorar sus competencias a través de la capacitación, el valor agregado requerido es la bolsa de empleo con posibilidades de cubrir los cargos vacantes.

* **Valores Agregados de la UEP No.3. Formación Empresarial.** Teniendo en cuenta que a este Grupo corresponde una nueva Unidad de Enfoque de Producto, no hay valores agregados disponibles.

De los Valores Agregados requeridos, se destacan los siguientes mencionados en los Grupo No. 1 y 2: Asesoría a Proyectos de Nivel Empresarial, Financiación de Proyectos, Comercialización de Productos en el área de Mercadeo – Comfamiliar, Bolsa de Empleo y Adaptación de programas y temáticas para grupos. Se plantean nuevos Valores Agregados requeridos como la implementación de laboratorio empresarial.

* **Valores Agregados Grupo No. 4 – Apoyo a Estudiantes de Educación Media.** Como valor agregado en la actualidad, se ofrece la comprensión de lectura, se proyecta la jornada de orientación profesional y el desarrollo de competencias lectoras, aprovechando la planta docente del Colegio Comfamiliar de Nariño Siglo XXI. Se agrega contemplar Facilidades de pago.

7.7 DETERMINACION DE PROVEEDORES DE VALOR AGREGADO

Habiendo definido como unidad de estudio al Servicio de Educación no Formal de Comfamiliar de Nariño, es preciso contemplar a la Caja de Compensación Familiar de Nariño, como uno de los primeros proveedores de Valor Agregado de la organización observada. No obstante, se pretende identificar proveedores alternativos para los valores agregados identificados en el punto anterior, de la siguiente manera:

Asesoría a Proyectos de Nivel Empresarial.- se acude a los Programas de FAMIEMPRESAS y MICROCREDITO que tiene Comfamiliar de Nariño, orientados a la asignación de recursos de crédito para el fomento de la empresa familiar y el apoyo a la MIPYMES, por mandato de la Ley 789 de 2002 . En lugar de una subcontratación como proveedor del valor agregado, se plantea adecuar la estructura de la Organización, de manera que los asesores de FAMIEMPERESAS

y MICROCREDITO, complementen el programa de capacitación, materializando los proyectos, optimizando así, los recursos dentro de la misma Organización.

Recursos para la Financiación de Proyectos.- Para las amas de casa, vinculadas al sistemas del subsidio familiar en calidad de beneficiarias a través de sus cónyuges, se ofrecen los Recursos del Fondo Rotatorio asignado al programa de FAMIEMPRESAS; Para los desempleados que legalmente no se benefician de estos recursos, se considera realizar alianzas estratégicas y de cooperación, asesorando en los trámites para la consecución de créditos de las Organizaciones no Gubernamentales constituidas para el efecto, como CONTACTAR, Fundación Mundo Mujer y FINAMERICA, entre otras.

De conformidad con la ley 789 de 2002, se propone orientar los recursos del Microcrédito a la financiación de proyectos mencionados en la Formación empresarial dirigidos a empleadores de las MIPYMES . Así mismo, la Ley 920/2004, permite la vinculación de la Caja al Sistema Financiero, convirtiéndose en proveedor de valor agregado para los usuarios de programas de capacitación.

Comercialización de Productos en el área de Mercadeo Comfamiliar.- En primera instancia, se pretende facilitar la codificación de productos de las nuevas empresas en los supermercados de Comfamiliar y la adquisición de estantería. Adicionalmente se requiere la cooperación de instituciones como SENA, Cámara de Comercio y FENALCO, con asesoría en Empresarismo, administración estratégica, Mercadeo y Merchandising, entre otros, para la adecuada presentación y exhibición de los productos, a través de jornadas de formación y actualización.

Bolsa de Empleo.- Para la promoción de la fuerza laborar preparada en las UEPs de Habilidades y Destrezas, Formación Técnica y Formación Empresarial, se considera pertinente la implementación de una Bolsa de Empleo, a través de la cual se presente a consideración del mercado, la mano de obra calificada. Para el efecto, se precisa desarrollar un softwar, a cargo de la Coordinación de Sistemas de Comfamiliar.

Información Completa y Oportuna de las Programaciones.- Siendo la publicidad, una de las principales debilidades detectadas en la Unidad de Negocio, se propone disponer de las condiciones necesarias para que los mensajes publicitarios y de promoción a cargo de la Coordinación de Mercadeo Corporativo y Comunicaciones , se procesen con oportunidad y lleguen a la población objeto, utilizando una adecuada plataforma de medios.

Adaptación de Programas y Temáticas para Grupos.- Dependiendo de las necesidades específicas planteadas por las diferentes empresas, la Organización debe adaptar el programa de capacitación, acudiendo a las diferentes fuentes de conocimiento, con el nivel de profundización que el cliente requiera. Con la

realización de alianzas y estrategias cooepetitivas, se plantea la factibilidad de aprovechar la vasta experiencia, trayectoria e infraestructura de entidades como el SENA, Universidades e Institutos Tecnológicos y empresas asesoras.

Laboratorio Empresarial.- Al igual que en el punto anterior, las alianzas estratégicas con SENA, Universidades y otros Institutos, son fuentes de valor agregado susceptibles de ser utilizadas en el Servicio de Educación no Formal de Comfamiliar.

Jornadas de Orientación Profesional.- Aprovechando la planta docente del Colegio Comfamiliar de Nariño, se propone la realización de jornadas de orientación profesional en los programas de Apoyo a Estudiantes de Educación Media.

Desarrollo de Competencias Lectoras como ayuda eficaz, para que los estudiantes desarrollen habilidades y competencias para una correcta lectura y comprensión, base para el aprendizaje a cualquier nivel.

Facilidades de Pago.- Considerando que Comfamiliar de Nariño asegura el sostenimiento de sus diferentes programas con el aporte del 4% de las nóminas de empresas afiliadas, es factible ofrecer a los usuarios que lo soliciten, facilidades de pago en las tarifas.

La Tabla No. 12 Esquematiza los proveedores de los Valores Agregados definidos en la Tabla No. 11

**Tabla No. 12
PROVEEDORES DE VALOR AGREGADO**

Valores Agregados Requeridos	Subcontratación	Adquisición de Otras Empresas	Inversión Interna	Proveedores
1. Asesoría del proyecto a nivel empresarial.	Asesor Empresarial			Comfamiliar- Programa Famiempresas y Microcrédito SENA
2. Financiación de proyectos		Recursos Financieros	Recursos Famiempresas y Microcrédito	Programa Famiempresas y Micromempresa ONGs
3. Comercialización de productos en el área de Mercadeo - Comfamiliar		Asesor Mcadeo	Estantería	SENA Cám.Comercio FENALCO
4. Bolsa de Empleo			Software	Coordinación de Sistemas

Valores Agregados Requeridos	Subcontratación	Adquisición de Otras Empresas	Inversión Interna	Proveedores
5. Información completa y oportuna de las programaciones	Difusión y Publicidad			Mercadeo Corporativo Coord. Comunicaciones Plataforma de Medios de Com.
6. Adaptación de programas y temáticas para grupos		Personal docente calificado en áreas requeridas por el cliente y que la Organización no posee		SENA Universidades Inst. Tecnológ. Empresas asesoras
7. Laboratorio empresarial		Equipos didácticos	Equipos didácticos	SENA U. Nariño Empresas Nacionales y locales
8. Jornadas de orientación profesional	Docentes Psicólogo			Colegio Comfa. Siglo XXI
9. Desarrollo de competencias lectoras	Docentes Asesor Pedagógico			Colegio Comfa. Siglo XXI Biblioteca Miraflores
10. Facilidades de pago			Recursos Financieros	Recursos del 4% de Nóminas

8. ANALISIS PARA LA SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

El modelo de Planeación Estratégica desarrollado metodológicamente en el Capítulo anterior, apoyado con otras herramientas de validación, conduce a la definición de estrategias a través de la identificación de Productos, Clientes, Valores Agregados y Proveedores de Valores Agregados, cuyos análisis permiten formular los Objetivos y las Estrategias para su alcance. Sin embargo, existiendo una gran cantidad de herramientas que ofrecen la posibilidad de confirmar el direccionamiento de la Organización, se recurre a continuación, a la elaboración de matrices importantes con las cuales se espera validar las decisiones sobre definición de objetivos y selección de estrategias.

Para el efecto, se acude al esquema presentado por Fred R. David⁶ para la Etapa de la Adecuación con la siguiente elaboración: Matriz de las amenazas – Oportunidades, Debilidades – Fuerzas (DOFA); Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), Matriz de Boston Consulting Group (BCG) y Matriz interna – externa (IE).

8.1 MATRIZ DE DEBILIDADES – OPORTUNIDADES; FUERZAS – AMENAZAS DOFA

Es un instrumento de ajuste que permite formular cuatro tipos de estrategias, definidas en las Tablas No. 13 y 14 bajo los siguientes criterios:

- Fortalezas y Oportunidades = FO.- Estrategias agresivas que usan las Fortalezas internas de la Organización para aprovechar las oportunidades del entorno.
- Debilidades y Oportunidades = DO.- Estrategias de revitalización que procuran superar las debilidades internas, con las oportunidades que se encuentran en el ambiente.
- Fortalezas y Amenazas = FA.- Estrategias de diversificación que utilizando las Fortalezas disminuyen el impacto de las amenazas que acechan en el entorno
- Debilidades y Amenazas = DA.- Tácticas defensivas tendientes a disminuir las debilidades y evitar las amenazas.

⁶ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1997. Pg. 198

Tabla No. 13
LISTADO DOFA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Tarifas subsidiadas	1	Estructura orgánica poco flexible con tendencia vertical
2	Buena imagen corporativa	2	Baja velocidad de respuesta a condiciones cambiantes
3	Adecuado nivel académico del Talento Humano	3	Escasa capacidad de Liderazgo
4	Disponibilidad de recursos para invertir	4	Dificultades en el Clima Organizacional
5	Habilidad para competir con precios	5	No se socializa en todos los niveles los planes estratégicos
6	Los sistemas técnicos de información se encuentran en proceso de mejoramiento	6	No se aplica permanentemente un adecuado sistema de evaluación de desempeño
7	Los servicios del portafolio son aceptados por los usuarios	7	No existen políticas claras con relación al manejo de cartera
8	Se percibe lealtad y fidelidad por parte de los afiliados a la Caja	8	Hay lentitud en los procesos de suministros, recursos y logística interna
9	Representativa participación en el Mercado	9	No hay una completa interfase de los procesos contables, con las diferentes áreas
10	Capacidad para el desarrollo de la logística interna	10	No aplica una verdadera gerencia de talento humano
11	Existe adecuada capacidad de innovación tecnológicos	11	No se registra un adecuado programa de cooperación entre las diferentes áreas
12	Creación de Mercadeo Corporativo	12	Bajo nivel de empoderamiento
13	Actualización permanente de procesos y procedimientos	13	Deficiencia en la publicidad y mercadeo
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Desarrollo del sector financiero		Bajo nivel de valor agregado en la región
2	Fácil acceso al crédito	2	Bajos niveles de Ingresos
3	Normatividad en materia de Educación, Subsidio Familiar, Apoyo al empleo y protección al desempleado, fortalecimiento de Mipymes.	3	Índices de inflación superiores a los promedios nacionales
4	Cultura y tradición artesanal de la Región	4	Escaso control en la constituciones de instituciones de educación no formal
5	Buenas fuentes de proveedores de conocimiento	5	Inseguridad y orden público
6	Desarrollo de la ciencia y las telecomunicaciones	6	Altos índices de desempleo
7	Software y hardware disponibles en el mercado	7	Desplazamiento forzado y población en situación de miseria
8	Existe en la región un buen número de Organizac. Gubernam. y no Gubernam. que apoyan del desarrollo del sector	8	Escaso desarrollo de la investigación a nivel nacional

**Tabla No. 14
MATRIZ DOFA**

ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
1	Convenios de Cooperación con ONGs y Organizaciones Oficiales. (F2, F11, F12, O1 O3)	1	Desarrollo del Producto (F10, F11, F12, A2, A6)
2	Asesorar y acompañar en la implementación de proyectos empresariales. (F10, F3, O3, O5, O6)	2	Disminuir el subsidio del servicio al 40%, trasladando la optimización de recursos a la tarifa. (F1, F4, F5, A2, A3, A6)
3	Orientar los procesos de mercadeo corporativo a mejorar la comunicación entre clientes y Unidad de Negocio (F12, O3)		
4	Diversificar Productos (F7, F8, F9, O3, O4)		
5	Asignar y colocar recursos de microempresas y famiempresas a los proyectos económicos propuestos (F3, O3)		
6	Crear Banco de Proyectos de Factibilidad económica dirigidos a la formación de MIPYMES (F7, F11, O1, O7))		
ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
1	Ajustar la estructura administrativa de la organización que permita autogestionar los procesos funcionales y misionales (D1, D5, D12, O3, O5, O6)	1	Diseñar e implementar un proyecto de gerencia de talento humano (D3, D4, D6, D10, A1)
2	Realizar un proceso de actualización tecnológica de software, equipos y procesos, que soporten la prestación del servicio. (D9, o5, O7)	2	Mejorar productividad de recursos (D2, D3, D7, D8, D11, D13, A1, A3, A5, A6)
3	Crear equipos de trabajo para el desarrollo de programas de asesoría y acompañamiento en la generación de empresa (D11, O3)	3	Enfocar los procesos del servicio de Educación no Formal hacia los sistemas de gestión de calidad. (D1, D2, D3, D5, D8, A4)
4	Realizar programas de cooperación con otras instituciones (F2, F3, F10, F11, O1, O2, O3, O5, O8)	4	

8.2 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN – PEYEA

Es una matriz diseñada en un marco dividido en cuatro cuadrantes, en donde cada cuadrante indica las características que debe tener la estrategia que requiere la organización en términos de Agresiva, Conservadora, Defensiva o Competitiva. Cada vector del cuadrante se denomina de la siguiente manera:

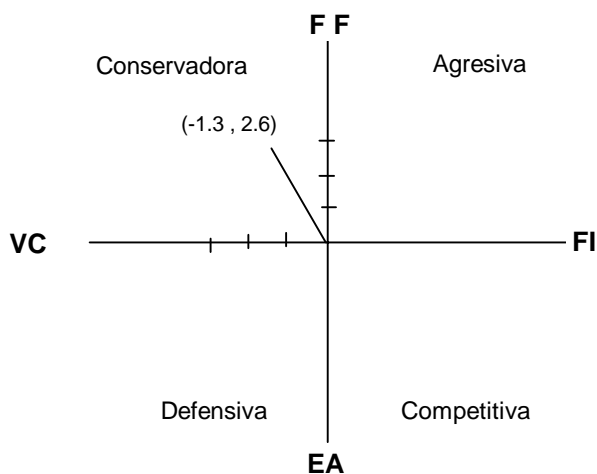
- FF = Fuerza Financiera
- VC = Ventaja Competitiva
- EA = Estabilidad del Ambiente
- FI = Fuerza de la Industria

El proceso para la elaboración de la PEYEA construida en la Figura No. 7 se realiza en los siguientes pasos:

- Se seleccionan las variables mas representativas, de las cuatro dimensiones antes anotadas.
- Se califican de 1 (peor) a 6 (mejor) en el cuadrante FF , FI y de -1 (mejor) a -6 (peor) a las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
- Se calcula la calificación promedio de las variables FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión, dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- La sumatoria de los promedios de las dimensiones FF , EA corresponden al valor resultante del eje X y la sumatoria de los promedios de las dimensiones VC , FI corresponden al valor resultante del eje Y, con los cuales se traza el vector que va desde cero (0) hasta el punto de cruce de valores en los dos ejes.

El proceso cuantificado en la Tabla No. 15, condujo a la presentación del siguiente esquema:

**Figura No. 7
MATRIZ PEYEA**



$$X = FF + EA \quad X = 4 + (-5.25) = -1.3$$

$$Y = FI + VC \quad Y = 4.4 + (-1.8) = 2.6$$

La localización de la PEYEA en el punto (-1.3, 2.6) ubica a la Organización en el cuadrante de una posición estratégica conservadora, indicando que la empresa ha obtenido fuerza financiera en una industria estable que no está creciendo y además, no tiene ventajas competitivas importantes. Este análisis corrobora la necesidad de revisar la estructura interna de la organización, con estrategias que fortalezcan la generación de valores agregados y factores de diferenciación importantes.

Tabla No. 15
MATRIZ PEYEA

DIMENSIONES INTERNAS	EJES	CALIFICACION	PROMEDIOS
FUERZA FINANCIERA	FF		4
Tarifas subsidiadas		5	
Respaldo Financiero		3	
VENTAJA COMPETITIVA	VC		-1.83
Calidad del talento humano		-2	
Planta Física		-2	
Promoción del servicio		-3	
Portafolio del servicio		-1	
Tecnología y Equipo		-2	
Imagen Corporativa		-1	
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	EA		-5.25
Normatividad en Educación, subsidio y MIPYMES		-5	
Proveedores del sector		-4	
Desarrollo industrial de la región		-6	
Nivel de ingresos de la población		-6	
FUERZA DE LA INDUSTRIA	FI		4.4
Proveedores de conocimiento		5	
Barreras de entrada		5	
Crecimiento del sector		3	
Costos de hardware		4	
Proveedores de hardware		5	

9.3 MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP - BCG

Muestra las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria en cada una de las divisiones.

En la construcción de la BCG la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje X; El punto medio se fija en 0.5 y corresponde a la división que tiene la

mitad del mercado que está ocupando la empresa líder de la industria; El eje Y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria y generalmente van desde -20 a +20. donde 0.0 es el punto medio.

Figura No. 8
POSICION DE LA PARTICIPACIÓN RELATIVA EL MERCADO EN LA INDUSTRIA BCG

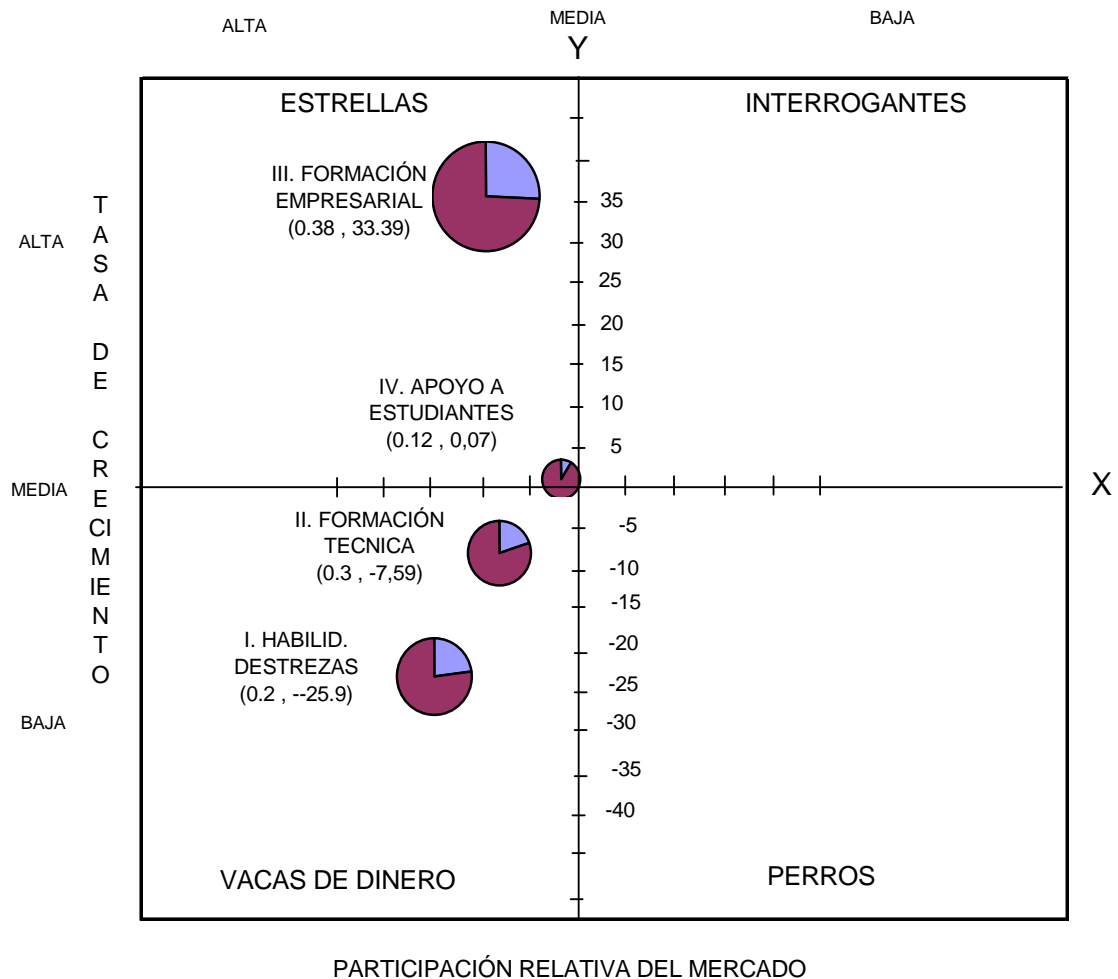


Tabla No 16
CONSTRUCCIÓN DE LA BCG

No.	GRUPO	PARTICIPACIÓN	CRECIMIENTO	UTILIDADES
I.	Desarrollo de habilidades y destrezas	0.20	-25.90	36.25
II.	Formación Técnica	0.30	-7.56	27.91
III.	Formación Empresarial	0.38	33.39	33.39
IV.	Apoyo a Estudiantes	0.12	0.07	2.45

De acuerdo con la clasificación de las Unidades de Enfoque de Productos realizada en este trabajo para el Servicio de Educación no Formal de Comfamiliar de Nariño, se observó la necesidad de implementar una nueva Unidad que corresponde a la Formación Empresarial, disminuyendo significativamente la participación de la Unidad de Desarrollo de Habilidades y Destrezas de 62.15% a 34.55%. En menor proporción se disminuye la participación de la Unidad de Formación Técnica de 35.47% a 27.95% y un incremento significativo de 2.38% a 4.15% en la Unidad de Apoyo a Estudiantes, resaltando una mínima participación que tiene esta Unidad en la Organización.

Esta redistribución se refleja en la Matriz BCG, ubicando a la Unidad Estratégica de Producto III de Desarrollo Empresarial en el cuadrante de los productos Estrellas, con las mejores posibilidades de crecimiento tanto en la Organización como en el mercado.

Las Unidades I. y II. a pesar de haber sido objeto de reducción porcentual de participación, continúan generando una buena demanda, tanto en la Organización como en el mercado y en cuanto a la Unidad IV, la baja participación en el mercado, no alcanza a representar de manera significativa su crecimiento.

Si bien, el anterior análisis en cierta manera confirma la necesidad de reestructurar la clasificación de Unidades de Enfoque de Productos, es preciso mantener la atención al interior de las Unidades existentes, en donde se evidencia redireccionar el portafolio de servicios, eliminando algunos productos, fortaleciendo otros y creando nuevos.

8.4 MATRIZ INTERNA – EXTERNA. I-E

La matriz Interna – Externa relaciona los aspectos externos e internos en un cuadrante de nueve celdas, en donde se registran los valores obtenidos en las Matrices MEFE y MEFI en un cuadrante de nueve celdas, en donde los totales ponderados de la MEFI se ubican en el eje X y los totales ponderados de la MEFE en el eje Y, aplicando los siguientes criterios:

Eje X = MEFI: Entre 1.0 y 1.99 .- Posición Interna Débil
 Entre 2.0 y 2.99 .- Posición Promedio
 Entre 3.0 y 4.00 .- Posición Fuerte

Eje Y = MEFE: Entre 1.0 y 1.99 .- Posición Baja
 Entre 2.0 y 2.99 .- Posición Media
 Entre 3.0 y 4.00 .- Posición Alta

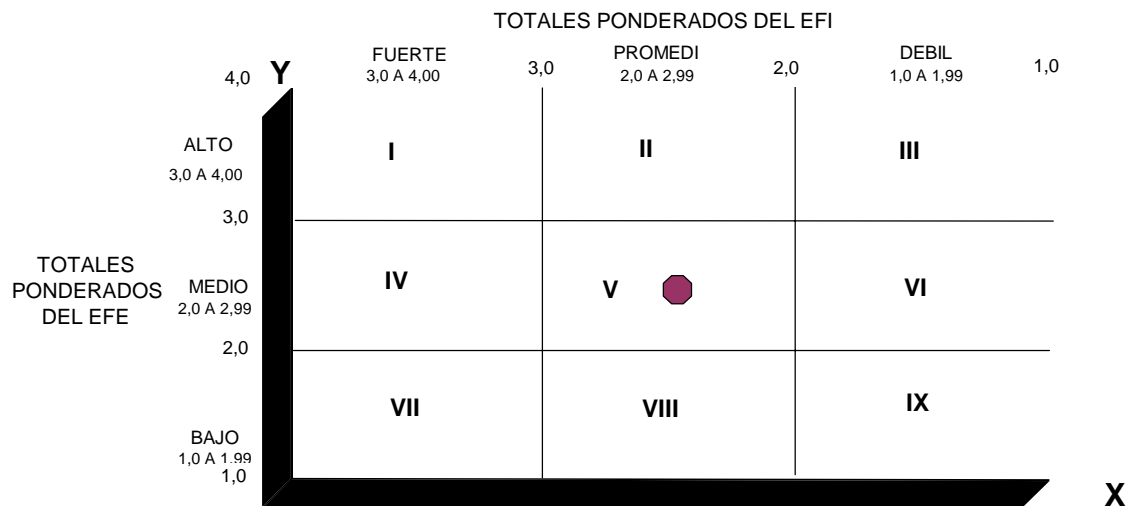
Para el Servicio de Educación no Formal de Comfamiliar de Nariño, la Matriz I-E, según los valores de MEFE y MEFI, queda de la siguiente manera:

$$X = 2.44$$

$$Y = 2.46$$

I-E se ubica en la Celda V. Para este caso, la estrategia sugerida es de retener y mantener, la cual puede consolidarse en el Desarrollo del Producto, confirmando así, la necesidad de desplegar acciones tendientes al mejoramiento del producto, como respuesta a las necesidades de la población objeto.

Figura No. 9
MATRIZ INTERNA – EXTERNA. IE



9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

9.1 MISIÓN

Observando la Misión de la Caja de Compensación Familiar, se Declara la siguiente Misión para la Unidad de Negocio:

“El Centro de Capacitación de Comfamiliar de Nariño, actuando en el Sistema del Subsidio Familiar, proporciona y fortalece conocimientos, destrezas y habilidades a la población afiliada, desempleados y comunidad en general, con profesionales idóneos, que realizan el proceso enseñanza - aprendizaje, basados en principios de la compensación, responsabilidad social y equidad, con una infraestructura física y tecnológica adecuada, imagen corporativa posicionada, buscando el desarrollo económico y social de la región”.

9.2 VALORES

Se adoptan para el Centro de Educación no Formal de Comfamiliar de Nariño, los siguientes valores:

- **Cumplimiento.-** Proporcionando oportunamente, el servicio de capacitación ofrecido.
- **Equidad.** Actuando en el Sistema del Subsidio Familiar, otorgando el servicio subsidiado en igualdad de condiciones a los beneficiarios que demanden el programa
- **Flexibilidad.** Adaptando los productos y los contenidos de los programas, a las necesidades y requerimientos de los usuarios.
- **Creatividad.** Para generar factores de diferenciación, tanto en la unidad de negocios frente a la competencia, así como herramientas que permitan a los usuarios capacitados, competir en el mercado.
- **Confianza.** Dando seguridad de hacer realidad a los usuarios, sus aspiraciones, cuando se decidan por nuestros productos.

9.3 OBJETIVOS

1. Aumentar en los próximos dos años la satisfacción del usuario en un 50% anual.
2. Aumentar en los próximos tres años la cobertura poblacional en un 10% anual
3. Vincular a partir del año 2005, al 10% de la población capacitada en formación empresarial, a los proyectos de factibilidad económica para generación de empresa
4. Mejorar la productividad de los recursos asignados al servicio de Educación no Formal, bajando el subsidio al 40%, al término del tercer año.
5. Obtener la Certificación ISO en el Servicio de Educación no Formal

9.4 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Para la formulación de Estrategias se diferencia en el presente trabajo Estrategias a nivel Funcional y a nivel Corporativo.

9.4.1 Estrategias a Nivel Funcional En las Estrategias a nivel Funcional se acogen los conceptos propuestos por Hill & Jones⁷, dirigidas a mejorar la efectividad de las operaciones funcionales en la Organización en grado superior de Eficiencia, Calidad, Innovación y Capacidad de satisfacer las Necesidades del Cliente.

Para alcanzar el grado de efectividad deseado, se plantean acciones básicas en las funciones generadoras de valor, como la infraestructura, la producción, el mercadeo, la administración de insumos, la investigación y desarrollo y los recursos humanos.

Teniendo en cuenta la Evaluación de los Factores Internos de la Organización, se definen las siguientes estrategias:

- Ajustar la estructura administrativa que permita a la Unidad de Negocios autogestionar sus procesos administrativos y misionales, logrando cooperación y apoyo entre las diferentes áreas de la Organización.

⁷ HILL, Charles; JONES, Garet. Administración Estratégica un Enfoque Integrado. 3 Edición. Mc Graw Hill. Bogotá. 1996. Capítulos 5 y 6.

- Diseñar e implementar el programa de Administración de la Calidad para el área.
- Diseñar y establecer un programa de Gerencia de Talento Humano, generando la cultura de Servicio al Cliente
- Iniciar un proceso de actualización tecnológica
- Vincular los programas de Famiempresas, Crédito y Microcrédito a la generación de empleo, con la población capacitada en la Unidad de Negocio
- Mejorar la eficiencia de los recursos

9.4.2 Estrategias Corporativas. Los resultados de las matrices PEYEA y la I-E, recomiendan estrategias que tengan que ver con una posición conservadora y defensiva que se traduce en un fortalecimiento de producto. Adicionalmente, la Matriz BCG plantea la necesidad de reestructurar la clasificación de las Unidades de Enfoque de Productos, sugiriendo la creación de la Formación Empresarial. Con estas consideraciones, las estrategias corporativas se definen así:

* **Diversificación.-** De acuerdo con la Definición de Clientes y la nueva estructura del Producto contemplados en el Capítulo 7, el Servicio de Educación no Formal de Comfamiliar debe orientarse a la diversificación de productos, atendiendo los diferentes segmentos de mercado, implementando una nueva Unidad Estratégica de Productos.

* **Desarrollo de Producto.-** La adecuación de los programas de capacitación a las necesidades de la población objeto, se constituye en un mejoramiento del producto, como resultado de las consultas realizadas en los estudios de mercado.

* **Alianzas de Cooperación.-** En un sector como éste, en el cual se atiende una amplia gama de necesidades, que prácticamente se constituye en un campo de Interés público, es pertinente la implementación de alianzas cooepetitivas o de cooperación (con otras entidades), en lugar de una estrategia competitiva.

9.5 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

9.5.1 Matriz Objetivos – Estrategias. La Tabla No. 17 relaciona las Estrategias definidas para cada objetivo. Es preciso mencionar que de acuerdo con las características de la empresa que se analiza, las decisiones a nivel de la Dirección General, afectan directamente el desarrollo de la Unidad de Negocio.

Por consiguiente, no se plantean objetivos y estrategias exclusivos para la Unidad en estudio, se involucra a toda la Organización.

**Tabla No. 17
MATRIZ OBJETIVOS - ESTRATEGIAS**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
1. Mejorar en los próximos dos años la satisfacción del usuario en un 50% anual	FUNCIONALES
	1. Ajustar la estructura administrativa de la Corporación, permitiendo a la unidad de negocios, autogestionar sus procesos administrativos y funcionales 2. Diseñar e Implementar un proyecto de Gerencia de Talento Humano. 3. Iniciar un proceso de actualización tecnológica de software equipos, e infraestructura física, que soportan la prestación del servicio.
2. Aumentar en los próximos tres años la cobertura poblacional en un 10% anual.	CORPORATIVAS 1. Diversificación de Productos 2. Desarrollo de productos
3. Vincular a partir del año 2005, al 10% de la población capacitada, a los proyectos de factibilidad económica	FUNCIONALES 1. Vincular a los profesionales de los programas de FAMIEMPRESAS y MICROCRÉDITO, en la asesoría para la formulación e implementación de proyectos de factibilidad económica, con población capacitada en el Centro de Educación no Formal de Comfamiliar de Nariño 2. Implementar el Programa de Crédito en los términos de la Ley 920/2004 3. Implementar una bolsa de Empleos con la población capacitada y las empresas afiliadas
	CORPORATIVAS 1. Realizar programas de Cooperación con otras organizaciones
4. Mejorar la productividad de los recursos asignados a Educación no Formal, bajando el subsidio al 40%	FUNCIONALES 1. Mejorar la eficiencia y eficacia de los recursos físicos, financieros y humanos
5. Obtener en el término de un año y medio la certificación para el servicio de Educación no Formal en Comfamiliar de Nariño	FUNCIONALES Enfocar los procesos del Servicio de Educación no Formal y de todas las áreas funcionales, hacia los Sistemas de Gestión de Calidad.

9.5.2 Plan de Acción De acuerdo con los Objetivos Generales de la Entidad, el Plan de Acción se define de la siguiente manera:

Objetivo No. 1. Mejorar en los próximos dos años la satisfacción del usuario, en un 50% anual.

Estrategias Funcionales.

1. Ajustar la estructura administrativa de la Corporación, permitiendo a la unidad de negocios, autogestionar sus procesos administrativos y funcionales

Actividades

- Adaptar los manuales de procesos, buscando cooperación y apoyo de las diferentes áreas de la Organización
- Realizar estudio de cargas laborales y reasignar funciones
- Crear comités para el seguimiento de programas específicos
- Diseñar e implementar mecanismos de identificación de la percepción del usuario.
- Elaborar un mapa de riesgo de la gestión organizacional.
- Implementar un sistema de seguimiento y control permanente a la gestión, en todas sus perspectivas.

2. Diseñar e Implementar un proyecto de Gerencia de Talento Humano

Actividades

- Reglamentar los procesos de convocatoria, selección, reclutamiento, enganche e inducción de personal
- Diseñar e implementar programa para el mejoramiento del Clima Organizacional
- Establecer programa de promoción y ascensos.
- Formular e implementar un sistema de motivación, incentivos y recompensas.
- Diseñar e implementar procesos y procedimientos para la evaluación de desempeño.
- Mejorar los procesos de formación, educación empresarial y capacitación, dirigidos al fortalecimiento del talento humano existente, orientando su desempeño a mejorar los niveles de eficiencia, productividad y competitividad.
- Diseñar e implementar mecanismos de retención del talento humano competente
- Adaptar y fortalecer la estructura de la Coordinación de Personal, que le permita atender adecuada y oportunamente el proceso de mejoramiento continuo de toda la Organización

3. Iniciar un proceso de actualización tecnológica de software, equipos y procesos, que soporten la prestación del servicio.

Actividades

- Mejorar el sistema de información interna, completando las interfases contables con todas las áreas de la organización, permitiendo estados financieros oportunos, como herramienta eficaz en la toma de decisiones y definición de correctivos.
- Implementar un módulo sistematizado de registro y control estadístico en la utilización del servicio.
- Fortalecimiento de los procesos y mecanismos de compras y suministro de elementos de consumo y dotación de servicios en funcionamiento, mejorando la oportunidad de entrega.
- Realizar los proyectos de actualización y reemplazos de hardware, con evaluación de costo / beneficio.

Tabla No. 18
RECURSOS Y RESPONSABLES OBJETIVO No. 1

No.	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RECURSOS	PRESUPUESTO *	RESPONSABLES
	AJUSTAR LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN			
1	Adaptar los manuales de procesos	Humanos	1.000.000	O y M, Coordinadores Áreas
2	Estudios de carga laboral y reasignar funciones	Humanos	1.600.000	O y M, Coordinadores Áreas
3	Crear comités para el seguimiento de programas específicos	Humanos	Recursos Internos	Coordinadores de Educación, Famiempresas, Microcrédito
4	Diseñar e implementar mecanismos de identificación de la percepción del usuario	Humanos	Recursos Internos	Mcadeo Corporativo, O y M
5	Elaborar el mapa de riesgo de la gestión organizacional	Humanos	Recursos Internos	Subd. Planeación, O y M
6	Implementar un sistema de seguimiento y control permanente de la gestión, en todas sus perspectivas	Humanos	Recursos Internos	Dirección, Subdirecciones, Auditoría, Int. Coord.
	TOTAL RECURSOS		2.600.000	

* Participación del área en el costo de toda la organización

No.	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RECURSOS	PRESUPUESTO *	RESPONSABLES
	DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN PROYECTO DE GERENCIA DE TALENTO HUMANO			
1	Adaptar y fortalecer la estructura de la Coordinación de personal	Humanos	Recursos Internos	Coord. De T.H. Direcc. Activa. O y M
2	Diseñar e implementar programa para mejoramiento de Clima Organizacional	Humanos	5.500.000	Coord. De T.H. Prof. Trabajo Social
3	Reglamentar los procesos de convocatoria, selección, reclutamiento, encanche e inducción de Personal	Humanos	Recursos Internos	Coord. De T.H. Dirección Activa. O y M
4	Diseñar e implementar procesos y procedimientos para la evaluación de desempeño	Humanos	Recursos Internos	Coord. De T.H. Prof. Trabajo Social
5	Establecer políticas de promoción y ascensos	Humanos	Recursos Internos	Dirección, Coord. De T.H., Trabajo Social
6	Diseñar e implementar un sistema de motivación, incentivos y recompensas	Humanos	500.000	Dirección, Coord. De T.H., Trabajo Social
7	Mejorar los procesos de formación, educación empresarial y capacitación	Humanos	Recursos Internos	Coord. De T.H. Prof. Trabajo Social
8	Diseñar e implementar mecanismos de retención del talento humano competente	Humanos	Recursos Internos	Dirección, Coord. De T.H., Trabajo Social
	TOTAL		6.000.000	

* Participación del área en el costo de toda la Organización

No.	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
	INICIAR UN PROCESO DE ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA CON SOFTWARE, EQUIPOS Y PROCESOS.			
1	Mejorar el sistema de información interna, completando las interfases contables con todas las áreas de la organización.	Tecnológicos Humanos	5.000.000	Coord. Sistemas y Contabilidad
2	Implementar un módulo sistematizado de registro y control estadístico en la utilización del servicio	Tecnológicos Humanos	Recursos Internos	O y M, Coordinadores Áreas
3	Fortalecer los procesos y mecanismos de compras y suministros de elementos de consumo y dotación de servicios en funcionamiento.	Tecnológicos Humanos	Recursos Internos	O y M, Coordinadores Áreas
4	Realizar los proyectos de actualización y reemplazos de hardware, con evaluación costo / beneficio	Tecnológicos Humanos	25.000.000	O y M, Coordinadores Áreas
	TOTAL		30.000.000	

Objetivo No. 2. Aumentar en los próximos tres años la cobertura poblacional en un 10% anual.

Estrategias Corporativas

1. Diversificación de Productos

Actividades:

- Implementar la Unidad Estratégica de Productos de Formación Empresarial
- Ajustar el portafolio de Servicios en las UEP existentes, de acuerdo con las necesidades identificadas de los usuarios potenciales

2. Desarrollo del Producto

Actividades:

- Implementar procesos de investigación periódicos para evaluar y ampliar oferta y demanda de servicios con base en la identificación de gustos y preferencias
- Adaptar la propuesta académica, de acuerdo con los requisitos identificados en los procesos de investigación
- Otorgar certificación de la capacitación impartida, a través de la estructuración de un Instituto Técnico.

**Tabla No. 20
RECURSOS Y RESPONSABLES OBJETIVO No. 2**

No.	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RECURSOS	PRESUPUESTO *	RESPONSABLES
	DIVERSIFICAR PRODUCTOS			
1	Implementar la Unidad Estratégica de Productos de Formación Empresarial	Humanos	30.000.000	Coord. Educación
2	Ajustar el portafolio de Servicios en las UEP existentes, de acuerdo con las necesidades identificadas de los usuarios potenciales	Humanos	Recursos Internos	Coord. Educación, Mercadeo Corporativo
	TOTAL		30.000.000	

No.	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
	DESARROLLAR EL PRODUCTO			
1	Implementar procesos de investigación y desarrollo periódicos.	Humanos	Recursos Internos	Planeación, Mercadeo Corporativo
2	Adaptar la propuesta académica	Humanos	Recursos Internos	Coord. Educación, Mercadeo Corporativo
3	Convertir el Centro de Capacitación en Instituto de Educación no Formal	Humanos Tecnológicos	30.000.000	Coord. Educación, Subd. Serv.Soc.
	TOTAL		30.000.000	

**Tabla No. 21
CRONOGRAMA OBJETIVO No. 2**

No.																				
	DIVERSIFICAR PRODUCTOS																			
1	Implementar la Unidad Estratégica de Productos de Formación Empresarial																			
2	Ajustar el portafolio de Servicios en las UEP existentes, de acuerdo con las necesidades identificadas de los usuarios potenciales																			

No.	ACTIVIDAD / ESTRATEGIAS	3			TRIMEST.4			TRIMEST.5			TRIMEST.6			TRIMEST.7			TRIMEST.8			
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
	DESARROLLAR EL PRODUCTO																			
1	Implementar procesos de investigación y desarrollo periódicos.																			
2	Adaptar la propuesta académica																			
3	Convertir el Centro de Capacitación en Instituto de Educación no Formal																			

Objetivo No. 3. Vincular a partir del año 2005, al 10% de la población capacitada a los proyectos de factibilidad económica

Estrategias Funcionales

- Vincular a los profesionales de los programas de FAMIEMPRESAS y MICROCREDITO, en la asesoría para la formulación e implementación de proyectos de factibilidad económica, con población capacitada en el Centro de Educación no Formal de Comfamiliar de Nariño.

Actividades

- Crear equipos de trabajo para el desarrollo de programas de asesoría en la formulación y acompañamiento a proyectos económicos, para la generación de empresa.
- Asignar y colocar los Recursos de Microcrédito y Famiempresas, a los proyectos económicos formulados.
- Crear un Banco de Proyectos de factibilidad económica, dirigidos a la formación de MIPYMES

2. Implementar el programa de Crédito, en los términos de la Ley 920/2004.

Actividades

- Elaborar Proyecto
- Asignar Recursos
- Realizar Trámites Legales
- Implementar

3. Implementar una bolsa de empleos con la población capacitada, población afiliada y las empresas afiliadas

Actividades

- Diseñar y administrar el programa sistematizado
- Clasificar competencias y perfiles
- Mantener una base de datos actualizada al servicio de empresas y población afiliada.

Estrategias Corporativas

1. Realizar programas de cooperación con otras organizaciones

Actividades

- Gestionar convenios con SENA y Universidades locales para aprovechar la experiencia de formación empresarial, en la programación de cursos.
- Realizar alianzas estratégicas con Organizaciones No Gubernamentales, dedicadas al fomento de las MIPYMES, vinculando recursos financieros en los proyectos económicos.
- Asignar y colocar los Recursos de Microcrédito y Famiempresas, a los proyectos económicos formulados
- Gestionar la consecución de recursos para el fomento de las MIPYMES ante los programas de Cooperación Internacional.

**Tabla No. 22
RECURSOS Y RESPONSABLES OBJETIVO No. 3**

No.	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
	VINCULAR A LOS PROFESIONALES DE FAMIEMPRESAS Y MICROCREDITO, A LOS PROYECTOS ECONÓMICOS DE POBLACIÓN CAPACITADA			
1	Crear equipos de trabajo para adptar los proyectos a la generación de empresa	Humanos	Recursos Internos	Alta Dirección, Programas Microc. Y Famiem
2	Asignar y colocar recursos de Microcrédito y Famiempresas	Humanos	955.080.000	Alta Dirección, Programas Microc. Y Famiem
3	Crear el banco de proyectos	Humanos	Recursos Internos	Programas Famiempresas, Microcréd
	TOTAL		955.080.000	

No.	ACTIVIDADES/ESTRATEGIAS	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
	IMPLEMENTAR BOLSA DE EMPLEOS CON LA POBLACIÓN CAPACITADA, POBLACIÓN AFILIADA Y LAS EMPRESAS AFILIADAS			
1	Diseñar e implementar programa sistematizado	Humanos	Recursos Internos	Coord. Educación, Coord. Sistemas
2	Clasificar competencias y perfiles	Humanos	Recursos Internos	Coord. Educación
3	Implementar y mantener una base de datos actualizada	Humanos	Recursos Internos	Coord. Educación, Aportes y Subsidio
	TOTAL		0	

No.	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
	REALIZAR ALIANZAS DE COOPERACIÓN			
1	Gestionar convenios con SENA y Universidades locales	Humanos Técnicos	Recursos Internos	Dirección, Coord. Educación, Subd. Servicios
2	Realizar Alianzas Estratégicas con ONG de Fomento a MIPYMES	Humanos Técnicos	318.360.000	Dirección, Coord. Educación, Subd. Servicios
3	Asignar y colocar los recursos de MICROCREDITO y FAMIEMPRESAS	Humanos Técnicos	Recursos Internos	Coord. Educación, Coord. Sistemas
4	Gestionar la consecución de recursos de Cooperación Internacional	Humanos Técnicos	318.360.000	Dirección, Coord. Educación, Subd. Servicios
	TOTAL		636.720.000	

**Tabla No. 23
CRONOGRAMA OBJETIVO No. 3**

No.																				
	VINCULAR A LOS PROFESIONALES DE FAMIEMPRESAS Y MICROCREDITO, A LOS PROYECTOS ECONÓMICOS DE POBLACIÓN CAPACITADA																			
1	Crear equipos de trabajo para adaptar los proyectos a la generación de empresa																			
2	Asignar y colocar recursos de Microcrédito y Famiempresas																			
3	Crear el banco de proyectos																			

No.	ACTIVIDADES/ESTRATEGIAS	TRIMEST.1			TRIMEST.2			TRIMEST.3			TRIMEST.4			TRIMEST.5			TRIMEST.6			TRIMEST.7			TRIMEST.8			
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
	IMPLEMENTAR BOLSA DE EMPLEOS CON LA POBLACIÓN CAPACITADA, POBLACIÓN AFILIADA Y LAS EMPRESAS AFILIADAS																									
1	Diseñar e implementar programa sistematizado																									
2	Clasificar competencias y perfiles																									
3	Implementar y mantener una base de datos actualizada																									

No.	ACTIVIDAD / ESTRATEGIAS	TRIMEST.1			TRIMEST.2			TRIMEST.3			TRIMEST.4			TRIMEST.5			TRIMEST.6			TRIMEST.7			TRIMEST.8		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	REALIZAR PROGRAMAS DE COPERACIÓN																								
1	Gestioar convenios con SENA y Universidades locales																								
2	Realizar Alianzas Estratégicas con ONG de Fomento a MIPYMES																								
3	Asignar y colocar los recursos de MICROREDITO y FAMIEMPRESAS																								
4	Gestionar la consecución de recursos de Cooperación Internacional																								

Objetivo No. 4. Mejorar la productividad de los recursos asignados a Educación no Formal, bajando el nivel del subsidio al 40%

Estrategias Funcionales

1. Mejorar la eficiencia de los recursos.

Actividades

- Diseñar y ejecutar un plan de disminución de gastos fijos en la Unidad de Negocio y Áreas Funcionales
- Implementar procesos de seguimiento y control en la utilización de insumos, papelería y útiles.
- Adecuar el sistema de definición de costos y tarifas, adoptando metodologías actuales como la de costos ABC
- Diseñar e implementar la plataforma publicitaria con políticas de unidad organizacional con costo distribuido proporcionalmente, en los diferentes puntos de servicio de la empresa.

Tabla No. 24
RECURSOS Y RESPONSABLES OBJETIVO No. 4

No.	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RECURSOS	PRESUPUESTO*	TOTALES
	MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS RECURSOS			
1	Diseñar y ejecutar un plan de disminución de gastos fijos		Recursos Internos	Coord. Educación, Subd. Servicios
2	Implementar procesos de seguimiento y control en la utilización de insumos, papelería y útiles	Humanos Técnicos	Recursos Internos	Coord. Educación, Subd. Servicios
3	Adecuar el estudio de costos y tarifas, a la metodología de Costos ABC	Humanos Técnicos	3.000.000	Coord. Educación, Sistemas, Contabilidad
4	Diseñar e implementar la plataforma publicitaria con políticas de unidad organizacional	Humanos Financieros	22.000.000	Coord. Educación, Comunicaciones
	TOTAL		25.000.000	

* Participación del área en el costo de toda la Organización

**Tabla No. 25
CRONOGRAMA OBJETIVO No. 4**

No.	ACTIVIDAD / ESTRATEGIAS	TRIMEST.1			TRIMEST.2			TRIMEST.3			TRIMEST.4			TRIMEST.5			TRIMEST.6			TRIMEST.7			TRIMEST.8			
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
	MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS RECURSOS																									
1	Diseñar y ejecutar un plan de disminución de gastos fijos																									
2	Implementar procesos de seguimiento y control en la utilización de insumos, papelería y útiles																									
3	Adecuar el estudio de costos y tarifas, a la metodología de Costos ABC																									
4	Diseñar e implementar la plataforma publicitaria con políticas de unidad organizacional																									

Objetivo No. 5. Obtener la certificación para el servicio de Educación no Formal

Estrategias Funcionales

1. Enfocar los procesos del Servicio de Educación no Formal, hacia los sistemas de Gestión de la Calidad

Actividades:

- Capacitar y formar líderes en diferentes niveles de la empresa que guíen los procesos de Gestión de Calidad
- Preparar y ambientar el Clima de la Organización para obtener de los trabajadores la disposición de cambio hacia la cultura de calidad
- Desplegar la capacitación hacia toda la Organización
- Asignar los recursos necesarios para el objetivo de calidad
- Determinar los procesos y responsabilidades necesarias para el logro de la calidad
- Levantar los mapas de procesos de la Unidad de Negocio y de las diferentes áreas de apoyo
- Establecer métodos de medición de eficiencia y eficacia en los procesos
- Aplicar medidas para determinar eficiencia y eficacia de cada proceso
- Determinar medios para prevenir no conformidades y eliminar causas
- Diseñar y aplicar procesos para establecer la mejora continua del sistema de gestión de calidad.
- Adaptar tácticas para generar cultura de autocontrol y orientar todos los recursos hacia la satisfacción del cliente

Tabla No. 26
RECURSOS Y RESPONSABLES OBJETIVO No. 5

No.	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RECURSOS	PRESUPUESTO*	TOTALES
	ENFOCAR LOS PROCESOS Y LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO HACIA LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD			
1	Capacitar y formar líderes en diferentes niveles de la empresa	Humanos, financieros	5.000.000	Dirección, Capacitación, O y M
2	Preparar y ambientar el Clima de la Organización	Humanos	4.000.000	Coord. Personal, Alta Gerencia
3	Desplegar la capacitación hacia toda la organización	Humanos	Recursos Internos	Dirección, Alta Gerencia, Sucdireccs.
4	Asignar los recursos necesarios para el objetivo de la calidad	Humanos, financieros	8.000.000	Dirección, Capacitación, O y M
5	Determinar los procesos y responsabilidades necesarias para el logro de la calidad	Humanos	Recursos Internos	Dirección, Alta gerencia, O y M
6	Levantar o ajustar los mapas de procesos de la Unidad de Negocio y de las áreas de apoyo y logísticas	Humanos	Recursos Internos, Pasantes universitarios	O y M, Planeación, Coord. Educación
7	Establecer métodos de medición de eficiencia y eficacia en los procesos	Humanos	Recursos Internos	Dirección, Capacitación, O y M
8	Aplicar medidas para determinar eficiencia y eficacia de cada proceso	Humanos	Recursos Internos	O y M, Planeación, Coord. Educación
9	Determinar medios para prevenir no conformidades y eliminar causas	Humanos	Recursos Internos	O y M, Planeación, Coord. Educación
	Diseñar y aplicar procesos para establecer la mejora continúa del SGC	Humanos	Recursos Internos	O y M, Planeación, Coord. Educación
10	Adaptar tácticas para generar cultura de autocontrol y orientar todos los recursos hacia la satisfacción del cliente	Humanos	Recursos Internos	O y M, Planeación, Coord. Educación, coord. T.H.
	TOTAL		17.000.000	

* Participación del área en el costo de toda la Organización

10. ANALISIS Y PROYECCIÓN FINANCIERA

En primera instancia, es preciso recordar que la base fundamental de la Entidad es la prestación de servicios subsidiados, característica que se refleja en el Estado de Resultados como un Déficit Operacional asumido directamente por los recursos del 4% de las nóminas de empresas afiliadas.

Al detallar los registros contables del Estado de Resultados Comparativo 2003 – 2004 (Tabla No. 28), se observa al final de los Gastos Operacionales el rubro de Transferidos, valor que se origina en el área administrativa o funcional y el cual se traslada a cada área de servicios, de acuerdo con estudios técnicos de prorrateo de los conceptos causados en las áreas administrativas funcionales. No obstante, este rubro puede estar afectando a la Unidad de Negocio, en mayor proporción a la que realmente debería asumir, en razón al tamaño administrativo de la Organización, el cual fue diagnosticado en la parte pertinente de este documento, con dimensión muy superior a la requerida.

Lo anterior se refleja en las tarifas del servicio, que siendo subsidiadas en niveles del 71 y 52 por ciento en los años comparados, resultan levemente inferiores a la competencia, quienes venden el servicio con margen de rentabilidad.

La proyección financiera del área de Educación no Formal parte del análisis de los resultados obtenidos en los dos últimos años. Sin embargo, la comparación de las dos vigencias no es muy objetiva, puesto que precisamente a principios de 2004, el Centro de Educación trasladó su sede del sector de San Ignacio, utilizada en arrendamiento, a las instalaciones de propiedad de la Caja ubicadas en la Avenida Colombia.

Se presenta entonces, una variación significativa del 66% en Ingresos y un crecimiento de Costos del 16%, muy por debajo del incremento de Ingresos, producto de la eliminación del costo de arrendamiento.

Así mismo, se presentan reclasificaciones de cuentas, sobre honorarios y algunos servicios que habían sido registrados en gasto, pasando al concepto de costos.

El cambio de sede resultó muy benéfico en el aspecto financiero de la Unidad de Negocio, cuyo subsidio de un 71% registrado en el año 2003, bajó al 52% en el año 2004, como producto de la optimización de muchos recursos.

La proyección para los próximos años (Tabla No. 29), contempla una meta de disminución en el nivel de subsidio hasta el 40%, de acuerdo con uno de los objetivos formulados en el presente trabajo; Se proyecta lograrlo en primera instancia, con el incremento de Ingresos Operacionales, provenientes de una

mayor demanda del servicio, debido a la diversificación y el desarrollo del producto.

En la proyección de Costos, se estima el 67% para los cursos tradicionales y se asigna un mayor costo a la nueva Unidad de Enfoque de Producto, dadas las competencias requeridas en el proceso docente.

Se considera la optimización de los recursos en cuanto a costos y gastos directos del servicio, pero adicionalmente la mayor disminución del gasto debe hacerse, reduciendo paulatinamente el tamaño administrativo de la Organización, que es el verdadero causante de que el servicio se subsidie en niveles altos, sin que se reflejen de manera contundente en las tarifas.

Los costos y gastos adicionales, derivados de la implementación de las estrategias formuladas, afectan principalmente los rubros de Gastos de Personal en la Subcuenta de Bienestar Social (Mejoramiento de Clima Organizacional); La Actualización Tecnológica, Diversificación y Desarrollo de Productos y la implementación del sistema de Gestión de Calidad, se registran en la proyección financiera, bajo el concepto de Amortizaciones a tres años.

Los costos o gastos de actividades encaminadas a la optimización de los recursos y al ajuste a la estructura organizacional de la Entidad, se aplican a la Unidad de Negocio de acuerdo con la participación de Gastos Comunes, que le compete al área.

Se espera que la variación paulatina en los conceptos anotados, conduzca en el tercer año de producción, el nivel de subsidio deseado del 40%, el cual, por definición se calcula así:

$$\% \text{ de Subsidio} = \text{RESULTADO OPERACIONAL} / \text{EGRESOS} \times 100$$

La fuente de los Recursos Adicionales para la implementación de las estrategias a nivel Operativo y Funcional, provienen de los aportes del 4% de las nóminas de empresas afiliadas (Tabla No. 30).

Para las Estrategias Corporativas, los recursos destinados a la implementación de proyectos de factibilidad económica, para ser ejecutados por la población que se ha capacitado en esta Unidad de Negocio, Se asignan en primera instancia, aquellos de destinación específica definida por la Ley 789 bajo la modalidad de Microcrédito. Se cuenta además con el Fondo existente para el fomento de Empresas Familiares.

TABLA N° 28
CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE

	2003	2004	%	VARIACIÓN	%
INGRESOS					
CURSOS REGULARES	184.500.905	303.380.290	100%	118.879.385	64%
COSTOS	174.336.733	202.300.368	67%	27.963.635	16%
UTILIDAD BRUTA	10.164.172	101.079.922	33%	90.915.750	894%
GASTOS OPERACIONALES	452.987.457	426.904.838	141%	-26.082.619	-6%
GASTOS DE PERSONAL	109.237.344	101.149.006	33%	-8.088.338	-7%
HONORARIOS	16.942.080				
IMPUESTOS	7.575.724	14.048.275	5%	6.472.551	85%
ARRENDAMIENTOS	7.000				
SEGUROS	382.125	1.871.386	1%	1.489.261	390%
SERVICIOS	39.588.911	12.502.379	4%	-27.086.532	-68%
GASTOS LEGALES					
MANTENIM. Y REPARACIONES	3.421.511	10.441.357	3%	7.019.846	205%
ADECUACI. E INSTALACIONES	1.578.839	1.099.140	0%	-479.699	-30%
GASTOS DE VIAJE	21.091.208	13.806.890	5%	-7.284.318	-35%
DEPRECIACIONES	12.953.642	23.342.064	8%	10.388.422	80%
AMORTIZACIONES	2.675.197	6.912.915	2%	4.237.718	158%
PROVISIONES	38.092.828				
DIVERSOS	13.415.389	16.033.525	5%	2.618.136	20%
TRANSFERIDOS	186.025.659	225.697.901	74%	39.672.242	21%
RESULTADO OPERACIONAL	-442.823.285	-325.824.916	-107%	116.998.369	-26%
% DE SUBSIDIO =	$\frac{\text{RESULTADO OPER}}{\text{EGRESOS}} \times 100$	71%	52%	-19%	-27%

TABLA N° 29
CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS
DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE

	EJECUCIÓN AÑO BASE	PROYECCIÓN		
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS	303.380.290	409.563.392	450.519.731	495.571.704
CURSOS REGULARES	303.380.290	333.718.319	367.090.151	403.799.166
FORMACIÓÓN EMPRESARIAL		75.845.073	83.429.580	91.772.538
COSTOS	202.300.368	290.486.628	319.535.290	351.488.819
CURSOS REGULARES	202.300.368	233.602.823	256.963.106	282.659.416
FORMACIÓN EMPRESARIAL		56.883.804	62.572.185	68.829.403
UTILIDAD BRUTA	101.079.922	119.076.764	130.984.440	144.082.884
GASTOS OPERACIONALES	426.904.838	469.050.769	469.740.872	470.788.063
GASTOS DE PERSONAL	101.149.006	111.840.926	122.788.201	133.383.375
IMPUESTOS	14.048.275	15.172.137	16.385.908	17.696.781
SEGUROS	1.871.386	2.058.525	2.264.377	2.490.815
SERVICIOS	12.502.379	38.752.617	46.077.774	52.460.107
MANTENIM. Y REPARACIONES	10.441.357	11.485.493	12.059.767	12.662.756
ADECUACI. E INSTALACIONES	1.099.140	1.187.071	1.282.037	1.346.139
GASTOS DE VIAJE	13.806.890			
DEPRECIACIONES	23.342.064	25.209.429	27.226.183	29.404.278
AMORTIZACIONES	6.912.915	42.579.582	42.579.582	42.579.582
DIVERSOS	16.033.525	17.636.878	18.518.721	18.518.721
TRANSFERIDOS	225.697.901	203.128.111	180.558.321	160.245.510
RESULTADO OPERACIONAL	-325.824.916	-349.974.005	-338.756.431	-326.705.179
% DE SUBSIDIO = $\frac{\text{RESULTADO OPER.}}{\text{EGRESOS}} \times$	52%	46%	43%	40%

**TABLA N° 30
PROYECCIÓN DE COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN**

CONCEPTO	IMPUTACIÓN	TOTAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Personal Auxiliar para ajuste de procesos y carga laboral	Servicios	2.600.000	2.600.000		
Bienestar Social - Clima Organizacional	G. Personal. B.Social	6.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Actualización Tecnológica	Amortizac.	30.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Diversificación de Productos		30.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Desarrollo del Producto	Servicios	30.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Mejorar la Eficiencia de los Recursos	Software	3.000.000	3.000.000		
	Publicidad	22.000.000	12.000.000	5.000.000	5.000.000
Sistema de Gestión de Calidad	Amortización	17.000.000	5.666.667	5.666.667	5.666.667
TOTAL		140.600.000	55.266.667	42.666.667	42.666.667

NOTA: El costo es asumido por los recursos del programa, provenientes de los aportes del 4% de las empresas afiliadas

**TABLA N° 31
PROYECCIÓN DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS EN PROYECTOS ECONÓMICOS**

	FUENTES	TOTAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Asignación de Recursos a proyectos Económicos	Famiempres.	477.540.000	150.000.000	159.000.000	168.540.000
	Microcrédito	477.540.000	150.000.000	159.000.000	168.540.000
	Rec. Externos	318.360.000	100.000.000	106.000.000	112.360.000
Alianzas de Cooperación con ONG					
Alianzas de Cooperación Internacional	Rec. Internac.	318.360.000	100.000.000	106.000.000	112.360.000
TOAL		1.591.800.000	500.000.000	530.000.000	561.800.000
No DE PROYECTOS ESTIMADOS		227	71	76	80

Es preciso mencionar que en el presente trabajo no se realiza el cálculo para Recuperación de la Inversión, puesto que las Unidades de Negocio por el principio subsidiado en Comfamiliar, si es que hay retorno, se realiza a muy largo plazo. En consecuencia, la evaluación es de tipo social y para el caso que nos ocupa, representa la creación de 71 empresas en el primer año, 76 en el segundo y 80 en el tercero, para un total 227 nuevas unidades de explotación económica, apoyadas o impulsadas por este Plan.

11. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y la evaluación permiten a la gerencia, conocer la marcha los planes y la ejecución de estrategias, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, en cumplimiento de la misión y en función de la visión; Proporciona la información suficiente, pertinente y oportuna para la toma de decisiones.

La evaluación permite reorientar, rediseñar y valorar los cambios ocurridos en la Organización, en los afiliados y los usuarios de los servicios. De igual manera permite valorar el cambio en el personal al servicio de la empresa.

Los Indicadores de gestión son la principal herramienta de evaluación, seguimiento, medición y monitoreo, que permiten evaluar los resultados obtenidos y proyectar el desarrollo institucional, partiendo del principio fundamental de la gerencia moderna, cuando afirma que “lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse”.

11.1 INDICADORES DE GESTIÓN

11.1.1 Concepto e Importancia. Entre las definiciones mas comunes de un indicador se describen:

- “Un **Indicador** es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la realidad de una situación, en torno a los resultados esperados.”
- “El **Indicador** es una unidad de medida gerencial, que permite evaluar y analizar el desempeño de la empresa, frente a sus objetivos, metas y responsabilidades.” Le permite a la empresa, evitar o minimizar riesgos, crisis y traumas.

De acuerdo con las anteriores definiciones, el indicador tiene las siguientes características:

- El **Indicador** debe ser diciente de la realidad que mide
- Dar claridad de la evaluación, en forma inmediata para todos los niveles involucrados en el proceso
- Debe permitir actuar en forma proactiva, sin esperar análisis posteriores que dilaten decisiones y acciones

- Debe representar elementos o factores, que dentro del quehacer diario, se puedan medir

El **Indicador** es generalmente un **Fraccionario**, en donde el **Denominador** es igual a la cifra proyectada de una variable (Número de actividades, Pesos \$, cantidad de usuarios, etc.) y el **Numerador** corresponde a la cifra ejecutada de la misma variable. La fórmula se la ubica en el marco de tiempo definido para medir la información de la variable.

El cumplimiento o resultado de la gestión se expresa en una cifra porcentual.

11.1.2 Definición de Indicadores para el Servicio de Educación no Formal de Comfamiliar de Nariño. Teniendo en cuenta las disposiciones legales, la Misión, Visión, Principios y Valores de la Corporación, se definen los siguientes indicadores para medir el desempeño y la gestión de los diferentes procesos Corporación en general

***Eficacia.** Los indicadores de eficacia miden el grado en que se alcanzan los objetivos y metas de la organización con relación a la situación esperada o proyectada.

Los principales indicadores de eficacia para la estructura de la Caja son:

***Ejecución Presupuestal** para las siguientes variables de Ingresos, cobertura poblacional, costos, gastos, subsidio, remanentes.

***Índice de Crecimiento** con relación al período anterior y al mismo período del año anterior de las variables: Ingresos o Ventas de servicio, población atendida, gastos, costos, resultado del ejercicio contable.

***Actividad:** Para alcanzar los objetivos o metas propuestas, es necesario la ejecución de una serie de actividades para la implementación de nuevos procesos, el ajuste y/o mejoramiento de los ya existentes. El indicador de su cumplimiento se da en términos porcentuales, mediante la relación entre el avance o ejecución de la actividad y la programación de la misma, en un marco de tiempo determinado.

***Eficiencia.** Los indicadores de eficiencia miden el grado de optimización de recursos. Es el compromiso de cada uno de los trabajadores en el buen manejo de los recursos y la adecuada utilización de la infraestructura existente.

En las diferentes áreas funcionales de la Caja se definen indicadores de eficiencia en la utilización de los siguientes recursos:

- **Talento Humano:** Se mide el costo del talento humano con relación a la población atendida y/o los ingresos percibidos en la prestación del servicio.
- **Físicos:** Se mide la productividad de la capacidad instalada con relación a la población atendida o número de usuarios en la Unidad de Negocio.
- **Tiempo:** La eficiencia en el tiempo, es un indicador de suma importancia para la ejecución de todos los procesos, sub procesos y actividades que se desarrollan en todos los niveles de la estructura administrativa y de servicios de la Corporación, los cuales deben implementarse paulatinamente, en la medida en que el Talento Humano de la Entidad, se involucre en una cultura de calidad y cumplimiento. Entre tanto, se identifican procesos críticos en la atención de reclamos y solicitudes particulares presentados por los usuarios de servicio y público en general.
- **Recursos Financieros:** Se ha definido como procesos críticos para aplicar inicialmente el índice de eficiencia en los recursos financieros, para aquellos recursos dedicados a la capacitación al personal o cualquier otro programa de Bienestar Social.
- De igual manera, se debe medir el nivel de eficiencia en los recursos financieros, en la ejecución de obras de inversión, adquisición de activos y consumo de elementos como papelería, útiles, aseo, entre otros.

***Efectividad o Impacto.** Mide los factores que determinan la competitividad de la organización; aseguran el crecimiento, la rentabilidad y la permanencia en el mercado; el resultado de la gestión o la satisfacción del usuario.

Con relación a la población, objeto de la Caja, y la calidad en la prestación de los servicios, se definen los siguientes:

***Índices de satisfacción del usuario o cliente.** Se mide en términos del número de reclamos presentados con relación a la totalidad de la población atendida. Es necesario el seguimiento y control a la debida atención de dichos reclamos, por lo tanto también se mide la proporción de reclamos atendidos satisfactoriamente, con relación a los presentados.

En cuanto a la calidad en la prestación del servicio, es importante involucrar a la Corporación en el sondeo de opinión, utilizando para tal efecto las encuestas ágiles ya sea para trámite personal o a través de buzones.

***Índices de Productividad.** Miden el resultado de la capacidad de gestión empresarial, como consecuencia de la optimización de los recursos con que cuenta la Entidad:

- Razón Corriente
- Rentabilidad
- Endeudamiento
- Prueba ácida
- Rotación de Cartera
- Rotación de Inventario
- Subsidio
- Productividad de: Inversión, Gastos, Costos, Talento Humano, Recursos Físicos, etc.

**TABLA No. 31
DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**

ÍNDICE	FORMULA	DESCRIPCIÓN	MEDIDA	PERIODICID.
GESTIÓN CORPORATIVA				
RAZON CORRIENTE	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$	Mide el No. de veces que los activos cubren sus pasivos	%	Mensual
RENTABILIDAD	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos}}$	Mide la rentabilidad de los ingresos	%	Mensual
ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$	Mide la capacidad de endeudamiento	%	Mensual
PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{Act. Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$	Veces que el activo cubre al pasivo – liquidez inmediata	%	Mensual
ROTACIÓN DE CARTERA	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas X Cobrar}}$	Veces que se repone la cartera en el período	#	Trimestral
SUBSIDIO	$\frac{\text{Resultado Operac.}}{\text{Egresos}}$	Valor del costo del servicio que asume la Entidad	%	Semestral
EFICACIA				
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	$\frac{\text{Vr. Ejecutado}}{\text{Vr. Pptado.}}$	Excelente: > 0.95 Bueno: de 0.9 a 0.95 Regular: de 0.8 a 0.9	%	MENSUAL
INDICE DE CRECIMIENTO	$\frac{A2 - A1}{A1}$	Criterio: Definido previamente para cada variable	%	MENSUAL
ACTIVIDAD	$\frac{\# \text{ Cursos realizados}}{\# \text{ Cursos programad}}$	Mide el cumplimiento de la programación	%	Mensua
	$\frac{\# \text{ Horas dicatadas}}{\# \text{ Horas programad}}$	CRITERIOS: Sobresaliente > 0.9		Semestral
	$\frac{\# \text{ Proyectos implem}}{\# \text{ Proyec. Formulad.}}$	Satisfactorio de 0.75 a 0.9 Crítico < 0.75		

ÍNDICE	FORMULA	DESCRIPCIÓN	MEDIDA	PERIODICID.
EFICIENCIA				
INSTRUCTORES	$\frac{\# \text{ Usuarios atend.}}{\# \text{ Instructores}}$	CRITERIOS: Altamente Eficiente > 25 Eficiente: Entre 20 y 25 Deficiente > 20	Unidad de usuarios	Semestral
RECURSOS	$\frac{(\text{Inv. Físico} / \text{Ind. Inversión})}{\text{Índice de Tiempo}}$	CRITERIOS Altamente Eficiente ≥ 1 Eficiente: Entre 0.7 y 99 Deficiente 0.2 y 0.69		Semestral
CUMPLIMIENTO TEMPORAL	$(\text{plazo real} / \text{Plazo programado}) - 1$	CRITERIOR ITC < 0 Adelantado ICT > 0 Atrasado		
Atraso	$(\text{Tiempo consumido} + \text{Tiempo faltante} - \text{Tiempo programado})$		Días	Mensual
% de Atraso	$\frac{\text{Atraso} \times 100}{\text{Tiempo programado}}$		%	Mensual
TIEMPO	$\frac{\text{Tiempo Utilizado}}{\text{Tiempo programado}}$			
EFFECTIVIDAD				
COBERTURA	$(\frac{\# \text{ Usuarios}}{\text{Usuarios potenciales}}) - 1$			
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	$\frac{\# \text{ Respuestas}}{\text{criterio} / \# \text{ Usuarios}} \times$	CRITERIOS: Excelente > 0.9 Bueno entre 0.7 y 0.9 Regular entre 0.6 y 0.7 Malo < 0.6		Semestral.

11.2 EVALUACION

En la implementación y ejecución de la estrategia, debe realizarse periódicamente la evaluación, seguimiento y monitoría, con el fin de proponer oportunamente los correctivos que aseguren el cumplimiento de los Objetivos o en su defecto, ajustes y correctivos a los Planes.

11.2.1 Evaluación del Objetivo. El cumplimiento del Objetivo se cuantifica con el promedio de los porcentajes de cumplimiento de todas las actividades propuestas en el Objetivo. El resultado es una cifra porcentual. Al concluir la relación y evaluación de todas las actividades de un mismo Objetivo, se cuantifica la evaluación de dicho Objetivo.

11.2.2 Evaluación de la Unidad de Negocio. Se calcula con el promediando de cumplimiento de todos los objetivos propuestos para el periodo evaluado.

11.2.3 Evaluación de Áreas Funcional. Se refiere a la cuantificación de las evaluaciones a los objetivos y estrategias propuestas para el monitoreo de las áreas funcionales. La evaluación debe hacerse en todos los niveles de la Organización.

Una vez cuantificado el resultado en cada uno de los niveles de evaluación, se compara con el porcentaje de cumplimiento programado cuando se definió el indicador y se establece la desviación, la cual, para verificar el cumplimiento debe aproximarse a cero (0)

La Evaluación definitiva consiste en relacionar el porcentaje o nivel de cumplimiento registrado en el período, con el porcentaje o nivel de cumplimiento programado para el mismo, estableciendo la desviación numérica. En consecuencia, no obtiene una mejor evaluación la dependencia que mayor porcentaje presenta en el período, sino la que menos se desvíe de su programación. Se propone el siguiente formato para la evaluación de la gestión:

**Tabla No. 32
EVALUACION PLAN DE ACCIÓN**

AREA/ DEPENDENCIA	No. OBJETIVOS	No. ACTIVID.	% DE CUMPLIMIENTO POR TRIMESTRE					% DE CUMPL. PROYECTADO	DESVIAC. PROGRAMAC.
			I.	II.	III.	IV.	ACUMUL.		
AREA XX - Depend. 1. - Depend. 2. - Depend. 3. - Depend. 4.									
PROM.AREA									

Fuente: Esta Investigación

De acuerdo con la Estructura Orgánica de la Caja, el monitoréo debe hacerse corporativo, funcional y operativo, según el nivel de responsabilidad que le asista, bajo el seguimiento de los organismos de control.

- La monitoría corporativa le corresponde al Comité de Dirección con informe al Consejo Directivo y Superintendencia del Subsidio Familiar. Para los indicadores de eficiencia, eficacia e impacto en cobertura y nivel de calidad del servicio, se evalúa cuantitativamente el promedio de porcentaje de cumplimiento por cada una de las variables comunes, definidas previamente para las áreas funcionales. Los indicadores corporativos de impacto o productividad, se evaluarán con base en los resultados financieros de cada período.

- La monitoría funcional está a cargo de los Subdirectores de cada una de las áreas funcionales de la Corporación, cuyos informes por área, son el soporte de la evaluación corporativa. Para la evaluación funcional, se promedian los resultados de cada una de las dependencias a cargo del área y en la medida de lo posible, las variables medidas, comunes a todos los Centros de Costo de la respectiva área o dependencias. Adicionalmente, se analizan los resultados de los indicadores particulares.
- La monitoría operativa es de responsabilidad del Administrador de la Unidad de Negocio, quien rinde informe al respectivo Subdirector o Jefe inmediato.

Para que la monitoría cumpla sus objetivos, debe reunir los siguientes requisitos:

- Debe hacerla el Comité de Dirección, el Subdirector y el Coordinador o Jefe de Dependencia, según el nivel correspondiente. No es delegable.
- Debe planearse y soportarse con los documentos de análisis que requiera
- Debe respetar la periodicidad establecida en el cuadro de Definición de Indicadores
- Debe basarse en hechos y datos
- Debe tener disciplina y persistencia, formar parte de la cultura organizacional

El registro y coordinación de los resultados de toda la Corporación estará a cargo de la Subdirección de Planeación, cuyos informes por áreas son remitidos por cada Subdirector, previa evaluación de sus respectivas Unidades de Negocio o Dependencias.

12. CONCLUSIONES

El Servicio de Educación no Formal de Comfamiliar de Nariño goza de un adecuado posicionamiento en el mercado, debido principalmente a las tarifas subsidiadas y a la infraestructura de su actual sede.

La aplicación de las diversas herramientas de la Planeación Estratégica indican que la Unidad de Negocio no ha aprovechado adecuadamente sus fortalezas y potencialidades, así como las oportunidades que le brinda su entorno, las cuales se han calificado como propicias para un mayor desarrollo.

La posición frente al mercado se ha mostrado conservadora con escasa actitud de reacción frente a las nuevas posibilidades que le ofrecen principalmente las políticas del Gobierno en materia de Subsidio Familiar, generación de empleo, protección al desempleado y fortalecimiento de las Mipymes.

Su posición interna con relación a los factores que determinan el éxito en su Sector, resulta ligeramente inferior al promedio; La estructura administrativa de la Organización, con tendencia vertical, bajo nivel de empoderamiento, lentitud en los procesos de apoyo logístico, técnico, administrativo y por sobre todo, de servicios publicitarios y problemas en el Clima Organizacional, se constituyen en los principales causantes de un latente estancamiento.

No obstante, la gran fortaleza que posee el Servicio de Educación no formal de Comfamiliar de Nariño, representada en un excelente respaldo financiero proporcionado por la Organización, permite pronósticos muy optimistas frente al futuro de la Unidad de Negocio.

El redireccionamiento propuesto a través de las estrategias funcionales formuladas, requieren principalmente de la voluntad y decisión del estamento directivo de la empresa, para poner en marcha un proceso de ajuste a la estructura organizacional, fundamentada principalmente en la implementación de una adecuada gerencia de talento humano, ajuste de procesos que aplanen su estructura, orientada al mejoramiento continuo y a la cultura de servicio al cliente con criterio de calidad.

El mejoramiento de los procesos básicos y logísticos, el trabajo en equipo entre las diferentes áreas de la Entidad, pueden generar grandes cambios que permitirían mejorar la calidad de vida de la población afiliada y comunidad en general, como reza la Misión Corporativa.

Las actividades orientadas a ajustar el tamaño administrativo de la organización, deben conducir a disminuir los gastos transferidos, con la consecuente reducción del nivel de subsidio, sin que tenga que implicar el incremento en tarifas.

Las alianzas de Cooperación con instituciones gubernamentales y no gubernamentales se proponen como estrategias corporativas. Aprovechar el gran potencial de políticas de proteccionismo estatal, permitirían a la Unidad de Negocio aumentar significativamente su posición en el mercado y lo que es más importante, alcanzaría el impacto social que la generación de empleo y el mejoramiento de las competencias laborales, ocasiona en un medio como el regional, se ha caracterizado por bajo valor agregado de una economía basada principalmente en el comercio.

13. RECOMENDACIONES

- Es conveniente que la Empresa realice un proceso serio de preparación al personal con sesiones dirigidas de motivación, inducción y amplia información sobre los procesos que quiere implementar, con el fin de contar con la colaboración y aporte de todos los niveles de la Organización.
- Para alcanzar el éxito en los objetivos propuestos, se requiere liderazgo, voluntad y trabajo en equipo del grupo directivo y todos sus colaboradores.
- Teniendo en cuenta que en las Estrategias Funcionales, la Organización debe realizar esfuerzos e inversiones en las áreas de apoyo y logística para mejorar la calidad en la prestación del Servicio, es menester que la empresa continúe paulatinamente con el redireccionamiento de las otras áreas de servicios, como Recreación, Educación Formal, Mercadeo, Salud, etc., puesto que no sería productivo el esfuerzo financiero, administrativo, logístico, tecnológico, solamente para una de sus Unidades de Negocio.
- La toma de decisiones implica el consenso y participación de todos los trabajadores, condición necesaria para obtener compromiso.
- La empresa debe prestar especial atención a los procesos de seguimiento, evaluación y control, para asegurarse que las actividades propuestas, se realicen efectivamente y que cumplan con la función la cual son propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO. Plan Competitivo. 2003

Charry Rodríguez, Lorge Alirio. Los Indicadores de Gestión y Resultado como Instrumento de Competitividad en el Sector Público. 1ª. Edición. Copigráficas Sierra. Bogotá,D.C. 2002

DANE. Colombia. Proyecciones anuales.

DANE. Documentos de Internet.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México. 1997.

DEPARTAMENTO DE NARIÑO. Visión Nariño 2030. 2000

HILL, Charles; JONES, Gareth. Administración Estratégica un Enfoque Integrado. 3 Edición. Mc Graw Hill : Bogotá, 1996. Cap. 1 a 7 y 12

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Técnicas Colombianas. Elaboración y Presentación de Trabajos Escritos y Tesis de Grado. Edición Actualizada. Bogotá, D.C. ICONTEC. 2003.

JARILLO, José Carlos. Dirección Estratégica. McGraw Hill. Colombia. 1996. Cap. 5 a 8

MENDEZ A., Carlos E., Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda Edición. McGraw-Hill. 1997.

MINTZBERG, Henry; QUINN James Brian; VOJER, John. El Proceso Estratégico. Prentice Hall. Cap. 2 y 3

MUNICIPIO DE PASTO. Plan de Desarrollo 2000 – 2003. 2000

MUNICIPIO DE PASTO. Pasto Mejor – Plan de Desarrollo 2004-2007. 2004

QUIJANO, Armando José. Mecanismos e Instrumentos para la Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Proyectos de Investigación. 2001

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Quinta Edición. 3R Editores Ltda.. 1997.

THOMPOSON, Arthur; STRICKLAND A.J. Administración Estratégica. McGraw Hill. México. 1999. Cap. 1, 3 y 4

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Modulo de Calidad Total y Teorías Contemporaneas. Especialización en Alta Gerencia. 2004.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Modulo de Competitividad y Estrategia. Especialización en Alta Gerencia. 2004.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Modulo de Ejecución de Estrategias y Transformación Organizacional. Especialización en Alta Gerencia. 2004.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Modulo de Entorno Jurídico. Especialización en Alta Gerencia. 2004.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Modulo de Entorno Social. Especialización en Alta Gerencia. 2004.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Modulo de Entorno Tecnológico. Especialización en Alta Gerencia. 2004.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Modulo de Gerencia Financiera. Especialización en Alta Gerencia. 2004.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Modulo de Gerencia de Mercadeo. Especialización en Alta Gerencia. 2004.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Modulo de Modelos Gerenciales. Especialización en Alta Gerencia. 2004.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Modulo de Planeación Estratégica. Especialización en Alta Gerencia. 2004.

VAN DER ERVE Marc. El futuro de la Gerencia. Visión y Cultura Corporativa. Editorial Legis. Colombia. Capítulos 11 y 12

ANEXOS

Anexo No. 1
PROYECCIÓN POBLACIÓN Y TASA DE CRECIMIENTO DEMOGRAFICO
COLOMBIA, NARIÑO, PASTO
 1999 - 2005

AÑO	COLOMBIA (1)	CRECIM.	NARIÑO (2)	CRECIM.	PASTO (2)	CRECIM.
1999	41.589.018		1.602.993		372.581	
2000	42.321.386	1,76%	1.632.093	1,82%	381.100	2,29%
2001	43.070.703	1,77%	1.661.300	1,79%	389.705	2,26%
2002	43.834.115	1,77%	1.696.656	2,13%	398.333	2,21%
2003	44.583.577	1,71%	1.719.162	1,33%	406.976	2,17%
2004	45.325.261	1,66%	1.747.111	1,63%	415.629	2,13%
2005	46.039.144	1,58%	1.775.973	1,65%	424.282	2,08%
T.Crec.prom.		1,71%		1,72%		2,19%

FUENTE: (1) DANE. Colombia. Proyecciones anuales de población 1985 - 2015

(2) DANE Colombia. Proyecciones anuales de población 1985 - 2015 y Plan de Desarrollo PASTO MEJOR. 2004 - 2007

Anexo No. 2
PIB PRECIOS CONSTANTES DE 1996
 1996 2001, Millones \$

AÑO	COLOMBIA (1)	NARIÑO (2)	%
1996	72.506.824	473.066,5	0,7%
1997	74.994.021	481.058,5	0,6%
1998	75.421.325	480.481,3	0,6%
1999	72.250.601	499.408,8	0,7%
2000	74.363.831	506.274,8	0,7%
2001	75.393.822	495.038,1	0,7%
2002	75.932.366	503.691,0	0,7%

FUENTE: (1) DANE- cuentas regionales

(2) CEDRE - Cuentas Económicas de Nariño - 2000 - 2002p

Anexo No. 3
 PIB P HABITANTE - P. CONSTANTES / 96
 1999 2002

AÑO	COLOMBIA (1)	NARIÑO (2)
1999	#¡REF!	311.565,8
2000	#¡REF!	310.198,4
2001	#¡REF!	297.982,4
2002	#¡REF!	297.971,5

FUENTE: (1) DANE- cuentas regionales

(2) CEDRE - Cuentas Económicas de Nariño - 2000 - 2002p

Anexo No. 4
 PIB / HABITANTE - P. CONSTANTES
 PASTO 1998 - 2000

AÑO	Millones \$
1998	223.439,5
1999	221.415,1
2000	224.417,6

FUENTE: MUNICIPIO DE PASTO - Plan de Desarrollo Pasto
 Mejor 2004 - 2007

Anexo No. 5
PIB POR SECTOR ECONÓMICO
MUNICIPIO DE PASTO. 2003

	SECTOR	%
1.	PRIMARIO	35
2.	SECUNDARIO	7
3.	TERCIARIO	58
	TOTAL	100

FUENTE: MUNICIPIO DE PASTO - Plan de Desarrollo
 Pasto Mejor. 2004 - 2007

Anexo No. 6
COMPOSICION DEL PIB
POR ACTIVIDAD ECONÓMICA
MUNICIPIO DE PASTO - 2003

ACTIVIDAD ECONOMICA	%
SERVICIOS DEL ESTADO	28
COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	21,9
FINANCIEROS	13,6
INDUSTRIA MANUFACTURERA	4,5
AGROPECUARIA	28,8
CONSTRUCCION	3,2
TOTAL	100

FUENTE: MUNICIPIO DE PASTO - Plan de Desarrollo
 Pasto Mejor. 2004 - 2007

Anexo No. 7
TAMAÑO Y NÚMERO DE EMPRESAS
SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA
MUNICIPIO DE PASTO - 2003

ACTIVIDAD ECONÓMICA	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL	%
AGRICULTURA Y PESCA	51	2	-	-	53	0,6%
EXLOTACIÓN MINAS	8	1	-	-	9	0,1%
INDUSTRIA	780	16	2	-	798	9,2%
ELECTRICIDAD	8	1	1	1	11	0,1%
CONSTRUCCIÓN	131	5	1	-	137	1,6%
COMERCIO	4.876	79	3	1	4.959	57,3%
HOTELES Y RESTAURAN	808	7	1	-	816	9,4%
TRANSPORTE Y COMUNI	383	9	1	-	393	4,5%
SERVICIOS FINANCIERO	124	-	-	-	124	1,4%
ACTIV. INMOBILIARIA	515	8	-	-	523	6,0%
ADMÓN. PB. Y DEFENSA	14	-	-	-	14	0,2%
EDUCACIÓN	103	2	-	-	105	1,2%
SALUD	176	4	3	1	184	2,1%
OTROS	530	2	1	-	533	6,2%
TOTAL	8.507	136	13	3	8.659	100,0%
%	98,2%	1,6%	0,2%	0,0%	100%	

FUENTE: Cámara de Comercio de Pasto.

Anexo No. 8
COMPORTAMIENTO INFLACION
MUNICIPIO DE PASTO. 1995 - 2003

AÑO	COLOMBIA	PASTO
1995	19,46	19,74
1996	21,63	29,52
1997	17,68	17,60
1998	16,7	17,97
1999	9,23	10,89
2000	8,75	10,54
2001	7,65	8,15
2002	6,99	8,35
2003	6,49	4,85

FUENTE: DANE

Anexo No. 9
COMPORTAMIENTO DE DESEMPLEO
MUNICIPIO DE PASTO. 1995 - 2003

AÑO	COLOMBIA	PASTO
1995	8,8	11,9
1996	11,2	13,9
1997	12,4	14,2
1998	15,7	16,3
1999	18,1	18,4
2000	19,7	21,3
2001	16,7	18,9
2002	15,7	16,0
2003	16,1	18,6

FUENTE: DANE

Anexo No. 10
INDICADORES DE NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS,
SITUACIÓN DE MISERIA Y ANALFABETISMO. 2002

REGIÓN	NBI	SITUACIÓN DE MISERIA	ANALFABETISMO
PASTO	26,6	9,21	8,9
NARIÑO	53,23	20,3	26,77
COLOMBIA	37,2	7,8	14,9

FUENTE: Plan Visión Nariño 2030

Anexo No. 11
ESTRATIFICACIÓN URBANA
MUNICIPIO DE PASTO 2003

ESTRATO	CATEGORIA	% VIVIENDAS
1	BAJO - BAJO	10,5
2	BAJO	46,3
3	MEDIO - BAJO	29,9
4	MEDIO	10,2
5	MEDIO - ALTO	3,1
6	ALTO	0

FUENTE: MUNICIPIO DE PASTO. OF. DE PLANEACIÓN

Anexo No. 12
FAMILIAS Y PERSONAS DESPLAZADAS
MUNICIPIO DE PASTO 2000 - 2003

AÑOS	FAMILIAS	PERSONAS
2000	40	168
2001	1.525	6.231
2002	3.114	12.622
2003	3.823	15.255

FUENTE: OIM - Red de Solidaridad

Anexo No. 13
 NUMERO DE ESTUDIANTES MATRICULADOS

AÑO	COLOMBIA	NARIÑO	PASTO	% PASTO
2000	9.866.779	338.490	88.227	0,89%
2001	9.575.175	341.793	89.098	0,93%
2002	9.801.760	348.754	92.028	0,94%
PROMEDIO	9.747.905	343.012	89.784	0,92%

FUENTE: DANE

Anexo No. 14
 COBERTURA EN EDUCACIÓN

AÑO	COLOMBIA	NARIÑO	PASTO
2000	23,31%	20,74%	23,15%
2001	22,23%	20,57%	22,86%
2002	22,36%	20,56%	23,10%
PROMEDIO	22,64%	20,62%	23,04%

Anexo No. 15
ESTUDIANTES MATRICULADOS POR NIVELES

AÑO	COLOMBIA			NARIÑO			PASTO		
	P.ESCOLAR	B.PRIMARIA	B.SECUND. Y MEDIA	P.ESCOLAR	B.PRIMARIA	B.SECUND. Y MEDIA	P.ESCOLAR	B.PRIMARIA	B.SECUND. Y MEDIA
2000	1.070.482	5.221.018	3.575.279	26.788	207.714	103.988	9.069	41.347	37.811
2201	1.058.345	5.131.463	3.385.367	27.616	210.182	103.995	9.094	42.385	37.619
2202	1.088.555	5.205.489	3.515.716	30.553	214.438	103.763	10.096	42.467	39.465

Anexo No. 16
 COBERTURA SERVICIOS PUBLICOS
 ALCANTARILLADO Y ACUEDUCTO
 MUNICIPIO DE PASTO 2001 - 2003

SERVICIO	2001	2002	2003
ALCANTARILLADO URBANO	88,98	89,68	90,49
ACUEDUCTO URBANO	89,45	90,16	91,08

FUENTE: EMPOPASTO S.A.. Citado por Pasto Mejor 2004-2007

Anexo No. 17
 NUMERO DE USUARIOS CEDENAR
 MUNICIPIO DE PASTO 2003

ACTIVIDAD	USUARIOS
RESIDENCIAL	81140
COMERCIAL	5771
INDUSTRIAL	438
OFICIAL	402
TOTAL	87751

FUENTE: CEDENAR S.A. E.S.P.

Anexo No. 18
 NUMERO DE USUARIOS TELEFONIA FIJA
 MUNICIPIO DE PASTO 2003

ESTRATO	No. LINEAS
1	4.731
2	22.801
3	16.338
4	7.016
5	2.009
6	102
RURAL	593
PUBLICO	534
No. RESIDENCIAL	12.843
TOTAL	66.967

FUENTE: Colombia Telecomunicaciones. Citado por:
 Pasto Mejor 2004 - 2007

Anexo No. 19
 INFRAESTRUCTURA VIAL URBANA
 MUNICIPIO DE PASTO 2003

DESCRIPCIÓN	TOTAL (KM)
VIAS URBANAS	329
PAVIMENTADAS EN BUEN ESTADO	166
POR RESTITUIR Y/O MANTENER	110
SIN PAVIMENTO	53

FUENTE: INVAP. Citado por Pasto Mejor 2004 - 2007

Anexo No. 20
 INFRAESTRUCTURA VIAL RURAL
 MUNICIPIO DE PASTO 2003

DESCRIPCIÓN	TOTAL (KM)
RURALES	337
PAVIMENTADAS EN BUEN ESTADO	76
SIN PAVIMENTO	261

FUENTE: INVAP. Citado por Pasto Mejor 2004 - 2007

Anexo No. 21
 PARQUE AUTOMOTOR MUNICIPIO DE PASTO
 1997 - 2003

AÑOS	PUBLICO	PARTICULAR	OFICIAL	MOTOS	TOTAL	% VARIAC.
1997	7207	4604	128	11223	23162	
2001	7599	8034	169	16321	32123	39%
2003	8568	15807	192	20299	44866	40%

FUENTE: INVAP. Citado por Pasto Mejor 2004 - 2007