

**ESTUDIO DE FORTALECIMIENTO DEL CENTRO DE EDUCACIÓN NO
FORMAL “GUILLERMO RUEDA MONTAÑA” COMO UNA UNIDAD
ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE CRUZ ROJA COLOMBIANA SECCIONAL
NARIÑO**

**CLAUDIA ERIKA PORTELLA AFANADOR
AIDA BETTY CABRERA PUCHANA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**ESTUDIO DE FORTALECIMIENTO DEL CENTRO DE EDUCACIÓN NO
FORMAL “GUILLERMO RUEDA MONTAÑA” COMO UNA UNIDAD
ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE CRUZ ROJA COLOMBIANA SECCIONAL
NARIÑO**

**CLAUDIA ERIKA PORTELLA AFANADOR
AYDA BETTY CABRERA PUCHANA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor
ROCKY EMIRO BOLIVAR ARGOTY
Esp. En Alta Gerencia**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
SAN JUAN DE PASTO
2012**

NOTA DE ACEPTACION

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad de los autores”.

Artículo 1º del acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Asesor de la investigación

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Junio de 2012.

RESUMEN

El centro de Educación Guillermo Rueda Montaña cuenta con el respaldo de la Cruz Roja Colombiana, Comité Internacional de la Cruz Roja, Junta Directiva de la Cruz Roja Seccional Nariño y de un equipo calificado para lograr su incursión en la educación para el trabajo y el desarrollo humano con el fin de desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que contribuyen al proceso de formación integral y permanente de las personas complementando, actualizando y formando en aspectos académicos.

ABSTRACT

The Education Center Mountain Guillermo Rueda backed Colombian Red Cross, International Committee of the Red Cross Board of Directors of the Red Cross Sectional Nariño and a qualified team to achieve its foray into education and development work human to develop knowledge, skills and attitudes that contribute to the process of integral training of people supplementing, updating and training in academics.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. JUSTIFICACIÓN	17
2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.1 PROBLEMA	18
2.1.1 Identificación del problema.....	18
2.1.2 Descripción del problema.....	18
2.1.3 Formulación del problema.....	19
3. OBJETIVOS	20
3.1 OBJETIVO GENERAL	20
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
4. MARCO REFERENCIAL.....	22
4.1 MARCO LEGAL	22
4.2 MARCO TEÓRICO	24
4.2.1 Educación no Formal en Colombia.	34
5. METODOLOGÍA	45
5.1 DISEÑO METODOLÓGICO.....	45
5.2 RECURSOS DISPONIBLES (materiales, institucionales y financieros)..	46
5.3 RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS	46
6. CRONOGRAMA.....	47
7. PLAN DE NEGOCIOS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CENTRO DE EDUCACIÓN “GUILLERMO RUEDA MONTAÑA”	48
7.1 ANTECEDENTES	48

7.2	ANÁLISIS DEL SECTOR EDUCATIVO	48
7.3	ANÁLISIS DEL SERVICIO	50
7.3.1	Formación Académica	51
7.3.2	Formación Complementaria.....	51
7.3.3	Formación por Competencias	53
7.3.4	Formación en Oficios Manuales.....	53
7.3.5	Formación Interna	54
7.3.6	Formación por Demanda	54
7.4	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	54
7.4.1	Segmentación del Mercado para Formación Académica.....	54
7.4.2	Segmentación del Mercado para Formación Complementaria	55
7.4.3	Segmentación del Mercado para Formación por Competencias	55
7.4.4	Segmentación del Mercado para Formación en Oficios Manuales	56
7.4.5	Segmentación del Mercado para Formación Interna	56
7.4.6	Segmentación del Mercado para Formación por Demanda.....	57
7.5	ANÁLISIS FRENTE A LA COMPETENCIA.....	57
7.5.1	Análisis de los Competidores.....	57
7.5.2	Matriz del Perfil Competitivo.....	59
7.5.3	Matriz de Perfil Competitivo Aplicada a la Formación Académica	60
7.5.4	Matriz de Perfil Competitivo Aplicada a la Formación Complementaria..	62
7.5.5	Matriz de Perfil Competitivo Aplicado a los Competidores por Productos Sustitutivos.....	62
7.5.6	Matriz de perfil Competitivo Aplicada a la Formación por Competencias	63
7.5.7	Matriz de perfil Competitivo Aplicada a la Formación en Oficios Manuales.....	63

7.5.8	Matriz de perfil competitivo para la formación por demanda	64
7.6	DIAGNOSTICO DEL PERFIL INTERNO	65
7.7	DIAGNOSTICO DE PERFIL EXTERNO	66
7.8	ANALISIS ESTRATEGICO	67
7.8.1	Matriz Interna Externa.....	67
7.8.2	Matriz de la gran Estrategia GE.	69
7.8.3	Matriz DOFA.	70
7.9	DECISION ESTRATEGICA.....	70
7.9.1	Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE).	70
7.9.2	Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica Aplicada al Desarrollo del Servicio.....	73
7.9.3	Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica Aplicada al Desarrollo del Mercado	74
7.10	EVALUACION FINANCIERA DE ESTRATEGIAS	75
7.11	GENERACION DE ESCENARIOS.....	75
7.12	PROYECCIONES FINANCIERAS PARA EL ESCENARIO 1	76
7.12.1	Descripción de cuentas del estado de resultados para el escenario 1....	76
7.12.2	Descripción de Cuentas del Balance General para el Escenario 1.	82
7.12.3	Proyección Financiera del Flujo de Caja para el Escenario 1.	84
7.13	PROYECCIONES FINANCIERAS PARA EL ESCENARIO 2	84
7.13.1	Descripción de Cuentas del Estado de Resultados para el Escenario 2.	84
7.13.2	Descripción de cuentas del balance general para el escenario 2.	90
7.13.3	Proyección Financiera del Flujo de Caja para el Escenario 2.	92
7.14	CONCLUSIONES DE LAS PROYECCIONES FINANCIERAS	92
7.15	VIABILIDAD FINANCIERA.....	92

7.15.1	Protección del Costo Promedio Ponderado de Capital WACC para el Escenario 1.	93
7.15.2	Proyección del Valor Económico Agregado Eva para el Escenario 1.	93
7.15.3	Proyección del Costo Promedio Ponderado de Capital WACC para el Escenario 2.	94
7.15.4	Proyección del Valor Económico Agregado Eva para el Escenario 1.	94
7.16	INDICADORES TIR Y VPN.....	95
7.17	RAZON COSTO – BENEFICIO.....	96
8.	PLAN OPERATIVO.....	97
9.	CONCLUSIONES	99
	BIBLIOGRAFÍA.....	100
	NETGRAFIA	101

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cobertura educativa por rango de edad	26
Tabla 2. Relación alumno docente por zonas 2003.....	27
Tabla 3. Instituciones de educación superior.....	27
Tabla 4. Población joven y adulta analfabeta	29
Tabla 5. Población atendida. Proyecto de alfabetización 2001 - 2003	30
Tabla 6. Municipios con mayor porcentaje de analfabetismo. Año 2000 y atendidos hasta el 2003.....	30
Tabla 7. Matriz de perfil competitivo formación académica en Atención Prehospitalaria	60
Tabla 8. Posición del centro de educación Guillermo Rueda Montaña en la formación académica en Atención Prehospitalaria	60
Tabla 9. Matriz de perfil competitivo para la formación académica en el área de Derechos humanos y Derecho internacional humanitario.....	60
Tabla 10. Posición del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña en la formación académica en Derechos humanos y Derecho Internacional Humanitario.....	61
Tabla 11. Matriz de perfil competitivo para la formación académica en salud ocupacional.....	61
Tabla 12. Posición del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña en la formación académica en salud ocupacional	61
Tabla 13. Matriz de perfil competitivo para la formación complementaria en el área de salud	62
Tabla 14. Posición del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña en la formación complementaria en el área de salud	62
Tabla 15. Posición del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña en la formación complementaria en el área de salud	62

Tabla 16.	Posición del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña en la formación complementaria con relación a entidades que ofrecen productos sustitutos	63
Tabla 17.	Matriz de perfil competitivo para la formación por competencias.....	63
Tabla 18.	Posición del centro de educación Guillermo Rueda Montaña en la formación de competencias	63
Tabla 19.	Matriz de perfil competitivo para la formación en oficios manuales	64
Tabla 20.	Posición del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña en la formación en oficios manuales.....	64
Tabla 21.	Matriz de perfil competitivo para la formación por demanda.....	64
Tabla 22.	Posición del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña en la formación por demanda	65
Tabla 23.	Matriz de evaluación de factores internos.....	66
Tabla 24.	Matriz de evaluación de factores externos MEFE	66
Tabla 25.	Matriz Interna Externa.....	67
Tabla 26.	Guía para la aplicación de la matriz Interna – Externa	68
Tabla 27.	Guía para la aplicación de la matriz de la Gran Estrategia	69
Tabla 28.	Matriz de la Gran Estrategia	70
Tabla 29.	Matriz cuantitativa de la planeación estratégica aplicada a la penetración del mercado	72
Tabla 30.	Matriz cuantitativa de la planeación estratégica aplicada al desarrollo del servicio	73
Tabla 31.	Matriz cuantitativa de la planeación estratégica aplicada al desarrollo del mercado	74
Tabla 32.	Proyección de la inflación	76
Tabla 33.	Cálculo de ventas para el escenario 1.	76
Tabla 34.	Tarifa para pago de curso por horas, año 2011	79

Tabla 35.	Presupuesto salario y honorarios de docentes	79
Tabla 36.	Proyección financiera del Estado de Ingresos y Egresos del escenario 1 del proyecto de fortalecimiento del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña	81
Tabla 37.	Equipos didácticos requeridos	82
Tabla 38.	Proyección financiera del Balance general del escenario 1 del proyecto de Fortalecimiento del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña	83
Tabla 39.	Proyección Financiera del Flujo de Caja del proyecto de fortalecimiento del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña..	84
Tabla 40.	Cálculo de ventas para el escenario 2.	85
Tabla 41.	Comisiones por venta	88
Tabla 42.	Proyección financiera del Estado de Ingresos y Egresos del escenario 2 del proyecto de fortalecimiento del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña	89
Tabla 43.	Proyección financiera del Balance General del escenario 2 del proyecto de fortalecimiento del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña	91
Tabla 44.	Proyección financiera del Flujo de Caja del escenario 2 del proyecto de fortalecimiento del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña..	92
Tabla 45.	Cálculo y proyección del Costo promedio ponderado de capital WACC para el escenario 1.	93
Tabla 46.	Cálculo y proyección del Valor económico agregado EVA para el escenario 1.	93
Tabla 47.	Cálculo y proyección del Costo promedio ponderado de capital WACC para el escenario 2.	94
Tabla 48.	Cálculo y proyección del Valor económico agregado EVA para el escenario 2.	94
Tabla 49.	Cuadro comparativo de las proyecciones del Fondo social de los escenarios 1 y 2.....	95

Tabla 50.	Cuadro comparativo de indicadores TIR y VPN.....	95
Tabla 51.	Cuadro comparativo de la razón costo - beneficio.....	96
Tabla 52.	Etapas del desarrollo de actividades del plan operativo	98

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz DOFA del Sector Educación.....	33
Cuadro 2. Programas de formación académica por área	51
Cuadro 3. Programas de formación complementaria por área	52
Cuadro 4. Cursos en formación por competencias por área.....	53
Cuadro 5. Cursos de formación en oficios manuales.....	53
Cuadro 6. Cursos de formación en oficios manuales.....	54
Cuadro 7. Segmentación del mercado para formación académica.....	54
Cuadro 8. Segmentación del mercado para formación complementaria	55
Cuadro 9. Segmentación del mercado para formación complementaria	55
Cuadro 10. Segmentación del mercado para formación en oficios manuales	56
Cuadro 11. Segmentación del mercado para formación interna	56
Cuadro 12. Segmentación del mercado para formación en oficios manuales	57

INTRODUCCIÓN

Actualmente las condiciones socioeconómicas de la región y las exigencias académicas determinadas por el nivel de competencias del sector educativo han llevado a la creación de nuevas formas y metodologías de capacitación e investigación que permitan fortalecer y mejorar el perfil competitivo de las personas, haciendo uso del reconocimiento de la imagen institucional en aspectos inherentes a la labor humanitaria que desarrolla la Cruz Roja Colombiana en áreas como: Salud, Salud ocupacional, Manejo de emergencias y Derecho internacional humanitario.

La gran cantidad de centros de estudios que existen en los tiempos actuales, determinan en cada estudiante la indispensable necesidad de conocer la calidad de los mismos y el modo apropiado de establecer el método de estudio que se recurre de un mejor modo a cada necesidad particular.

La importancia de determinar la calidad de cada centro de estudios es fundamental para el comienzo de cualquier actividad de formación. Es decir que si bien existe una amplia oferta de capacitación y formación en los tiempos modernos, es de suma importancia determinar el centro de formación donde se está participando posee las mejores técnicas de calidad y además ofrece un programa de estudio acorde a la necesidad de cada profesión o sin lugar a dudas determinar la calidad es muchas veces no es una tarea sencilla o fácil. Si bien las principales casas y por lo tanto una importante cantidad de referencia estudiantil que es fácil de encontrar, pigmentación de las nuevas tecnologías tengan la misma respuesta que han conseguido esta situación muchas veces puede ser verificada por referencia de la actividad de formación.

Por ello la Cruz Roja Colombiana Seccional Nariño ha decidido fortalecer el Centro de Educación No Formal "GUILLERMO RUEDA MONTAÑA" a través de Cursos, Seminarios y Diplomados en Urgencias y Emergencias estructurados cuidadosamente de acuerdo a las temáticas de Reanimación, Trauma, Paciente Médico, Desastres, Cuidado Intensivo y una serie de cursos integrales que complementan nuestra filosofía de mejorar las oportunidades de vida de los seres humanos.

1. JUSTIFICACIÓN

El artículo 4° de los Estatutos de la sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana establece la educación a la comunidad en general como uno de los propósitos de la institución, inculcando los principios de solidaridad y búsqueda del desarrollo, entendido como las acciones encaminadas a incrementar la capacidad de lograr el progreso de las comunidades, siendo esta una de las razones a la que obedece la creación del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña.

En el marco del Foro Nacional de Calidad Educativa, el Ministerio de Educación Nacional hace énfasis en la estrecha relación existente entre la educación y la transformación de la familia y la sociedad, por esto, Cruz Roja seccional Nariño anhela aportar por medio del centro de Educación Guillermo Rueda Montaña a la innovación de la familia y sociedad nariñense, contribuyendo de este modo a la construcción de un mejor país.

Las áreas de actuación de la Cruz Roja comprenden un vasto campo de acción: Educación de Derecho internacional humanitario, Emergencias y Desastres, Salud, Desarrollo Comunitario, derechos humanos, medio ambiente y ecología, participación ciudadana; es por esto que la Cruz Roja Seccional Nariño, busca la proyección de ellas a la comunidad y ha encontrado en el servicio educativo la mejor forma de hacerlo. Debido a su amplia cobertura estas serán integradas progresivamente en el proceso de formación del centro de educación.

2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

2.1 PROBLEMA

Baja rentabilidad y factibilidad económica del Centro de Educación no Formal “Guillermo Rueda Montaña” como una unidad estratégica de negocio de la institución Cruz Roja Colombiana Seccional Nariño.

2.1.1 Identificación del problema. En los últimos tres años la Cruz Roja Colombiana, seccional Nariño denota una considerable disminución en la rentabilidad de sus ingresos, presentando inconvenientes con la formulación de estrategias que permitan desarrollar procesos tendientes a mejorar el problema de sostenibilidad, que contribuyan a fortalecer las unidades de negocio de la organización, optimizando sus recursos.

2.1.2 Descripción del problema. La Cruz Roja Colombiana es una institución privada de carácter especial de ayuda humanitaria por excelencia en el país. Hace parte de la red humanitaria más grande del mundo: el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, que tiene presencia en 186 países. En Colombia, la Institución forma parte activa y dinámica del Sistema Nacional de Prevención y Atención de Desastres (SNAPD), del Sistema Nacional de Salud y de los Comités Técnicos de la Organización Panamericana de la Salud. De forma conjunta con los demás organismos de socorro, no sólo ofrece prevención, atención, respuesta ante las situaciones de emergencia producidas por desastres naturales y generados por el hombre, sino que también participa en la toma de decisiones al respecto y coordina el desarrollo y logística de programas, proyectos, y actividades, además la Cruz Roja genera sus sostenibilidad entre otras con sus diferentes Unidades de Negocio como son : Centro de los Bancos de Sangre, los proyectos de desarrollo social y las Instituciones Prestadoras de Salud.

En el Departamento de Nariño, Cruz Roja cuenta dentro de sus unidades de negocio con el centro de Educación Guillermo Rueda Montaña como una unidad de soporte financiero a la organización. Sin embargo desde el año 2007 a raíz de la problemática regional del Volcán Galeras, la Institución centro su interés en el desarrollo de proyectos y estrategias de prevención y manejo de la situación presentada. Esto genero que los recursos y los procesos de la institución se enfocaran al desarrollo de esa línea de trabajo, ocasionando baja rentabilidad, carencia herramientas de planeación y direccionamiento encaminado al posicionamiento y sostenibilidad de esta unidad de negocio.

2.1.3 Formulación del problema. ¿La propuesta de plan de negocios para el Centro de Educación No Formal “GUILLERMO RUEDA MONTAÑA” como una unidad estratégica de la Cruz Roja Colombiana Seccional Nariño, garantiza su desarrollo económico?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de negocios para el Centro de Educación no Formal GUILLERMO RUEDA MONTAÑA, como una unidad estratégica de negocio de Cruz Roja Colombiana Seccional Nariño que garantice su desarrollo económico.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un portafolio de servicios educativos para la población más vulnerable de la región, con énfasis en el desarrollo de competencias de formación para el trabajo.
- Elaborar un análisis de la demanda potencial y efectiva que tendría el centro educativo, el pronóstico de la demanda, el análisis de la competencia, y el plan de marketing necesario para la promoción de los servicios ofrecidos por el centro educativo.
- Describir los requerimientos físicos y operativos necesarios para el normal funcionamiento del centro educativo, incluyendo la descripción del proceso del negocio y la disposición de instalaciones.
- Describir la organización del negocio y cómo se relacionarán entre sí las diferentes unidades orgánicas que lo conformarán, incluyendo la estructura jurídica, la estructura orgánica, los cargos y funciones, el requerimiento de personal, los gastos de personal, los sistemas de información, y el perfil del equipo directivo.
- Realizar un análisis de la inversión fija requerida, los activos, el capital de trabajo, la inversión total requerida, la estructura del financiamiento, y las fuentes financieras en que se incurrirá para poner en funcionamiento el centro educativo.
- Elaborar los presupuestos de ingresos y de egresos, el punto de equilibrio, el flujo de caja proyectado, el estado de ganancias y pérdidas proyectado, y el balance general proyectado para el centro educativo.
- Realizar la evaluación financiera del plan de negocios para el centro educativo con base en el periodo de recuperación de la inversión y los resultados de los indicadores de rentabilidad utilizados, tales como VPN y TIR.

- Elaborar el cronograma de las actividades más importante que se realizarán en la ejecución del plan de negocios para el centro educativo, que incluya las principales actividades en la puesta en marcha del negocio, los responsables de cada una de éstas, y las fechas en que se iniciarán, así como los plazos que tendrán.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO LEGAL

Desde la Constitución Política de Colombia se reconoce la educación como derecho social y se definen sus corresponsables. Así mismo, se establece su gratuidad, regulación, administración y financiación por parte del estado. Además, se permite la creación de planteles privados, se incorpora a la Comunidad Educativa en la dirección de las instituciones y se establecen las pautas para el ejercicio docente.

Agregado a lo anterior, en la Ley General de Educación se define la estructura del servicio educativo, establece las modalidades de atención educativa a poblaciones, instaura la organización para la prestación del servicio educativo desde el currículo hasta la administración del servicio. También se definen los roles, derechos, características y beneficios de los educandos y educadores.

Finalmente se definen cuales son los recursos estatales de los que se alimentará la educación nacional y se reglamentan las normas especiales para la educación impartida por particulares.

Complementando lo anterior, se han dictado una serie de decretos y de resoluciones que reglamentando la ley han permitido, entre otras cosas: establecer la organización del servicio educativo, la implementación de su Proyecto Educativo Institucional y su gobierno escolar; definir cuáles son los aportes de las entidades territoriales para el ejercicio educativo, especificar el tipo de educación para adultos, determinar el sistema general de las participaciones financieras y administrativas de las entidades territoriales y el gobierno central, implementar normas técnicas curriculares, de evaluación y promoción de los educandos.

Los cambios institucionales, emprendidos con mayor claridad desde la Constitución de 1991 y la promulgación de la Ley General de Educación en 1994, así como con las diversas iniciativas de los gobiernos locales, han oxigenado y dinamizado los procesos organizativos y han permitido nuevas formas de apropiación de este derecho y servicio público. En conclusión, se puede deducir que el ejercicio educativo Colombiano se encuentra bastante regulado por las normas que sintetizadas se pueden interpretar como “descentralización y autonomía educativa” y en consecuencia de esto se encuentra frente a una gran cantidad de oportunidades, garantías y beneficios en parte para la práctica docente, y aún más para el mercado educativo. Así mismo, dinamiza la asistencia de la educación aún para las regiones más apartadas de la región y permite exigir el derecho haciendo uso las políticas públicas establecidas para ello y regula y vigila la adecuada prestación del servicio en búsqueda de la calidad.

¿Cómo fue desarrollada históricamente la educación en Colombia y qué dicen las leyes que la rigen en la actualidad?

El desarrollo de la historia de la educación en Colombia ha sufrido de lo mismo que ha adolecido nuestra nación: la ausencia de un “proyecto nacional”. Desde los tiempos de la colonia es sabido que era un privilegio de los españoles gobernantes en tierras nacionales, sus hijos criollos y otros miembros de la nobleza. Posteriormente en la primera edad de la República, cuando se inicia el renunciamiento a construir un proyecto nacional que incluyera a todos los miembros de la nación, la educación, en manos del estado, fue utilizada para formar a los futuros gobernantes a través de la promoción de carreras como la filosofía, el derecho y la teología.

Acto seguido, a cada cambio de gobierno se iniciaba una entrega a la iglesia de este ejercicio y a otro cambio se le arrebatava nuevamente, dejando impresa en ésta la falta de claridad en una política educativa que estaba más cercana de servir a un partido político definido que de formar un ciudadano integral con capacidad autónoma de pensamiento y decisión.

Es hasta 1930 que se inicia una legislación abundante sobre el tema educativo, no obstante continuo esa viudez de claridad y coherencia para los fines de la educación y no dejaba de ser una herramienta poderosa en manos de los gobernantes para perpetuar su partido político en el poder vendiendo ideas de desprestigio del opositor.

Nada de esto mejoró sino hasta la mitad del siglo pasado cuando a través de varias reformas se posibilita la educación superior pública, las modalidades distintas a las normalistas en los colegios y el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. A su vez, estrategias como Escuelas Radiofónicas, a través de RADIO SUTATENSA, se convirtieron en las más efectivas para llegar a lugares nunca antes imaginados con un programa de alfabetización formal, estrategia que luego fue reforzada por la Campaña de Instrucción Nacional en el gobierno del presidente Belisario Betancourt a comienzos de los 80's.

Posterior a la promulgación de la Carta Magna de 1991 y de la Ley General de Educación, tres años después, este tema se inicia a tratar con una serie de políticas claras, más para el estado que para la ciudadanía, en tanto que inicia a despojarse de ciertas obligaciones que otrora cargaba y ahora le entrega al mercado, permitiendo entonces que un derecho del pueblo sea liberado a la ley de la oferta y de la demanda, se negocie un compromiso social como un servicio más y valla perdiendo todo carácter de derecho del pueblo mientras que el estado sólo funciona como regulador y vigilante de la prestación “adecuada” del servicio.

Así las cosas, las leyes actualmente permiten al estado actuar como regulador, planeador y vigilante porque el servicio educativo se preste según las cláusulas contractuales que firma con una institución privada que concurra en un Banco de

Oferentes ofreciendo una canasta educativa donde consignan su propuesta obediente a la ley y con algún agregado que atraiga para vincularse dentro de los mejores puntajes y así poder laborar. Actualmente el estado está más preocupado por el tema de la cobertura que por el de la calidad educativa, razón por la cual aun no existen políticas claramente definidas que determinen la razón de ser de la filosofía política del país.

En conclusión es claro que la educación se concibe como una herramienta poderosa en las manos de los estados para la construcción de proyectos nacionales, el establecimiento de un orden social y que depende de éstos asegurar el éxito de este proceso. Los ciudadanos conciben la educación como uno de sus derechos fundamentales y tienen el servicio educativo como prioridad en sus demandas sociales. En esta medida se le exige a la escuela una participación activa en la construcción del orden social y en muchos casos se le pide que asuma tareas para las cuales no está preparada, desconociendo que la escuela está atravesada por toda clase de problemáticas sociales. Se le exige altos niveles de calidad y se demanda cobertura total del servicio desconociendo los difíciles retos que las instituciones enfrentan.

En consecuencia, la escuela en Colombia se encuentra en una difícil encrucijada, por un lado tiene que enfrentar difíciles condiciones pues recoge dentro de sí los problemas específicos de una sociedad en conflicto, con situaciones complicadas de violencia, pobreza y hambre. Agregado a esto se le exigen altos niveles de formación académica, cobertura total y calidad en el servicio. En definitiva la escuela no está preparada para sortear todos los retos que la realidad colombiana le demanda. La educación en Colombia se enfrenta entonces a un doble desafío, en primer lugar un desafío pedagógico con las obligaciones normales que debe enfrentar la escuela y un segundo lugar uno social, para intervenir de forma efectiva en los problemas que afectan al país.

4.2 MARCO TEÓRICO

El Plan de Descentralización Educativa del Departamento, fue aprobado mediante Ordenanza 015 del 10 de mayo de 1997, como un instrumento de planificación que contiene las estrategias, acciones y metas que deberá realizar y promover el gobierno departamental para asumir las funciones, responsabilidades y recursos al delegarse la administración y el servicio educativo de los municipios de menos de 100 mil habitantes de acuerdo con la Ley 60 de 1993.

En el año 2002 la población en edad escolar niños y/o jóvenes con edades entre 5 y 17 años correspondía al 30% de la población total del departamento. Se proyectaron 552.401 estudiantes potenciales según estadísticas del Departamento Administrativo de Estadísticas DANE, con una matrícula de 396.828 niños y jóvenes, lo que significa alcanzar una tasa de cobertura del 71,83%. Es de aclarar

que esta matrícula no sólo corresponde a la población entre 5 y 17 años, sino también a población adulta en la educación por ciclos (Proyecto de Alfabetización).

Comparativamente este porcentaje de cobertura educativa es superior al alcanzado en el año 2002, donde se cubrió el 57,7 % de la población. De los 396.828 alumnos matriculados en el año lectivo 2002-2003, el 94,3% (374.314 estudiantes) se matricularon en el sector oficial y el 5,7% restante (22.514 niños y jóvenes) en el sector privado, específicamente en los municipios de: Pasto, Ipiales, Tumaco, Túquerres y La Unión.

En el Departamento de Nariño del total de la población en edad escolar matriculada (396.828 alumnos), el 8,5% corresponde al nivel preescolar (33.644 niños y jóvenes), el 63,5% al nivel de básica primaria (252.100 niños y jóvenes) y el 28%, al nivel de básica secundaria y media (111.084 alumnos).

A través del Programa de Educación de Adultos “NARIÑO TERRITORIO LIBRE DE ANALFABETISMO”, en el año 2002-2003 se inscribieron 51.135 adultos, incrementando la matrícula en un total de 42.214 estudiantes, sin tener en cuenta el Municipio de Pasto.

Establecimientos Educativos

El Departamento de Nariño presta el servicio educativo a través de 2.450 instituciones y centros educativos, de los cuales 2.306 son oficiales y 144 privadas.

Nivel preescolar: según proyecciones del DANE 2002 la población entre 3 y 5 años, en edad de ingresar al nivel preescolar, asciende a 120.601 niños, de los cuales ingresaron al sistema educativo 33.644, alcanzando una tasa de escolarización bruta del 27,9%.

Nivel primaria: la tasa de escolarización para básica primaria en el periodo 2002-2003 alcanzó el 111%, comportamiento debido a la alta tasa de extra edad matriculados en el sistema educativo, 252.100 niños y niñas de los 225.947 que se encontraban entre 6 y 11 años, según las proyecciones del DANE para el año 2003.

Nivel secundario y media: en el 2002 la población entre 12 y 17 años, en edad de ingresar al nivel de secundaria y media, asciende a 205.853 niños y jóvenes, de los cuales se matricularon al sistema educativo 111.084 alcanzando una cobertura del 54%.

Tabla 1. Cobertura educativa por rango de edad

RANGO DE EDAD	POBLACIÓN EN EDAD ESCOLAR (A)	PORCENTAJE SEGÚN POBLACION	No. MATRICULADOS (B)	PORCENTAJE SEGÚN MATRICULA	DIFERENCIA (A-B)
Preescolar (3 - 5 años)	120.601	21,8%	33.644	8,5%	86.957
Básica primaria (6 - 11 años)	225.947	40,9%	252.100	63,5%	-26.153
Básica secundaria y media (12 - 17 años)	205.853	37,3%	111.084	28%	94.769
TOTAL	552.401	100	396.828	100%	155.573

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Proyecciones población en edad escolar 2003 Censo DANE Nariño 1995; Estadísticas Secretaría de Educación Departamental, Oficina de Registro y Estadística. 2004

De acuerdo a la población por rangos de edad, observamos que el 21,8% corresponde a niños entre 3 y 5 años de edad, de los cuales solo 33.644 se matricularon en preescolar correspondiente al 8,5% del total de la matrícula. En primaria, en primaria se matricularon 252.100, correspondiente al 63,5% del total de la matrícula, sin embargo la población en el rango de edad 6 a 11 años corresponde al 40,9%, existiendo una diferencia negativa entre la población en edad escolar y la matrícula, debido a la inexistencia de estadísticas de extra edad.

En secundaria y media, se presenta un comportamiento semejante al nivel de preescolar, el porcentaje de la población en el rango de edad de 12 a 17 años, es superior al porcentaje de la matrícula, significando que existe población por fuera del sistema escolar ya que de los 205.853 jóvenes en edad escolar solo se matricularon 111.084 equivalente al 28% del total de la matrícula.

La población en edad escolar que se encuentra por fuera del sistema, asciende a 155.573 niños y jóvenes, representado el 28,16% de la población total en edad escolar que suma 552.401 niños y jóvenes. La deserción durante el año escolar 2002 - 2003 fue de 28.847 estudiantes que corresponde al 7,27% del total de niños matriculados.

El Departamento de Nariño cuenta en la actualidad con 9.394 docentes. La relación alumno - docente corresponde a 26 alumnos por docente.

Tabla 2. Relación alumno docente por zonas 2003

ZONA	PRESCOLAR	BASICA PRIMARIA	BASICA SECUNDARIA Y MEDIA
URBANA	35	28	21,4
RURAL	40	28	15,2

Fuente: Oficina de Registro y Estadísticas SED.

Educación superior. En el Departamento de Nariño existen actualmente 10 Instituciones de Educación Superior, algunas con extensiones en los municipios de Tumaco, Ipiales, Túquerres, La Unión y Samaniego.

Tabla 3. Instituciones de educación superior

INSTITUCIÓN	ESTUDIANTES	DOCENTES	DIRECTIVOS	ADMINISTRATIVOS	PROGRAMAS
Universidad de Nariño	6.523	193	28	23	46
Universidad Mariana	2.916	144	14	185	29
Universidad Cooperativa	2.875	368	12	22	9
CESMAG	2.180	314	22	73	8
Universidad Abierta y a Distancia UNAD	1.516	S.R			
Universidad Pontificia Javeriana	339	S.R			
Universidad Santo Tomas	228	S.R	1	3	13
Universidad Antonio Nariño	119	85	1	8	6
Fundación Universitaria San Martín	720	123	3	14	5
ESAP	272	70	3	20	3
Total	16.968	1.297	84	348	119

Fuente: Plan Visión Nariño 2030 - ASCUN

En lo referente a la cobertura y presencia de instituciones del orden público, privado o mixto, se puede afirmar que el Departamento de Nariño ha avanzado significativamente. Esto lo demuestra en forma específica la presencia de 127 programas de pregrado y 32 de postgrado en las Instituciones de Educación Superior. No obstante queda una gran incertidumbre cuando se analiza la pertinencia de estos programas con respecto a las características y necesidades de la región, la formación a través de modelos importados que no apuntan a la

creación de empresas dinamizadoras de una economía que exige en el mercado mayores niveles de competitividad.

Se hace preciso entonces, replantear los actuales modelos educativos a todo nivel, conjugando la práctica y el saber empírico con el conocimiento, sin desconocer el componente cultural y la riqueza de la biodiversidad local, para potencial el ser nariñense.

Presencia universitaria en los municipios del Departamento de Nariño.

- **Universidad de Nariño:** Pasto, Ipiales, Tumaco, Samaniego y La Unión.
- **Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD:** Hace presencia en los municipios de: Ipiales, La Unión, Tumaco y Túquerres.
- **Universidad Mariana:** Pasto, Ipiales. Samaniego y Tumaco.

Respecto al nivel de escolaridad de los 1.306 docentes que impartían educación al nivel superior en el Departamento de Nariño en el primer periodo de 2003 se registra los siguientes niveles: 13 con tecnologías profesionales, 17 con tecnologías, 119 con licenciaturas, 392 profesionales, 447 con especialización, 294 con maestrías y 24 con doctorado.

En cuanto a la oferta de programas y la demanda de los mismos a nivel de pregrado, se presentaron 13.370 solicitudes hechas en 2002, ofreciéndose 9.355 cupos. El exceso de solicitudes sobre cupos se concentró en las mismas instituciones públicas, con 9.393 solicitudes y se ofrecieron 2.229 cupos. En las instituciones privadas, se presentó el fenómeno opuesto: se ofrecieron 7.126 cupos frente a una demanda de 3.977.

En programas de postgrado se ofrecieron 730 cupos y se presentaron 460 solicitudes.

Educación técnica.

Con base en información suministrada por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Regional Nariño, en la actualidad, los programas que desarrolla se enmarcan en tres Centros Multi-sectoriales para formación, ubicados en los municipios de: Pasto, Ipiales y Tumaco; y tres Programas de Apoyo al cumplimiento misional compuestos por: Promoción y Mercadeo, Empleo y Desarrollo Empresarial.

Los primeros abarcan acciones de formación profesional o formación para el primer empleo que consisten en cursos técnicos, tecnológicos y trabajadores calificados.

La zona del Pacífico, tiene como centro el Municipio de Tumaco, contando con sede propia. Las metas alcanzadas en el 2003, en curso largos 351 capacitados y en curso cortos 3.940.

Entre las áreas estratégicas de atención en esta región se encuentran: pesca artesanal, producción y mercadeo de palma aceitera, agricultura tropical, especies menores, proyectos productivos, agropecuarios, Asistencia Administrativa, Auxiliares de Enfermería, Oficinistas y Auxiliares, Topógrafos, Trabajadores Agrícolas, entre otros.

En el Municipio de Ipiales, las áreas estratégicas de atención son: Mecánica, electroneumática, construcción, confecciones, post cosecha, especies menores, ganadería, agricultura, secretariado, banca y contabilidad. Con una proporción de estudiantes a 2003 de 491 en Cursos Largos y 4.052 en Cursos cortos.

En cuanto a los Centros de Información para el empleo, se destaca su área de atención: Desempleados y Oferta no Calificada, con proyectos estratégicos como: Puestos de empleo en Ipiales, Tumaco y Túquerres, en alianza estratégica con Cámara de Comercio.

SITUACION DE ANAFLFABETISMO EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

La Gobernación de Nariño viene desarrollando el Programa de Educación para Adultos "NARIÑO TERRITORIO LIBRE DE ANAFLFABETISMO. EDUCACIÓN CON TODOS Y PARA TODOS", cuyo objetivo es la erradicación del analfabetismo en el departamento. "EDUCACIÓN CON TODOS Y PARA TODOS", es una estrategia que busca integrar los procesos de educación, para el desarrollo social, intelectual, productivo y democrático, convocando y desarrollando una gran movilización social y cultural como un magno propósito humano.

Como se puede observar en las tablas siguientes en el diagnóstico realizado en el año 2000 basándose en estadísticas del DANE y en los informes presentados por los diferentes municipios, se tenía un total de 248.000 jóvenes y adultos que no habían cursado la Educación Básica Primaria lo que equivale a un 19,5 % del total de esta Población.

Tabla 4. Población joven y adulta analfabeta

Total adultos	%	Sector urbano	%	Sector rural	%
248.000	19,5	47.020	18,95	200.979	81,04

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Con el Programa Nariño Territorio Libre de Analfabetismo durante los años 2001 - 2002 y 2003, se les ofrece la Educación Básica Primaria a un total de 51.135 jóvenes y adultos, quedando por atender 196.865. La distribución en los sectores rural y urbano se indica en la siguiente tabla.

Tabla 5. Población atendida. Proyecto de alfabetización 2001 - 2003

Población atendida	%	URBANO	%	RURAL	%
51.135	20,61	4.135	1,66	47.000	18,94
Población Joven y Adulta por atender	%	URBANO	%	RURAL	%
196.865	15,48	30.475	2,4	166,390	13,08

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Tabla 6. Municipios con mayor porcentaje de analfabetismo. Año 2000 y atendidos hasta el 2003

No.	MUNICIPIO	Población Analfabeta	Población Atendida	%	Población por atender	%
1	TUMACO	30.744	2.131	6,93	28.613	93,07
2	BARBACOAS	12.037	1.352	11,23	10.685	88,77
3	OLAYA HERRERA	7.251	1.000	13,79	6.251	86,21
4	EL CHARCO	6.388	1.435	22,46	4.953	77,54
5	SANTA BARBARA	5.432	1.760	32,4	3.672	67,6
6	ROBERTO PAYAN	4.384	1.000	22,81	3.384	77,19
7	RICAUARTE	3.585	502	14	3.083	85,99
8	MAGUI	2.897	1.345	46,43	1.552	53,57
9	MOSQUERA	2.511	1.386	55,2	1.125	44,8
10	FRANCISCO PIZARRO	2.193	176	8,03	2.017	91,97
11	LA TOLA	1.689	900	53,29	789	46,71

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Servicio de Educación especial en el Departamento:

El Programa, prioritariamente viene trabajando en seis municipios del Departamento: Pasto, 350 personas discapacitadas atendidas, Tumaco 60 docentes capacitados, Samaniego 70 docentes y 135 adultos asesorados, Ipiales 80 docentes capacitados, Sandoná 170 padres de familia asesorados y 2 niños atendidos, Túquerres 40 docentes orientados.

Como Programa de Gobierno, La Secretaría de Educación Departamental – Programa de Educación Especial, es la única institución que ofrece atención gratuita a la niñez y juventud discapacitada. En Pasto, se cuenta con atención especial en el Cehani, Profesa y Crecer. En Túquerres se ha conformado la

Unidad de Atención Integral, de carácter oficial; en Tumaco existe el Centro de Educación Especial.

Programas educativos

En las Instituciones y Centros Educativos de Nariño, se viene trabajando por el mejoramiento, elevación y fortalecimiento de la calidad de la educación a través del impulso de programas educativos y estrategias pedagógicas: Educación Preescolar, Educación Ambiental, Educación Especial, Investigación y Capacitación, Control y Vigilancia, Servicio Social Obligatorio, Proyecto Educativo Institucional, Etnoeducación, Comunidades Afrocolombianas, Apoyo a Normales, Escuelas Saludables, Niñez y Recreación, Derechos Humanos, Colegios Técnicos, Educación de Adultos, Alfabetización, Solución de Conflictos, Lucha contra las Drogas, Telesecundaria, Post. Primaria, Aceleración del aprendizaje, Evaluación del Desempeño de Docentes, Jornada Escolar Complementaria, Escuela y Desplazamiento.

En Nariño desde el año 2000, se vienen implementando nuevas alternativas de aprendizaje escolar, para áreas rurales y urbano marginales: doce Telesecundarias financiadas por el Ministerio de Educación Nacional, funcionan en los municipios del norte del Departamento; diez más, impulsadas por la Federación de Cafeteros, en los municipios productores del grano; así mismo la Federación auspicia la aceleración del aprendizaje, la post primaria y escuela y café. Con estos medios televisivos y modulares se les brinda la primaria acelerada y la básica secundaria a 600 escolares de poblaciones dispersas y con escolaridad en extra edad, ofreciendo programas, calendarios, horarios y metodologías de acuerdo a las necesidades de cada población.

Programa de Educación Sexual

De los 650 proyectos de educación sexual año 2002 – 2003, presentados por diferentes instituciones educativas del Departamento de Nariño, los cuales se registraron y analizaron, se conoció que los problemas que más se presentan, según orden de prioridad hacen referencia a: falta de apoyo por parte de los directivos de las instituciones, para desarrollar los proyectos de educación sexual, la falta de información de la familia en aspectos sobre educación sexual y salud sexual y reproductiva, relaciones sexuales a temprana edad, embarazos en adolescentes, falta de comunicación entre padres e hijos, violencia intrafamiliar y violencia sexual.

Educación Preescolar

En Nariño la Educación Preescolar presenta una baja cobertura y una distribución inequitativa. Existen 121.150 niños en edad requerida para el Nivel de Preescolar; de los cuales 28.952 se encuentran matriculados, quedando por fuera del Sistema

Escolar 92.198 niños, equivalente al 76,1% del total de la población en esta edad. De no vincular esta población al sistema, el efecto social inmediato y hacia el futuro se verá reflejado en los graves flagelos sociales, económicos, culturales y políticos que afectan al País.

La Secretaria de Educación Departamental tiene a su cargo la responsabilidad de capacitar y asesorar a los docentes de preescolar. Se han capacitado unos 650 docentes de preescolar en los seminarios - talleres que se dictan cada año con el fin de dar apertura a nuevos centros de educación preescolar y cualificación de docentes. En años anteriores se beneficiaron 120 docentes con proyectos cofinanciados para 42 municipios del departamento.

Programa de Educación Ambiental

Desde el año 1997 se crea en la Secretaria de Educación de Nariño, el programa de Educación Ambiental, atendiendo el Decreto No. 1743 de 1994, que en su artículo 4, exige a las Secretarías de Educación del país incorporar la educación ambiental en el sistema educativo. Su principal objetivo es aportar herramientas conceptuales, pedagógicas, didácticas y estratégicas para la construcción del Proyecto Ambiental Escolar (PRAE), en las instituciones educativas del Departamento.

Una de las actividades desarrolladas fue la creación del CIDEA – Comité Interinstitucional de Apoyo a la Educación Ambiental, en el año 2003, mediante Decreto No. 002198 del 18 de febrero, conformado por 16 instituciones pertenecientes al Sistema Nacional Ambiental SIN.

Programa de Educación Técnica Rural

Las instituciones educativas agropecuarias en el departamento, atraviesan una crisis de grandes proporciones. El Ministerio de Educación Nacional, con su Programa de Educación Rural, en el 2003 constató lo afirmado.

La Subsecretaria de Desarrollo Pedagógico, a través de su Programa de Educación Ambiental, pretende establecer una red de colegios agropecuarios. En otros departamentos, los colegios de esta modalidad han tenido un desarrollo integral importante que amerita conocer. Igualmente, se viene trabajando en el Convenio de la Gobernación de Nariño con la Universidad de Georgetown, la Secretaria de Educación, la Universidad de Nariño, y cinco colegios agropecuarios, cuyo fin es fortalecer la Cadena Láctea en Nariño.

Etnoeducación

Nariño es un departamento de gran diversidad étnico cultural, habitada por diferentes grupos indígenas y afrocolombianos, algunos de ellos conservan

estructuras sociales, educativas, económicas, lengua e identidad propia, lo que ha permitido que el manejo y uso de los recursos naturales se desarrollen sin hacer daño a los ecosistemas de la región, entre estos grupos están: Pueblo Indígena Los Pastos, Pueblo Indígena Inga, Pueblo Quillacinga, Pueblo Embera, Awa Unipa, Awa Camawari y Afrocolombianos.

Dentro del plan de vida de los grupos étnicos, se han realizado seminarios de acompañamiento permanente a Etno-educadores, para fortalecer aspectos como: Elaboración de currículos propios, proyectos productivos para mejorar la calidad de vida de los Pueblos Indígenas, proyecto de saneamiento básico ambiental, salud e higiene y fomentar el desarrollo humano en los grupos étnicos.

En el departamento existen instituciones educativas etno-educativas en los municipios de: El Tablón de Gómez, Cumbal, Córdoba, Guachucal, Potosí e Ipiales.

Cuadro 1. Matriz DOFA del Sector Educación

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>PEDAGOGÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de Presupuesto para el desarrollo de planes y proyectos pedagógicos y culturales - La inasistencia de un plan de Apoyo para mejorar la Calidad Educativa en las Instituciones de Nariño - Inexistencia de asesoría, acompañamiento y seguimiento a los procesos Educativos y Culturales de los Núcleos e Instituciones Educativas 	<p>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convenios Internacionales, Nacionales, Departamentales, Municipales y Sectoriales - La Red Educativa de la Subsecretaria, supervisores, directores de núcleo y rectores de los municipios del departamento - Los nuevos requerimientos Educativos de Planes de Mejoramiento Institucional, Evaluación del Desempeño del Docente, Pruebas Saber, Metas de calidad, Indicadores de desempeño y Certificación de la calidad de las Instituciones Educativas
FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>PLANEACION Y ADMINISTRACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Equipo Técnico cuenta con gran experiencia y altas calidades humanas y profesionales - Los logros y los avances obtenidos por los Programas Educativos y los proyectos de Supervisión, Capacitación y Cultura - El trabajo adelantado que se viene desarrollando en la parte Pedagógica y Cultural con el Equipo Técnico Pedagógico de La Subsecretaria de Desarrollo Pedagógico y Cultural 	<p>PROGRAMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Incumplimiento de los Convenios Internacionales, Nacionales, Departamentales y Municipales - El poco interés existente entre la Comunidad Educativa hacia la calidad de la educación - Los proyectos Educativos Institucionales están descontextualizados y la actividad educativa, no está respondiendo a las necesidades e intereses de la comunidad

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

4.2.1 Educación no Formal en Colombia. La educación no formal refiere a todas aquellas instituciones, ámbitos y actividades de educación que, no siendo escolares, han sido creados expresamente para satisfacer determinados objetivos. Este tipo de educación está inserto en la tripartición del universo educativo dividido en educación formal, informal o no formal.

Conviene hacer una clasificación de este universo para precisar con mayor exactitud el concepto de educación no formal. Retomando la clasificación y definición que trabaja Coombs y Ahmed la educación formal comprendería el sistema educativo altamente institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que se extiende desde los primeros años de la escuela primaria hasta los últimos años de la universidad. La educación informal permite adquirir y acumular conocimientos y habilidades mediante las experiencias diarias y la relación con el medio ambiente. Es un proceso continuo y espontáneo que no se da de manera intencional.

De esta forma, la educación no formal nos queda definida como toda actividad educativa, organizada y sistemática realizada fuera del marco del ámbito oficial, para facilitar determinadas clases de aprendizaje a subgrupos particulares de la población. Correspondiente a la gran diversidad de experiencias no formales las características de sus modalidades, agentes, organización, etc. son muy diversas aunque es posible identificar algunos puntos en común. Su organización está basada en unidades independientes. La acreditación es específica de logros especiales, no correspondientes a niveles, modalidades, carreras ni grados académicos. En este ámbito quienes imparten la educación muchas veces no son ni académicos, ni profesionales.

En sus orígenes estuvo muy ligada a la educación de adultos, pero hoy adquirió una heterogeneidad de poblaciones. María Teresa Sirvent marca el ámbito de la educación no formal como un espacio de lucha entre tendencias contrarias y a veces antagónicas ya que muchas veces se la considera sinónimo de la educación contestaría pero los estudios demostraron que la demanda y la oferta de la educación no formal agudizan las diferencias sociales y consolidan el déficit del sistema formal. La educación no formal responde, entonces, al conjunto de procesos, medios e instituciones específicas, y diseñadas en función de objetivos de formación e instrucción que no tienen directa vinculación a sistema educativo reglado y oficial.

En la actualidad el campo de la Educación no formal, se caracteriza por su amplitud y heterogeneidad y las funciones que abarca van desde numerosos aspectos de la educación permanente (alfabetización de adultos, programas de expansión cultural, etc.), a tareas de complementación de la escuela; desde propias de la pedagogía del ocio, a otras que están relacionada con la formación profesional. Asimismo atiende a aspecto de la formación política, cívica y social; ambiental y ecológica; física; sanitaria; etc. Al mismo tiempo, Maria Teresa Sirvent

agrega la Educación Popular como parte integrante del campo de la Educación No Formal. Asimismo, Ander-Egg destaca tres elementos diferentes en la educación de adultos:

1. Educación compensatoria: alfabetización de adultos y alfabetización funcional (la primera se limita a la adquisición de conocimientos de lectura, escritura y cálculo mientras que la segunda avanza un poco más)
2. Educación transitoria: orientación profesional, especialización en un determinado campo de actividades, perfeccionamiento, reciclaje profesional.
3. Educación complementaria: acceso a bienes y objetos culturales, y aprendizaje y adquisición de conocimientos.

Características generales de la educación

La educación no formal abarca funciones educativas que van desde numerosos aspectos de la educación permanente a tareas de complementación de la escuela; desde actividades propias de la pedagogía del ocio, a otras que están relacionadas con la formación profesional. La educación no formal atiende cometidos de formación cívica, social y política, ambiental y ecológica, física, sanitaria, etc. Además, se utiliza una gran diversidad de métodos, procedimientos e instituciones. Hay sistemas individualizados y colectivos, unos que son presenciales y otros a distancia, a veces implican el uso de sofisticadas tecnologías y en otras sólo instrumentos artesanales. Debido a esta gran diversidad se hace muy difícil elaborar una serie de características que sean comunes en todos los tipos de educación no formal. Sin embargo, podemos hacer una relación con los rasgos más comunes en la mayoría de estos medios así:

Finalidades, objetivos y funciones:

Mediante la educación no formal se puede atender a cualquier tipo de objetivo educativo sea cognoscitivo o psicomotor. Los objetivos son muy específicos, sectoriales y delimitados. La educación no formal suele ir dedicada a aspectos muy concretos, sean intelectuales, comportamentales o actitudinales. La educación no formal sería idónea para cometidos relacionados con la satisfacción de necesidades inmediatas. Es por esto que los medios no formales están generalmente orientados a producir efectos a corto plazo.

- **Educandos:** la educación no formal no está exclusivamente dirigida a unos determinados sectores de la población. Sin embargo, dado que la intención de la educación no formal es la de extender la acción pedagógica, es lógico que la población educacional mayoritaria de este tipo de medios deba provenir de los sectores que por las razones que sea, se hallan menos atendidos por el sistema escolar convencional. En muchas ocasiones los medios no formales acogen a

grupos variables en cuanto a la edad y casi nunca hay agrupamientos tan rígidos como en el sistema formal. En resumen, la edad de la clientela de la educación no formal es mucho menos homogénea que la de la educación formal, ya que puede verse a una persona de sesenta años junto a un joven de quince.

- **Educadores:** en la educación no formal el reclutamiento de educadores y docentes es muy variable, así como también lo es el status profesional que tienen y la formación previa que requieren. Hay medios no formales con personal pedagógico totalmente profesionalizado, pero también los hay con personal semiprofesionalizado o incluso amateur. También hay muchos voluntarios o personas que prestan servicios sociales, normalmente jóvenes. En la educación no formal la exigencia de títulos académicos para desempeñar labores educativas es mucho más reducida que en la educación formal. Un aspecto interesante a destacar es que la educación no formal constituye un medio muy idóneo para la formación práctica de estudiantes de carreras pedagógicas ya que a la vez que realizan una tarea de utilidad social, supone un complemento muy útil para su formación teórica.

- **Contenidos:** los contenidos de la educación no formal son tan diversos y dispares como lo pueden ser los objetivos que se quieren alcanzar. A modo general podría decirse que los rasgos más importantes en relación con los contenidos que pueden ser más propios de la educación no formal son los siguientes: I. En primer lugar, los programas no formales facilitan en gran medida, la selección y adaptación de los contenidos a las áreas donde han de desarrollarse y a los sujetos que los han de seguir. II. El grado de descontextualización de los contenidos es mucho menor III. Tienden a ser contenidos muy funcionales y de carácter menos abstracto e intelectualista que los de la educación formal IV. Por último, los medios no formales acogen contenidos presentes en la cultura que la educación formal normalmente olvida o rechaza, como la cultura popular, elementos esotéricos o vanguardismos artísticos o de otro tipo.

- **Métodos:** en la educación no formal no existe una metodología específica. Los elementos del proceso educativo intervienen en cada caso para determinar los métodos que van a utilizar. La peculiaridad de los contenidos de la educación no formal, que son generalmente poco teóricos y abstractos, hace que se utilice una metodología activa e intuitiva y no una verbalista o memorística. La educación no formal parece muy permeable a la introducción de nuevos métodos y técnicas, puesto que carece de la rigidez propia de la escuela. En este sentido, los recursos de la tecnología actual encuentran una aplicación más directa al no tener que acoplarse a estructuras o hábitos.

- **Ubicación:** una parte importante de los procedimientos no formales no exige lugares fijos para el aprendizaje. La enseñanza a distancia, los medios de

comunicación, la tecnología audiovisual o la informática permite que pueda realizarse casi en cualquier lugar. Cuando la educación no formal se realiza en lugares fijos, éstos no tienen que ser necesariamente edificios o espacios creados única y exclusivamente para tal función pedagógica. Se utilizan también espacios ya existentes como museos, bibliotecas, centros recreativos...e incluso, las escuelas fuera de los horarios de la enseñanza formal.

- **Tiempo:** en la educación no formal existe una gran flexibilidad de los aspectos temporales. La enseñanza a distancia y los medios tecnológicos permiten la eliminación de los horarios rígidos y de los ritmos uniformes para el aprendizaje. Normalmente el aprendiz se distribuye el tiempo de la forma más adecuada a sus ocupaciones. La mayor parte de programas no formales se realizan a tiempo parcial y tienen una duración menos que la de los cursos académicos. Los horarios son flexibles para adaptarse a las disponibilidades de los individuos concretos a quienes van dirigidos.

Principales funciones y áreas de actuación de la educación no formal

- **La educación permanente:** el concepto de educación permanente es el más genérico y totalizador. Según E. Faure: “La educación permanente no es ni un sistema, ni un sector educativo, sino el principio en el cual se funda la organización global de un sistema y la elaboración de cada una de sus partes”. La educación permanente incluye la acción escolar pero al mismo tiempo la sobrepasa. La educación permanente tiene como fecha de inicio el año 1919 en el informe del “Comité de educación de adultos” del Ministerio de Reconstrucción del Reino Unido.
- **La educación de adultos:** la instrucción no debe acabar cuando el individuo abandona la escuela, sino que debe abarcar todas las edades. Es necesario educar a los padres y para ello existen formas concretas de instruir a los adultos. El primer centro institucional de instrucción para adultos fue el Conservatorio de Artes y Oficios de París. Todavía, sin embargo, el sector educativo institucionalizado dirigido a la población adulta en la mayoría de los países ocupa un espacio marginal; la legislación, los presupuestos y los recursos materiales y humanos con que cuenta resultan aún insuficientes.
- **La formación de base y la alfabetización de adultos:** el analfabetismo ha sido considerado una plaga social. Según Freire, en analfabetismo, antes que como causa, hay que analizarlo como consecuencia, como la “explicitación fenoménico-refleja de la estructura de una sociedad en un momento histórico dado”. Son dos los frentes para combatir el analfabetismo. Uno consiste en la extensión de la escolarización infantil; el otro, en la alfabetización de los adultos. En principio no tiene por qué tratarse de opciones contrapuestas, sin embargo, cuando los recursos económicos son insuficientes es necesario establecer

prioridades. La mayoría de los países se han decantado hacia la escolarización como remedio más eficaz a largo plazo. La alfabetización es un derecho del hombre, por tanto, de este derecho no puede estar excluida la parte de la población adulta que no ha tenido acceso en su infancia a la escuela.

- **La formación profesional:** la formación profesional es uno de los ámbitos educativos al que la educación no formal dedica mayor atención. Existen, por un lado, programas dirigidos a jóvenes excluidos de la educación formal destinados a proporcionarles una inicial capacitación técnica para conseguir un primer empleo. Por otra parte, hay que considerar también la amplia variedad de medios, programas, cursos y seminarios dirigidos a trabajadores con empleo, para su perfeccionamiento y reconversión profesional. Por último hay que añadir las acciones formativas patrocinadas por las propias empresas para sus trabajadores. Estas acciones pueden dirigirse a la mejora del nivel de instrucción general y cultural de los empleados, o bien pueden estar directamente relacionadas con los aspectos profesionales.

- **La educación en el tiempo libre:** ocio y trabajo se suelen definir por oposición. Siempre ha existido una diferenciación entre el tiempo de trabajo y el tiempo que podíamos dedicar a otras actividades. Al tiempo libre le corresponde la pedagogía del ocio. Debemos entender que el objetivo último de la pedagogía del ocio no es facilitar que los individuos aprendan a vivir positivamente su tiempo libre sino su tiempo en general. La tarea de la pedagogía del ocio no es la de ocupar el tiempo libre con actividades formativas o instructivas, sino potenciar lo que de educativo tenga el ocio en sí mismo. Se puede distinguir entre las actividades, programas y medios educativos no formales cuya única relación con el tiempo libre consiste en que transcurren en él, y las actuaciones educativas que toman como objetivo y medio el ocio en sí mismo. La escuela y la familia son ya insuficientes para la educación en la infancia. Además de ellas son necesarias las relaciones con grupos de iguales, y por eso se crean lugares específicos para esta tarea como pueden ser por ejemplo las ludotecas.

- **La animación sociocultural:** este término apareció en los años sesenta para referir un conjunto disperso de actividades que se desmarcaban del cauce académico de producción y transmisión de cultura. Su diversidad alcanza desde la organización de fiestas y espectáculos callejeros hasta la creación de centros comunitarios o casas de cultura. La animación cultural no es sólo un conjunto de acciones de divulgación cultural, se ha distinguido entre animación sociocultural y difusión cultural. La difusión se basa en tomar a los individuos como meros receptores de la cultura, mientras que la animación se trata de hacer de los individuos agentes activos de la cultura.

- **La educación especial:** no todo lo referido a la educación especial podría incluirse en la educación no formal. Voy a citar algunos ejemplos de actividades de

educación especial que de manera muy clara son ubicables en la educación no formal. Habría que clasificar como no formales los centros de esparcimiento para disminuidos así como ciertos medios de capacitación y terapia ocupacional. También muchos servicios de asistencia social para marginados, niños maltratados, etc., incluyen componentes pedagógicos no formales. En el ámbito no formal también debe incluirse las acciones educativas no directamente dirigidas a deficientes o incapacitados, sino a los familiares o personas que constituyen su entorno convivencial para colaborar en la terapia.

Educación no formal: aprendizaje que no es ofrecido por un centro de educación o formación y normalmente no conduce a una certificación. No obstante, tiene carácter estructurado (en objetivos didácticos, duración o soporte). El aprendizaje no formal es intencional desde la perspectiva del alumno. La educación no formal se da en aquellos contextos en los que, existiendo una intencionalidad educativa y una planificación de las experiencias de enseñanza-aprendizaje, éstas ocurren fuera del ámbito de la escolaridad obligatoria. Cursos de formación de adultos, la enseñanza de actividades de ocio o deporte, son ejemplos de educación no formal.

Características de la Educación No Formal:

Una de las características de la educación no-formal es que su enfoque está centrado en el discente. La educación no-formal no se limita a lugares o tiempos de programación específicos, como en la educación formal.

La educación no formal puede proveerse de una forma muy flexible que debe ser promocionada en el futuro. Toda actividad educativa organizada y sistemática realizada fuera de la estructura del sistema formal, para impartir cierto tipo de aprendizaje a ciertos subgrupos de la población, ya sea adultos o niños.

- Sus programas son de menor duración.
- Tiene flexibilidad en sus programas y métodos.
- Existe una mayor relación con el sector productivo y la sociedad.
- Es implantada a través de diversos educadores (profesionales - no profesionales).
- No es oficial, no es esencial para alcanzar un grado y no es escalonada.
- Su prioridad es brindar los conocimientos, valores, destrezas, habilidades, para satisfacer necesidades
- Se evalúa cualitativamente, evalúa capacidades.
- Es sistémica, busca la coherencia en todo el proceso pedagógico en sus etapas: investigación, planificación, ejecución y evaluación.
- Es menos utilizada. Procesos sociales que no son suficientemente educativos.
- Se caracteriza por su amplitud y heterogeneidad y las funciones que abarca van desde numerosos aspectos de la educación permanente (alfabetización de

adultos, programas de expansión cultural, etc.), a tareas de complementación de la escuela; desde propias de la pedagogía del ocio, a otras que están relacionadas con la formación profesional. Asimismo atiende a aspectos de la formación política, cívica y social, ambiental y ecológica, física, sanitaria, etc.

Objetivos de la Educación No Formal

- Transmisión de conocimientos básicos y habilidades indispensables para la comunicación y la integración a la cultura nacional.
- La capacitación y el adiestramiento para ampliar las oportunidades de empleo, mejorar el ingreso familiar y modificar las condiciones de vida.
- La concientización y vertebración social necesaria para generar procesos educativos que propicien actitudes, valores y formas de organización social capaces de operar el cambio social.

Los programas de educación no formal dirigidos a niños adolescentes o adultos están dirigidos especialmente:

- Niños que nunca han asistido a la escuela.
- Niños que abandonaron la escuela tempranamente.
- Adultos que no han tenido acceso a la escuela.
- Cursos de idiomas enfocados tanto a niños como adultos.
- Capacitaciones de todo tipo.

Ámbito de la Educación No Formal

La educación no formal pone en juego una serie de estrategias que buscan una serie de procesos educativos.

Instituciones comprometidas con la educación no formal:

Ayuntamiento: han sido las primeras instituciones q se han comprometido con la educación no formal. Hay cuatro líneas de trabajo:

- Apoyo y complemento de la vida de los centros docentes.
- Acciones educativas con grupos marginados.
- Acción educativa de promoción de la mujer.
- Actividades para la protección del patrimonio, actividades lúdicas, etc.
- Decir que se ha creado la figura de pedagogo de ayuntamiento en lo que se denomina "pedagogía urbana".

Universidades Populares: se preocupan de la alfabetización y formación de gente adulta. Están organizadas en 3 áreas: animación sociocultural, educación de adultos y actividades socioculturales.

Centros Cívicos: son los llamados casas de la cultura, son centros que fomentan la educación no formal. Importancia de la pintura, del teatro, de la música, etc.

Instituciones de Animación Sociocultural: están interesados en promover la participación de los ciudadanos, el desarrollo cooperativo, etc. Se desarrolla en dos ámbitos:

- Educación para el ocio y el tiempo libre (talleres, campamentos, etc.).
- Educación para adultos (asociación de vecinos, clubs de la 3ª edad, etc.).

Instituciones de Educación para la Salud: los educadores implicados en el mundo sanitario. Son necesarios los programas específicos:

- Programa para Niños en Hospitalización Continua: niños con enfermedades de largos periodos que no les permite asistir a las clases.
- Programas realizados en Centros Escolares: desarrollados por un equipo sanitario y también por profesionales de la educación. Se montan una campaña para tratar temas como el sida, la rubeola, etc.
- Programa de Salud Social: (higiene personal, alimentación infantil, etc.) se suelen repartir folletos, carteles, etc.
- Programa Centrado en la Gestión Hospitalaria.

Instituciones para la Educación Ambiental: educar al hombre para que mantenga y cuiden la naturaleza que les rodea.

Instituciones para la Educación Patrimonial: conservación y valoración del patrimonio sociocultural. Las instituciones suelen ser los servicios educativos de las ciudades y los museos.

Instituciones de Formación Laboral Permanente: fundamentalmente las empresas. Mantener la continua formación de los trabajadores. Hay tres tipos de programas:

- De carácter técnico-profesional.
- Programa formativo a nivel humano.
- Programa referido a las necesidades colectivas de la empresa.

Orígenes de la Educación No Formal

El término "Educación No Formal" tiene sus orígenes en la: "Conferencia Internacional Sobre la Crisis Mundial de la Educación". La conferencia fue celebrada en Williamsburg, Virginia (USA) en 1967. Coombs expone que la educación formal es incapaz de abarcar, cualitativa y cuantitativamente las

necesidades de formación de las sociedades y que la educación no formal debería formar parte importante del esfuerzo total de la enseñanza de cualquier país.

La educación no formal como potencial del desarrollo marca las diferencias entre países industrializados y no industrializados. Gran parte de la confusión en el uso de las modalidades se debe a que dichos conceptos vienen ligados a este tipo de discurso en un marco de atención a la pobreza en los países de América Latina y muy especialmente destinada a adultos de áreas rurales y zonas marginales (Coombs, 1972, Philip H. Coombsy Manzoor Ahmend, 1975.J. La Belle, 1980).

Educación no formal es entonces la modalidad educativa que comprende todas las prácticas y procesos que se desprenden de la participación de las personas en grupos sociales estructurados, deliberadamente educativos, pero cuya estructura institucional no certifica para los ciclos escolarizados avalados por el estado.

La educación no formal es atendida por organizaciones en dos niveles: aquellas cuyo propósito básico es el cambio social a través de acciones de alimentación, producción o salud y aquellas otras cuyo propósito básico es eminentemente educativo, pero que conforman un abanico de posibilidades y prácticas concretas que hace difícil de generalizar características básicas a su alrededor.

La pedagogía del ocio, educación del tiempo libre, pedagogía del entorno, museo pedagogía, educación permanente, educación comunitaria, educación popular, educación de adultos, desarrollo comunitario, extensionismo agrícola o agropecuario, capacitación para el trabajo, alfabetización, animación cultural, divulgación científica, educación ambiental son prácticas educativas que en algún momento u otro tocan los niveles de la educación no formal.

Enfoques Centrales dentro de la Educación No Formal

Educación de Adultos. Incluye la alfabetización, capacitación para el trabajo (artes, oficios), como el extensionismo agrícola o pecuario, con acreditación, pero sin certificación. Muchas de estas prácticas de educación no formal pueden acercarse a modelos escolarizados sobre todo desde una perspectiva ideológica asistencial y entonces tienden a parecerse más a las escuelas.

Desarrollo Comunitario. Enfocada al cambio social, acciones de salud, desarrollo y producción, donde el hecho educativo es complementario.

Centro Cultural. Casas de cultura, centros culturales, casas populares, museos, centros de cultura ambiental, unidades deportivas.

Asociacionismo. Sindicatos partidos políticos, clubes o asociaciones, religiosas, deportivas, sociales, culturales, y los grupos de ayuda mutua.

Esto se debe a que existe un debate por la delimitación del campo y cuyos actores provienen de las diferentes tradiciones que agrupa el concepto de educación no formal y cada grupo u organización, por su tradición, formación, origen, historia o posición ideológica, se sienten cómodos con uno o con otro término para otorgar significado a lo que sus prácticas y trabajo constituyen (educación ambiental, educación para el desarrollo sustentable, animación sociocultural, extensión cultural, difusión cultural, divulgación científica, popularización de la ciencia).

Características de los Programas de Educación No Formal

- Altamente integradas a otros fines y objetivos no educativos.
- Algunas propuestas sirven de complemento o reemplazo de la educación formal.
- Tiene diferente organización, patrocinadores diversos y heterogéneos métodos de instrucción.
- En general son prácticas voluntarias. Están destinados a personas de cualquier edad, origen e intereses.
- El acceso a estas actividades se da con un mínimo de requisitos.
- No culminan con la entrega de acreditaciones pero suele reconocerse.
- Preferentemente se realizan donde el grupo de interés vive y trabaja.
- Su duración y su finalidad en términos generales son flexibles y adaptables.

Ventajas de la Educación No Formal

- Amplio rango de actividades importantes, para la educación que se encuentra fuera del marco institucional o formal.
- Dentro de la educación no formal debe existir una planificación para alcanzar metas analizando, las necesidades, los objetivos formativos, los contenidos, métodos, técnicas y resultados didácticos y su evolución.
- Las perspectivas de la educación no formal son de suma importancia ya que establecen: educación para todos, continuidad educativa, desarrollo cognoscitivo, fomento al seguimiento de la formación, alternación del estudio y el trabajo, relaciones entre escuela y empresa, formación de profesionales de la educación y colaboración de la familia y el entorno.

Desventajas de la Educación No Formal

- Niños institucionalizados.
- La educación puede llegar a ser agobiante y se puede pensar que el conocimiento es inútil.
- La superación personal es propia y debe ser sabia la elección.

Dentro de la educación no formal debe existir una planificación para alcanzar metas analizando las necesidades, los objetivos formativos, los contenidos, métodos, técnicas, resultados didácticos y su evolución.

Las perspectivas de la educación no formal son de suma importancia ya que establecen: educación para todos, continuidad educativa, desarrollo cognoscitivo, fomento al seguimiento de la formación, alternación del estudio y el trabajo, relaciones entre escuela y empresa, formación de profesionales de la educación y la colaboración de la familia y el entorno.

El nivel de alfabetización, forma la necesidad de que exista la llamada "Educación para Adultos", esta, debe tomar en cuenta la educación para el trabajo siguiendo patrones específicos que lleven al adulto a una satisfacción personal y laboral.

En estos tiempos globalizados la educación no formal y la educación permanente son factores que deben estar en constante desarrollo, evolucionando junto con todos los cambios para salir del estancamiento cultural, social y económico en el que nos encontramos.

Si bien se han hecho esfuerzos para cubrir las necesidades educativas, estas no han sido suficientes, debe de ponerse más empeño y debemos de participar todos los involucrados, con actualizaciones constantes para facilitar la enseñanza - aprendizaje.

5. METODOLOGÍA

La Metodología desarrollada en este proyecto se define teniendo en cuenta los variables que determinan este estudio, que deben ser comprobados a través de análisis de datos que permitirán la comparación de estas mismas a través de herramientas estadísticas que permitirán probar o negar la hipótesis planteada.

En primer lugar, el objeto de análisis es una realidad observable, medible y que se puede percibir de manera precisa, en este tipo de investigación la relación entre teoría e hipótesis es muy estrecha pues la segunda deriva de la primera. A partir de un marco teórico se formula una hipótesis, mediante un razonamiento deductivo, que posteriormente se intenta validar empíricamente. Se busca establecer una relación de causa-efecto cuya relación está ligada con la interconexión entre conceptos que supone la hipótesis. La validación de la hipótesis supone explicitar esa relación de causa-efecto latente en el presente estudio.

Asimismo, se analizan las variables, tratadas con procedimientos matemáticos y estadísticos. Las variables de este estudio pueden adoptar distintos valores en función de esta misma, debido a que estas se trabajarán sobre una muestra representativa del universo estudiado que determinarán los resultados de esta investigación.

Además, una investigación de este tipo tiene capacidad de predicción y generalización. Se trabaja sobre una muestra representativa del universo estudiado. Esta metodología cuantitativa permitirá la obtención de información a partir de la cuantificación de los datos sobre variables. En este tipo de metodología los datos se obtienen por medio de la observación y las entrevistas, entre otros para determinar las conclusiones a través de la correlación entre variables cuantificadas, y así poder realizar generalizaciones y producir datos objetivos que determinaran las conclusiones de este estudio.

5.1 DISEÑO METODOLÓGICO

Para la comprobación de la Hipótesis planteada en el presente estudio se hace necesario utilizar las siguientes herramientas para la recolección de información:

Fuente Primaria: la información utilizada en este estudio será recolectada a través de encuestas y entrevistas dirigidas al sector educativo y a personas con un bajo perfil educativo que busquen fortalecer su perfil laboral como son:(Directores de Instituciones Educativas, Estudiantes de último grado del sector público, personas sin estudios superiores.)

Fuentes Secundarias: con el ánimo de fundamentar de una manera más precisa la investigación realizada, se utilizarán otras herramientas para la obtención de información como: libros, ensayos, revistas, periódicos y direcciones de correo electrónico que permitirán sustentar la investigación de una forma más detallada y completa.

Muestreo: la encuesta estará dirigida a hombres y mujeres de estrato 3, 4 y 5 que inicien su etapa de formación académica y/o que estén complementado sus estudios en el área de salud y/o afines.

- Elemento: Hombres y Mujeres de 15 a 30 años de edad
- Unidad de muestreo: Hombres y Mujeres de 15 a 30 años de edad pertenecientes a los estratos 3, 4 y 5 de la Ciudad de Pasto.
- Alcance: Municipio de Pasto
- Tiempo: 2009

5.2 RECURSOS DISPONIBLES (materiales, institucionales y financieros)

Recursos Institucionales:

- Gobernación de Nariño
- Cámara de Comercio de Pasto
- Secretaria de Educación Departamental
- Secretaria de Educación Municipal
- SENA Servicio Nacional de Aprendizaje
- INEC Instituto Nacional de Educación y Capacitación
- Universidades de la Ciudad (UDENAR, SAN MARTIN, COOPERATIVA, MARIANA, CESMAG, ANTONIO NARIÑO)

5.3 RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

Detalle	Valor
Papelería	300.000
Elaboración de Encuestas	300.000
Aplicación de Encuestas	500.000
Impresión documentos	200.000
Fotocopias	60.000
Bibliografía	150.000
Total	1.510.000

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

6. CRONOGRAMA

No.	ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR
1.	ANALISIS DEL SECTOR	X			
2.	REVISION MISION VISION VALORES Y LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS.	X			
3.	IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES ESTRATEGICAS DE COMPETITIVIDAD	X			
4.	ANALISIS O IMPACTO DEL COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES INTERNAS	X			
5.	ELABORACION DE MA TRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS MEFI.		X		
6.	APLICACIÓN DE ENCUESTAS		X		
7.	DIAGNOSTICO ESTRATEGICO		X		
8.	FORMULACION ESTRATEGICA			X	
9.	INDICADORES DE GESTION			X	
10.	PLAN DE ACCION				X

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

7. PLAN DE NEGOCIOS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CENTRO DE EDUCACIÓN “GUILLERMO RUEDA MONTAÑA”

7.1 ANTECEDENTES

El centro de Educación nació como una iniciativa de la Damas Grises a partir de su trabajo en el club de madres consistentes en dar clases manualidades a las mujeres de los barrios surorientales, presentando la propuesta de creación de un centro de educación no formal en la reunión del 4 de febrero de 1999, la cual fue aprobada, como figura en el acta No. 22, en la cual se decidió también el nombre de Guillermo Rueda Montaña, por tratarse de un presidente y médico ejemplar de la Cruz Roja Colombiana que hizo grandes aportes a la Cruz Roja, Seccional Nariño, esto aconteció siendo presidenta Elisa Bastidas de Paz.

El equipo de trabajo conformado por el Dr. Esteban Moncayo, la Dra. Nubia Quintero y la Dra. Judith Arévalo, elaboró el proyecto presentado a la Secretaría de Educación y Cultura, otorgándole la licencia de funcionamiento como Centro de educación no formal según la resolución No. 51 de 2002 emitida el 21 de agosto de este mismo año.

En el año 2005, se amplía la cobertura del centro al conseguir el aval de la Secretaría de Salud para capacitar a auxiliares de enfermería y conductores de ambulancias, además se hizo el convenio con la empresa. Elite para proveerle el curso: Brigada de emergencias, así como convenios con las IPS's.

7.2 ANÁLISIS DEL SECTOR EDUCATIVO

La formación del centro está dirigida a personas que por diferentes razones no han ingresado a la educación superior, por lo tanto es de interés para este proyecto conocer acerca de su cobertura, deserción, evolución, etc.

Los estudios sobre la educación superior en Colombia, realizados por la Asociación Colombiana de Universidades en el año 2006 llegaron a la conclusión que el país ha avanzado en términos de cobertura en la educación superior, aunque la situación dista aún mucho de las metas fijadas, quedando una gran parte de la población excluida del servicio educativo, pues su cobertura es del 25% de la población objetivo en el año 2003.

Las universidades privadas se han visto obligadas a incrementar los valores de matrícula en un mayor porcentaje al establecido en el índice de Costo de la Educación Superior Privada ICESP, calculado por el DANE, como consecuencia de la disminución del número de alumnos y la necesidad de implementar

programas de mejoramiento para enfrentar los procesos de acreditación obligatoria y voluntaria.

Existe una baja cobertura en educación técnica profesional y tecnológica, siendo la mayor parte de su oferta educativa en las áreas de economía, administración, contaduría y afines, y muy incipiente aún en las áreas de las tecnologías duras. A baja cobertura contribuye la deserción en la educación superior que en el país se acerca al 50%, debido a muchas razones, entre ellas la incapacidad económica de los estudiantes para costear sus carreras, las insuficientes bases académicas y culturales con que muchos egresan de la educación media, provocando tasas altas de mortalidad académica, y el poco tiempo de dedicación al estudio por tenerlo que compartir con las ocupaciones laborales.

Sobre las repercusiones de la educación en la inserción laboral y en la productividad, este estudio determinó que el desajuste entre los niveles de calificación de los trabajadores y los requerimientos del sector productivo ha representado, en promedio, cerca del 70% de la tasa de desempleo de largo plazo. Esto se debe en parte a que una gran porción de la fuerza laboral no tiene las herramientas básicas para insertarse con éxito en el mercado de trabajo, a la falta de acceso a capacitación de nivel técnico y tecnológico y a la imposibilidad de continuar en el sistema formal, a la no correspondencia de los perfiles de quienes egresan como profesionales de la educación superior y las exigencias y realidades del mundo de la producción.

La baja pertinencia y la poca cobertura en capacitación se traducen en tasas de desempleo más altas, especialmente entre la población con bajos niveles de calificación, afectando negativamente sus niveles de ingreso, lo que termina produciendo, un ciclo perverso de menos ingresos, menos educación y menos posibilidades de empleo.

Estas situaciones expuestas llevan a concluir que la población necesita formación, pero no toda tiene acceso a la educación superior por múltiples razones, haciendo necesarias nuevas opciones que le ofrezca la posibilidad de mejorar su calidad de vida, los cuales son brindadas por la educación para el trabajo y el desarrollo humano.

El plan decenal para la educación hace aportes al tema de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, la cataloga como una de las necesidades educativas para los colombianos ya que considera al desarrollo humano como un eje fundamental de los procesos educativos y como una oportunidad para ofrecer una formación integral, expresa además la necesidad de ofrecer programas bajo el enfoque de competencias laborales.

Dentro de la parte denominado: Educación en y para la paz, la convivencia y la ciudadanía, el plan propone que la educación para el trabajo y el desarrollo

humano sea enfocada hacia el ejercicio de los derechos humanos y la ciudadanía. Por otro lado, menciona la urgencia de invertir en ciencia, tecnología, en organizar y dirigir con equidad el talento humano, los recursos físicos y económicos necesarios para mejorar la calidad y cobertura de la educación en ciencia, tecnología e innovación en todos los niveles y tipos de educación, con el fin de construir una cultura del conocimiento. Al referirse a la equidad, el acceso, permanencia y calidad del sistema educativo resalta al emprendimiento como el tema central.

En este, se vislumbra el interés en que la educación responda a las necesidades del sector productivo, la formación por competencias laborales lideradas por el SENA es un ejemplo a seguir por parte de la educación para el trabajo y el desarrollo humano.

En cuanto a la evolución de la educación, está ligada estrechamente a la tecnología, razón por la que el Ministerio de Educación Nacional está liderando programa de uso de nuevas tecnologías para el desarrollo de competencias, del que forma parte el uso y la apropiación de las TIC`s (conjunto de tecnologías que permiten procesar información de forma interactiva), las cuales serán el punto de apoyo para desarrollar los estándares de calidad de los programas académicos, su aplicación en el diseño y rediseño de las propuestas curriculares, adicionalmente se fomenta el registro, el estudio, la evaluación y la sistematización de las experiencias educativas, con el fin de promover la construcción colectiva mediante redes y comunidades de aprendizaje y aportar información pertinente y oportuna a los actores educativos para la aplicación de experiencias, definiendo condiciones, alcances y posibles resultados a obtener.

Las TIC`s están conformadas por tres componentes que ofrecen diferentes ventajas: la informática, aporta mayor eficiencia en el tratamiento de la información a través de entidades compuestas por Hardware y Software; las telecomunicaciones aportan la conectividad e interconexión de entidades físicas y lógicas para la interacción y compartición de recursos, tareas y actividades, utilizando además, los servicios que presta internet, la multimedia, aporta los mecanismos informativos dinámicos implicados en la fusión o convergencia del video, sonido, animaciones y texto.

7.3 ANÁLISIS DEL SERVICIO

El fortalecimiento del Centro de Educación “Guillermo Rueda Montaña” se pretende lograrlo mediante el desarrollo del servicio, para esto se han definido con la participación de la dirección ejecutiva que las áreas de educación en las que se van a hacer énfasis son: Salud, Derechos Humanos, Derecho Internacional Humanitario, Gestión del riesgo, Emergencias y desastres, Educación, Logística, Bioseguridad y Oficios manuales.

Para definir el servicio prestado por el centro se ha dividido en seis tipos de formación:

- Formación académica
- Formación complementaria
- Formación por competencias
- Formación en oficios manuales
- Formación interna
- Formación por demanda

En la realización de este plan de negocios se tendrá como base estos tipos de formación.

7.3.1 Formación Académica. Los programas de formación académica tienen por objeto permitir a los estudiantes la adquisición de conocimientos y habilidades en estos temas para impulsar en ellos procesos de autogestión, de participación, de desarrollo integral.

Estos programas tienen una duración de ciento setenta (160) horas.

Cuadro 2. Programas de formación académica por área

AREA	PROGRAMA DE FORMACION ACADEMICA
Salud	Atención Pre-hospitalaria Soporte vital avanzado
Salud ocupacional	Desarrollo e implementación de programas de salud ocupacional en el trabajo.
Derechos humanos, Derecho Internacional humanitario	Derecho internacional humanitario y DDHH

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

7.3.2 Formación Complementaria¹. Esta formación comprende las acciones de capacitación que permiten:

- Actualizar el talento humano vinculado a una actividad económica que requiera cualificar su desempeño actual o prepararse para asumir nuevos desempeños que le permitan una mayor promoción laboral.

¹ BOHORQUEZ, Elsa Aurora. Formación complementaria en: Revaloración de las capacidades y competencias laborales de las personas despedidas en el contexto de la crisis económica. [En línea]. 2010. Disponible en:
<<http://search.conduit.com/Results.aspx?q=BOHORQUEZ%2C+ELSA+AURORA.+sena+cartagena+2010+formacion+complementaria&meta=all&hi=es&gl=co&SelfSearch=1&SearchSourceOrigin=32&ctid=CT2431232>>

- Calificar y/o recalificar el talento humano que se encuentre en situación desempleo, entre ellos los pertenecientes a poblaciones vulnerables.

A continuación se presenta una tabla en la que se relacionan los cursos correspondientes a la formación complementaria que serán impartidos y el área a la que pertenecen.

Cuadro 3. Programas de formación complementaria por área

AREA	CURSO
Salud	Primeros auxilios básicos
	Primeros auxilios avanzados
	Soporte Vital Básico (BLS)
	Conductores de vehículos de emergencia (COVE)
	Taller de signos vitales
	Administración de medicamentos – Inyectología
	Triage
	Taller VIH SIDA ETS
	Reanimación Cardio Pulmonar básica (RCP)
	Inmovilización, movilización y transporte
	Atención Prehospitalaria básica APH
Salud ocupacional	Organización para emergencias en la empresa
	Organización de brigadas por emergencia
	Prevención y control de incendios
	Evacuación de instalaciones
	Atención inicial de lesionados
Logística	Telecomunicaciones – radio operadores
Gestión del riesgo, emergencias y desastres	Comando de incidentes
	Primera respuesta a incidentes con materiales peligrosos
	Planes familiares de emergencia
	Formulación e implementación de planes de emergencia
	Planificación y ejecución de simulaciones y simulacros
	Elaboración de planes de respuesta y contingencia
Derechos humanos, Derecho internacional humanitario	Derecho Internacional humanitario – conceptos básicos
	Derechos humanos
	Derechos humanos y derechos fundamentales
	Sistemas de protección de los DDHH internacionales y Nacionales
	Misión médica
	Contaminación por armas
Educación	Aprendizaje autónomo
	Métodos y técnicas docentes
Bioseguridad	Promoción social de la bioseguridad aplicada ala cosmetología.

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

7.3.3 Formación por Competencias

Cuadro 4. Cursos en formación por competencias por área

AREA	CURSO
Salud ocupacional	Higiene industrial
	Seguridad industrial
	Medicina del trabajo y laboral
Gestión del riesgo, emergencias y desastres	Atención a la población en urgencias, emergencias, calamidades y desastres.
	Atención pre hospitalaria en urgencias, emergencias y desastres.
	Control de riesgos de trabajo en altura, de acuerdo a tareas a realizar y actividad económica.
Logística	Manipulación de objetos en el almacén, bodega o centros de distribución.
	Coordinación de los procesos logísticos en almacén, bodegas o centros de distribución.
	Plantación y evaluación de los procesos logísticos.
	Diseño del sistema logístico.

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Esta formación busca la actualización el desarrollo de competencias correspondiendo a las demandas específicas del sector productivo, con el fin de actualizar el talento humano vinculado a una actividad económica y que requiera cualificar su desempeño actual o prepararse para asumir nuevos desempeños.

7.3.4 Formación en Oficios Manuales. Las Damas Grises voluntarias brindan su servicio a la comunidad por medio de cursos para desarrollar habilidades manuales, pretende brindar una alternativa para mejorar los ingresos económicos, está destinado a las mujeres de barrios marginados.

Cuadro 5. Cursos de formación en oficios manuales

AREA	CURSOS
Oficios	Modistería, corte y confección
	Tejido
	Lencería de baño y cocina
	Pintura en cerámica
	Pintura en vitrales

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

7.3.5 Formación Interna. Formación para el cliente interno de la Cruz Roja, Seccional Nariño.

Cuadro 6. Cursos de formación en oficios manuales

AREA	CURSOS
Gestión del riesgo	Gestión del riesgo y asistencia humanitaria

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

7.3.6 Formación por Demanda. Consiste en el diseño de cursos en las áreas que le competen a la Cruz Roja de acuerdo a las necesidades del cliente, siempre que ésta sea realizada por un grupo.

7.4 ANÁLISIS DEL MERCADO

El servicio educativo ofertado por el centro educativo Guillermo Rueda Montaña comprende cinco tipos de formación: académica, complementaria, por competencias, en oficios manuales, por demanda e interna. A continuación se presenta la segmentación del mercado para cada una de ellas.

7.4.1 Segmentación del Mercado para Formación Académica

Cuadro 7. Segmentación del mercado para formación académica

Variable	Descripción
Geográfica	Ciudad: Pasto Número de habitantes: 424.283
Demográfica Sexo	Mayores de 20 años Indiferente
Ingreso	Mayor o igual a un salario mínimo mensual vigente
Escolaridad	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes universitarios del área de la salud • Empleados del sector salud • Técnicos en el área de la salud • Tecnólogos en al área de la salud • Auxiliares en el área de la salud.
Requisito	Certificado de haber cursado grado 11 o constancia laboral de estar desempeñando un cargo afín en una entidad.
Clase social	Media y alta
Conductual	Beneficios buscados: Mejorar su hoja de vida para obtener un empleo. Ser promovidos en el cargo que desempeñan. Actualizarse en temas relacionados con su profesión. Prepararse para su vida profesional futura.

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

7.4.2 Segmentación del Mercado para Formación Complementaria

Cuadro 8. Segmentación del mercado para formación complementaria

Variable	Descripción
Geográfica	Ciudad: Pasto Número de habitantes: 424.283
Demográfica	Mayores de 18 años
Sexo	Indiferente
Ingreso	Indiferente
Escolaridad	Bachilleres, técnicos, tecnólogos, profesionales, estudiantes, desempleados.
Requisito	Certificado de haber cursado grado 9.
Clase social	Baja, media y alta
Conductual	Beneficios buscados: Mejorar su hoja de vida para obtener un empleo. Actualizarse en temas relacionados con el cargo que desempeñan. Ser promovidos en el cargo que desempeñan. Actualizarse en temas relacionados con su profesión. Prepararse para su vida profesional futura.

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

7.4.3 Segmentación del Mercado para Formación por Competencias

Cuadro 9. Segmentación del mercado para formación complementaria

Variable	Descripción
Geográfica	Ciudad: Pasto Número de habitantes: 424.283
Demográfica	Mayores de 15 años
Sexo	Indiferente
Ingreso	Indiferente
Escolaridad	Bachilleres, técnicos, tecnólogos, profesionales, estudiantes, desempleados.
Requisito	Certificado de haber cursado grado 9º estarse desempeñando en un cargo afín.
Clase social	Baja, media y alta
Conductual	Ser competentes en el desempeño de su función laboral. Ser competentes para lograr su promoción a nivel laboral. Prepararse académicamente para obtener posteriormente la certificación en la competencia laboral del SENA.

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

7.4.4 Segmentación del Mercado para Formación en Oficios Manuales

Cuadro 10. Segmentación del mercado para formación en oficios manuales

Variable	Descripción
Geográfica	Ciudad: Pasto Número de habitantes: 424.283
Demográfica	Mayores de 12 años
Sexo	Indiferente
Ingreso	Mayor o igual a un salario mínimo \$515.000
Escolaridad	Empleados, bachilleres, técnicos, tecnólogos, profesionales y desempleados
Requisito	Ninguno
Clase social	Baja y media.
Conductual	Adquirir o mejorar las habilidades, destrezas y conocimientos en un oficio con el fin de elaborar productos de calidad, como una alternativa para mejorar sus ingresos por medio de la venta.

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

7.4.5 Segmentación del Mercado para Formación Interna

Cuadro 11. Segmentación del mercado para formación interna

Variable	Descripción
Geográfica	Ciudad: Pasto Número de habitantes: 424.283
Demográfica	Mayores a 18 años
Sexo	Indiferente
Ingreso	Indiferente
Escolaridad	Empleados, bachilleres, técnicos, tecnólogos, profesionales y desempleados. Certificado de haber cursado grado 9.
Requisito	Certificado de haber cursado grado 11.
Requerimiento	Pertenecer a los organismos de socorro de la Cruz Roja Seccional Nariño – Ciudad de Pasto.
Clase social	Baja, media y alta
Conductual	Ser competentes en el desempeño como socorristas.

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

7.4.6 Segmentación del Mercado para Formación por Demanda

Cuadro 12. Segmentación del mercado para formación en oficios manuales

Variable	Descripción
Geográfica	Ciudad: Pasto Número de habitantes: 424.283
Demográfica	Mayores a 16 años
Sexo	Indiferente
Ingreso	Indiferente
Escolaridad	Estudiantes universitarios, grupos de empresas, colegios.
Requisito	Certificado de haber cursado grado 11.
Requerimiento	Pertenecer a los organismos de socorro de la Cruz Roja Seccional Nariño – Ciudad de Pasto.
Clase social	Baja, media y alta
Conductual	Ser competentes en el desempeño como socorristas.

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

7.5 ANALISIS FRENTE A LA COMPETENCIA

7.5.1 Análisis de los Competidores. Baena, Sánchez y Montoya² afirman que las empresas no se encuentran aisladas unas de otras (...) Por el contrario, las empresas son un sistema abierto que se encuentran en constante interacción con el medio (...) Se deduce de esto, que los resultados internos de la empresa dependen, en porcentaje alto, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene esta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente.

Por tanto, el análisis de los competidores directos e indirectos del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña es de gran importancia para identificar, controlar, pronosticar y evaluar las variables del entorno y así poder anticiparse a las amenazas y oportunidades existentes. Para lograrlo se empleará como herramienta la Matriz del perfil competitivo.

En este análisis es importante identificar los productos sustituidos y complementarios para cada uno de los tipos de servicio ofertados por el Centro de Educación.

² BAENA, Ernesto; SANCHEZ, John Jairo y MONTOYA, Omar. El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. En: Scientia et Technica. [En línea] No. 23 (2003); 61. [Consultado 23 septiembre de 2010]. Disponible en <<http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docs FTP/14562161-66.pdf>>

- **Competidores para la Formación Académica.** La competencia en el área de la salud de la formación académica: atención pre-hospitalaria tiene como competidor potenciales: La Universidad Mariana que ofrece como productos sustitutos: El diplomado en entrenamiento en soporte vital avanzado para médicos generales y diplomado en actualización en urgencias par enfermería; además de la Universidad San Martín, Universidad Cooperativa de Colombia y Universidad de Nariño que cuentan con programas de pregrado en el área de la salud, disponiendo con la infraestructura y el talento humano necesario para llevar a cabo el programa de formación académica atención pre-hospitalaria.

El competidor directo respecto a la formación en derechos humanos y derecho internacional humanitario lo constituye la Escuela superior de administración pública: ESAP y los competidores potenciales son: Universidad de Nariño, la Universidad Cooperativa de Colombia y la Universidad Mariana ya que cuentan con el programa de pregrado en Derecho.

Salud ocupacional el competidor potencial es la Universidad Mariana que tiene el programa de pregrado en Terapia Ocupacional que aborda el área de la salud ocupacional.

- **Competidores para la Formación Complementaria.** La formación complementaria que se oferta está enmarcada en el área de la salud, gestión del riesgo, salud ocupacional, logística, derechos humanos y derechos internacional humanitario y educación.

En el área de la salud, los competidores potenciales ofrecen esporádicamente diplomados de esta clase, estos son: Instituto Técnico Surandino ITSA, El Centro Educativo Emsanar: CETEM y Politécnico San Juan de Pasto. El Instituto INEC imparte el curso de Reanimación Cardiopulmonar, constituyéndose como el único competidor directo.

Los productos sustitutos son los cursos de sistemas, ya que el cliente potencial puede optar por hacer un curso en el área de salud si trabaja o pretende trabajar en ella o realizar un curso de sistemas, ya que el manejo de la computación ha cobrado gran importancia en el mundo de hoy. Las entidades más reconocidas que ofrecen este tipo de educación son: American Center Computer, CINAR Sistemas, Centro de Educación en Sistemas CES, System Plus, CONFAMILIAR De Nariño y SENA.

La formación complementaria en el área de la salud ocupacional, tiene como competidor potencial la Universidad Mariana, como ya se había mencionado anteriormente.

En la formación complementaria en el área de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario, el competidor potencial es la ESAP como se afirmó en la formación académica.

En el área de educación son competencia los establecimientos de educación superior, en los que existen licenciaturas, pues ofertan también cursos y diplomados relacionados con la educación.

- **Competidor para la Formación por Competencias.** El competidor directo que proporciona formación por competencias es el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.
- **Competidores para la Formación en Oficios Manuales.** La formación en oficios manuales, en la que se brinda los cursos de modistería, tejido en agujas, lencería para baño y cocina, cerámica y pintura en falsos vitrales; tiene como competidores directos: CONFAMILIAR de Nariño, la Pastoral Social de la Diócesis de Pasto, Obra social El Carmen.
- **Competidores en Formación Interna: Gestión del Riesgo.** Actualmente ninguna de las instituciones dedicadas a la capacitación ofrece este diplomado destinado a los socorristas.
- **Competidores en Formación por Demanda.** Se encontró que los establecimientos que ofrecen formación por demanda, la ofrecen solo en el área de la salud, estos son: Instituto técnico sur andino ITSA. Politécnico San Juan de Pasto y el Instituto INEC.

7.5.2 Matriz del Perfil Competitivo. Esta matriz es una herramienta que nos permite conocer la empresa respecto a sus competidores, los pasos para su elaboración son:

- Definir los factores claves de éxito o atributos para triunfar en el negocio. La empresa se compara con sus competidores en términos de estos (...)
- Clasificar los factores claves de éxito de la empresa y sus competidores, teniendo en cuenta la siguiente clasificación:

Amenaza Mayor (AM) = 1
Amenaza menor (am) = 2
Oportunidad menor (om) = 3
Oportunidad mayor (OM) = 4

El resultado nos brinda información sobre la posición que ocupa frente a los competidores³

³ GOMEZ, Amparo y ROSERO, Rocio. Diagnóstico financiero y plan de mejoramiento para la empresa Depósito Gómez. Pasto, 2006 28 p. Tesis (Especialización en finanzas) Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas.

7.5.3 Matriz de Perfil Competitivo Aplicada a la Formación Académica

Tabla 7. Matriz de perfil competitivo formación académica en Atención Prehospitalaria

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Ponderación	CE Guillermo Rueda		Universidad Mariana		F.U. San Martín		Universidad de Nariño		Universidad Cooperativa	
		C	C*P	C	C*P	C	C*P	C	C*P	C	C*P
Hoja de vida de los docentes	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Infraestructura	0,19	1	0,19	4	0,76	4	0,76	4	0,76	3	0,57
Precio	0,22	4	0,88	1	0,22	1	0,22	1	0,22	1	0,22
Contenido del programa	0,21	4	0,84	3	0,63	4	0,84	4	0,84	2	0,42
Estrategia publicitaria	0,18	1	0,18	3	0,54	3	0,54	3	0,54	3	0,54
RESULTADO	1		2,89		2,95		3,16		3,16		2,55

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Tabla 8. Posición del centro de educación Guillermo Rueda Montaña en la formación académica en Atención Prehospitalaria

	Entidades educativas	Puntaje
1	Universidad de Nariño	3,16
2	Fundación Universitaria San Martín	3,16
3	Universidad Mariana	2,95
4	CE Guillermo Rueda	2,89
5	Universidad Cooperativa	2,56

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Tabla 9. Matriz de perfil competitivo para la formación académica en el área de Derechos humanos y Derecho internacional humanitario

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Ponderación	CE Guillermo Rueda		ESAP		Universidad Mariana		Universidad de Nariño		Universidad Cooperativa	
		C	C*P	C	C*P	C	C*P	C	C*P	C	C*P
Hoja de vida de los docentes	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Infraestructura	0,19	1	0,19	1	0,19	4	0,76	4	0,76	3	0,57
Precio	0,22	4	0,88	3	0,66	1	0,22	1	0,22	1	0,22
Contenido del programa	0,21	4	0,84	4	0,84	4	0,84	4	0,84	3	0,63
Estrategia publicitaria	0,18	1	0,18	3	0,54	3	0,54	3	0,54	3	0,54
RESULTADO	1		2,89		3,03		2,96		3,16		2,56

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Tabla 10. Posición del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña en la formación académica en Derechos humanos y Derecho Internacional Humanitario

	Entidades educativas	Puntaje
1	Universidad de Nariño	3,16
2	ESAP	3,03
3	Universidad Mariana	2,96
4	CE Guillermo Rueda	2,89
5	Universidad Cooperativa	2,56

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Tabla 11. Matriz de perfil competitivo para la formación académica en salud ocupacional

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Ponderación	CE Guillermo Rueda		Universidad Mariana	
		C	C*P	C	C*P
Hoja de vida de los docentes	0,2	4	0,8	4	0,6
Infraestructura	0,19	1	0,19	4	0,76
Precio	0,22	4	0,88	1	0,22
Contenido del programa	0,21	4	0,84	4	0,84
Estrategia publicitaria	0,18	1	0,18	3	0,54
RESULTADO	1		2,89		3,16

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Tabla 12. Posición del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña en la formación académica en salud ocupacional

	Entidades educativas	Puntaje
1	Universidad de Mariana	3,16
2	CE Guillermo Rueda	2,89

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

7.5.4 Matriz de Perfil Competitivo Aplicada a la Formación Complementaria

Tabla 13. Matriz de perfil competitivo para la formación complementaria en el área de salud

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Ponderación	CE Guillermo Rueda		INEC		ITSA		CETEM		San Juan de Pasto	
		C	C*P	C	C*P	C	C*P	C	C*P	C	C*P
Hoja de vida de los docentes	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Infraestructura	0,19	1	0,19	2	0,38	2	0,38	3	0,57	2	0,38
Precio	0,22	4	0,88	3	0,66	3	0,66	1	0,22	3	0,66
Contenido del programa	0,21	4	0,84	4	0,84	3	0,63	4	0,84	3	0,63
Estrategia publicitaria	0,18	1	0,18	4	0,72	1	0,18	1	0,18	1	0,18
RESULTADO	1		2,89		3,4		2,45		2,41		2,45

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Tabla 14. Posición del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña en la formación complementaria en el área de salud

	Entidades educativas	Puntaje
1	Instituto INEC	3,4
2	CE Guillermo Rueda	2,89
3	ITSA	2,45
4	San Juan de Pasto	2,45
5	CETEM	2,41

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

7.5.5 Matriz de Perfil Competitivo Aplicado a los Competidores por Productos Sustitutivos.

Tabla 15. Posición del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña en la formación complementaria en el área de salud

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Ponderación	CE Guillermo Rueda		American Center		Cinar Sistemas		CES		System plus		Confamiliar de Nariño		SENA	
		C	C*P	C	C*P	C	C*P	C	C*P	C	C*P	C	C*P	C	C*P
Hoja de vida de los docentes	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Infraestructura	0,19	1	0,19	4	0,76	4	0,76	4	0,76	3	0,57	4	0,76	4	0,76
Precio	0,22	4	0,88	1	0,22	1	0,22	1	0,22	1	0,22	3	0,66	4	0,88
Contenido del programa	0,21	4	0,84	3	0,63	4	0,84	4	0,84	2	0,42	4	0,84	4	0,84
Estrategia publicitaria	0,18	1	0,18	3	0,54	3	0,54	3	0,54	3	0,54	4	0,72	4	0,72
RESULTADO	1		2,89		2,95		3,16		3,16		2,55		3,78		4

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Tabla 16. Posición del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña en la formación complementaria con relación a entidades que ofrecen productos sustitutos

	Entidades educativas	Puntaje
1	SENA	4
2	CONFAMILIAR de Nariño	3,78
3	CINAR sistemas	2,96
4	CE Guillermo Rueda	2,89
5	CES	2,77
6	System plus	2,77
7	American center computer	2,56

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

7.5.6 Matriz de perfil Competitivo Aplicada a la Formación por Competencias

Tabla 17. Matriz de perfil competitivo para la formación por competencias

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Ponderación	CE Guillermo Rueda		SENA	
		C	C*P	C	C*P
Hoja de vida de los docentes	0,2	4	0,8	4	0,8
Infraestructura	0,19	1	0,19	4	0,76
Precio	0,22	3	0,66	4	0,88
Contenido del programa	0,21	4	0,84	4	0,84
Estrategia publicitaria	0,18	1	0,18	4	0,72
RESULTADO	1		2,67		4

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Tabla 18. Posición del centro de educación Guillermo Rueda Montaña en la formación de competencias

	Entidades educativas	Puntaje
1	SENA	4
2	CE Guillermo Rueda	2,67

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

7.5.7 Matriz de perfil Competitivo Aplicada a la Formación en Oficios Manuales. Esta matriz es elaborada teniendo en cuenta las instituciones más reconocidas por la formación en oficios manuales

Tabla 19. Matriz de perfil competitivo para la formación en oficios manuales

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Ponderación	CE Guillermo Rueda		Confamiliar de Nariño		Pastoral Social Diócesis Pasto		Obra social el Carmen	
		C	C*P	C	C*P	C	C*P	C	C*P
Hoja de vida de los docentes	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Infraestructura	0,19	1	0,19	3	0,57	2	0,38	4	0,76
Precio	0,22	4	0,88	1	0,22	4	0,88	4	0,88
Contenido del programa	0,21	4	0,84	4	0,84	4	0,84	4	0,84
Estrategia publicitaria	0,18	1	0,18	4	0,72	3	0,54	2	0,36
RESULTADO	1		2,89		3,15		3,44		3,64

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Tabla 20. Posición del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña en la formación en oficios manuales

	Entidades educativas	Puntaje
1	Obra social el Carmen	3,64
2	Pastoral social Diócesis de Pasto	3,44
3	Confamiliar de Nariño	3,15
4	CE Guillermo Rueda	2,89

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

7.5.8 Matriz de perfil competitivo para la formación por demanda

Tabla 21. Matriz de perfil competitivo para la formación por demanda

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Ponderación	CE Guillermo Rueda		INEC		ITSA		San Juan de Pasto	
		C	C*P	C	C*P	C	C*P	C	C*P
Hoja de vida de los docentes	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Infraestructura	0,19	1	0,19	2	0,38	2	0,38	2	0,38
Precio	0,22	4	0,88	2	0,66	3	0,66	3	0,66
Contenido del programa	0,21	4	0,84	3	0,63	3	0,63	3	0,63
Estrategia publicitaria	0,18	1	0,18	1	0,18	1	0,18	1	0,18
RESULTADO	1		2,89		2,65		2,45		2,45

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Tabla 22. Posición del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña en la formación por demanda

	Entidades educativas	Puntaje
1	CE Guillermo Rueda	2,89
2	Instituto INEC	2,65
3	ITSA	2,45
4	San Juan de Pasto	2,45

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

El Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña es competitivo en la formación complementaria en el área de la salud, frente a sus competidores ocupa el segundo puesto, en la formación académica tiene como competidores a establecimientos de educación superior y ocupa el cuarto lugar necesita formular estrategias para tener una ventaja competitiva, el mayor número de competidores lo constituyen los institutos que ofrecen formación en sistemas, que constituye un producto sustituto, ocupando el cuarto lugar entre los siete con mayor reconocimiento en la ciudad de Pasto, haciendo evidente la formación en oficios manuales ocupó la última posición mostrando que competitivamente es débil, repercutiendo a nivel interno en una baja demanda, la formación por demandas en todas las entidades es débil y entre ellas, el Centro de Educación ocupa el primer lugar, es necesario establecer estrategias para su fortalecimiento, aprovechando como oportunidad que en el sector no se le de relevancia.

7.6 DIAGNOSTICO DEL PERFIL INTERNO

Este perfil es realizado para determinar la capacidad competitiva de la empresa, establecer sus puntos débiles y fuertes se emplea como herramienta la matriz de evaluación de factores internos.

Para clasificar los factores internos claves se toma como base la siguiente equivalencia:

Debilidad mayor (DM) = 1

Debilidad menor (dm) = 2

Fortaleza menor (fm) = 3

Fortaleza Mayor (FM) = 4

Los totales obtenidos de la multiplicación de la ponderación por el número asignado en la clasificación permiten medir la magnitud del impacto de los factores internos según los siguientes criterios:

Bajo cuando el total es menor que 2
 Intermedio cuando el total es igual a 2
 Bueno cuando el total es mayor que 2

Tabla 23. Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADOS
Sistema de información	0,15	1	0,15
Fuerza de ventas	0,14	1	0,14
Calidad de docentes	0,17	4	0,58
Estructura organizacional	0,16	1	0,16
Ambiente laboral	0,12	3	0,36
Satisfacción del cliente	0,13	4	0,52
Organización del trabajo	0,13	1	0,13
RESULTADO	1		2,14

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

El resultado 2.14 muestra que el impacto de los factores internos en el Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña está por debajo del ponderado 2.5 mostrando que las debilidades superan a las fortalezas. Sus debilidades son: falta de un sistema de información, una fuerza de ventas, la desorganización en el trabajo y la definición de una estructura organizacional y las fortalezas son: calidad de los docentes, ambiente laboral y que el cliente al terminar la formación sienta que esta colmó sus expectativas.

7.7 DIAGNOSTICO DE PERFIL EXTERNO

Consiste en el análisis de la relación de la empresa con su entorno (económico, social tecnológico, competitivo, etc.), para ello se emplea como herramienta la Matriz de evaluación de factores externos MEFE.

Tabla 24. Matriz de evaluación de factores externos MEFE

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADOS
Desempleo	0,13	1	0,13
Bajos salarios	0,13	1	0,13
Posicionamiento de la competencia	0,14	1	0,14
Costo de la tecnología	0,14	2	0,28
Difícil ingreso a la educación pública	0,15	4	0,6
Competencia de méritos para la vinculación laboral	0,15	4	0,6
Escasez de tiempo para estudiar por jornada laboral	0,16	4	0,64
RESULTADO	1		2,52

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

El resultado 2.52 muestra que el impacto de las factores externos es favorable, las oportunidades superan a las amenazas, sus oportunidades son: El difícil ingreso a la educación superior brindada por el Estado debido al alto desempleo que afronta el país, para la obtención de un cargo se presentan gran cantidad de hojas de vida, lo cual motiva a las personas a formarse, promover la formación en la jornada de la noche y fines de semana, mientras que la situación de desempleo, bajos salarios y el fuerte posicionamiento de los competidores son las amenazas que debe enfrentar la institución.

7.8 ANALISIS ESTRATEGICO

7.8.1 Matriz Interna Externa. Esta matriz coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas.

Esta herramienta se basa en dos dimensiones claves: los totales ponderados arrojados por la matriz MEFI en el eje x y los totales ponderados obtenidos en el eje y, teniendo en cuenta que el eje x de la matriz IE un total ponderado entre 1.0 y 1.99 tomado de la matriz MEFI representa una posición interna débil, una clasificación entre 2.0 y 2.9 se puede considerar promedio y una calificación entre 3.0 y 4.0 es fuerte.

Los ponderados extraídos de la matriz MEFE en el eje y de la matriz IE que oscilan entre 1.0 y 1.99 son considerados bajos, si la calificación está entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación entre 3.0 y 4.0 es alta.

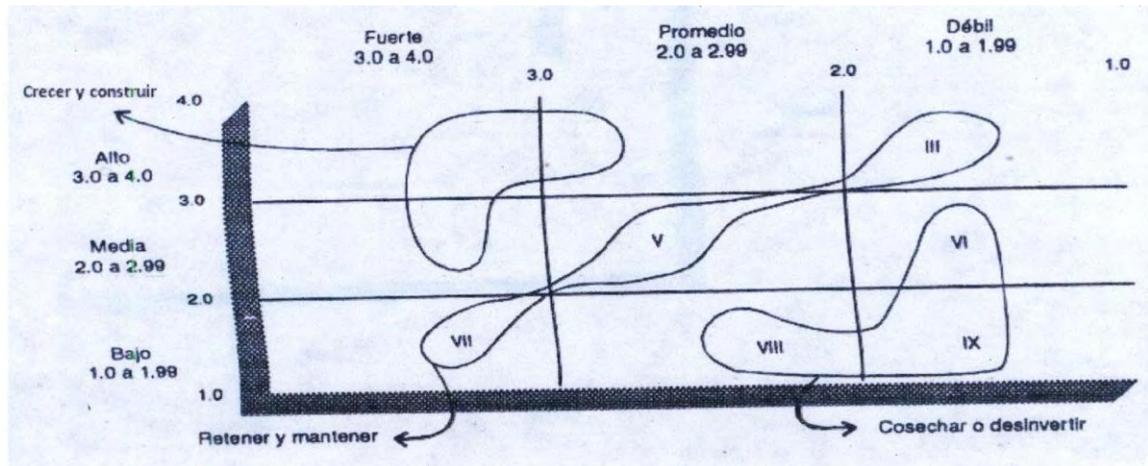
Tabla 25. Matriz Interna Externa

			Capacidad Interna MEFI		
			3	2	1
I	II	III			
IV	V	VI		☺	
VII	VIII	IX			

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

El propósito es identificar las acciones que debe llevar a cabo la empresa en lo referente a “crecer y construir” o “retener y mantener” o “cosechar y desinvertir”.

Tabla 26. Guía para la aplicación de la matriz Interna – Externa



El par ordenado (2.14, 2.55) está ubicado en el cuadrante V, señalando que el Centro de Educación necesita implementar estrategias que busquen “**retener y mantener**”.

El Centro de Educación debe reaccionar ante el comportamiento del ambiente externo, adoptando las estrategias de **penetración en el mercado**, para lograr un crecimiento intensivo, que le permita convertir las debilidades en fortalezas, aprovechar las oportunidades para enfrentar las amenazas y estrategias de **desarrollo del servicio** para atraer miembros de los mercados ya existentes.

Las estrategias de **penetración del mercado** tienen como propósito incrementar las ventas de los productos actuales, para el caso del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña se sugieren las siguientes:

- Desarrollo de la demanda primaria, atrayendo nuevos clientes no consumidores del producto, por medio del incremento de la publicidad y promoción de ventas.
- Aumento de la participación de mercado, atrayendo clientes de la competencia, posicionando la marca, utilizando promociones y aprovechando los clientes que no son leales a la competencia.
- Reorganización del mercado para mejorar la rentabilidad: concentrándose en los segmentos del mercado más rentables, abandonando los segmentos de clientes no rentables.

7.8.2 Matriz de la gran Estrategia GE. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz, según su atractivo.

Tabla 27. Guía para la aplicación de la matriz de la Gran Estrategia

<p>Cuadrante II</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del mercado • Penetración • Desarrollo del producto • Integración horizontal • Desinversión • Liquidación 	<p>Cuadrante I</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del mercado • Penetración en el mercado • Desarrollo del producto • Integración hacia atrás • Integración horizontal • Diversificación concéntrica
<p>Cuadrante III</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atrincheramiento • Diversificación concéntrica • Diversificación horizontal • Diversificación en conglomerado • Desinversión • Liquidación 	<p>Cuadrante IV</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversificación concéntrica • Diversificación horizontal • Diversificación en conglomerado • Riesgo compartido

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

El promedio de los resultados obtenidos de las matrices de perfil competitivo es 2.85 y El DANE registra en el mes de septiembre de 2009 un crecimiento del sector en un 1.9⁴ en un periodo de doce meses.

⁴ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADISTICA. Muestra trimestral de servicios. En: Comunicado de prensa. [en línea]. (2010) [consultado 24 sept. 2010]. Disponible en < http://www.dane.gov.co/lifes/investigaciones/boletines/mts/bol_mts_llltri_09.pdf>

Tabla 28. Matriz de la Gran Estrategia

				4		
				3		
Crecimiento del Mercado	1	1.5	2	3,5 2,5	3	3.5
		II		2,5		I
				2		
				1,5		
		III		1	☉ (2,85;2,9)	IV
				Capacidad competitiva		

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Se puede establecer que la posición competitiva del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña es fuerte, sin embargo el crecimiento en el mercado de este sector es lento.

7.8.3 Matriz DOFA. En dos reuniones de trabajo en la que asistieron la Ing. Hilda Revelo, Directora Ejecutiva; Javier Guerrero, Director de Docencia; la Dra. Judith Arévalo, Dama Gris Voluntaria y Rocio Rosero encargada de la elaboración de este Plan de negocios, se elaboró la siguiente matriz DOFA:

7.9 DECISION ESTRATEGICA

7.9.1 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE). Una vez enlistadas las estrategias de mercado y de operación es conveniente valorarlas teniendo en cuenta los factores críticos de éxito para definir prioridades en su ejecución para ellos se recurre a la Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE).

Esta herramienta permite evaluar de manera objetiva y determinar cuáles son las mejores estrategias con base en factores críticos de éxito. Internos y externos antes identificados.

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula, determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. En una MCPE, se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias. Sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua⁵

Los pasos para elaborar una matriz MCPE son:

- Hacer una lista de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades clave en la columna izquierda de la matriz.
- Adjudicar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito tanto internos como externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz MEFÉ y la matriz MEFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.
- Colocar en la fila superior las estrategias funcionales y operativas a valorar.
- Las calificaciones del atractivo se determinan formulando la pregunta ¿afecta este factor a la elección de la estrategia? Si la respuesta es sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación a ese factor clave y se asigna una calificación del atractivo a cada estrategia. La escala de las calificaciones del atractivo es:

No atractiva = 1

Algo atractiva = 2

Bastante atractiva = 3

Muy atractiva = 4

- Si la respuesta a la pregunta anterior es no, indica que el factor crítico para el éxito no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de toda la serie.
- Calcular las calificaciones del atractivo total, obtenidas al multiplicar los pesos por las calificaciones del atractivo, la sumatoria de las TCA indica el atractivo total de cada estrategia de la serie.

⁵ CONTRERAS, José. Etapa de la decisión, [en línea]. [consultado agosto 2010]. Disponible en <<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap84d.htm>>

Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica Aplicada a la Penetración del Mercado

Tabla 29. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica aplicada a la penetración del mercado

FACTORES CLAVES DEL EXITO	Peso	Alternativas estratégicas de marketing					
		Desarrollo de la demanda primaria, atrayendo nuevos clientes		Aumento de la participación del mercado atrayendo clientes de la competencia		Reorganización del mercado buscando un mercado más rentable	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES							
Desempleo	0,13	4	0,52	4	0,52	2	0,26
Bajos salarios	0,13	4	0,52	3	0,39	2	0,26
Competencia de méritos para la vinculación laboral.	0,15	4	0,6	2	0,3	4	0,6
Escasez de tiempo para estudiar por jornada laboral.	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64
AMENAZAS							
Posicionamiento de la competencia	0,14	4	0,56	4	0,56	3	0,42
Costo de la tecnología	0,14	1	0,14	1	0,14	4	0,56
FORTALEZAS			0		0		0
Calidad de docentes	0,17	4	0,68	4	0,68	4	0,68
Satisfacción del cliente	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Ambiente laboral	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36
DEBILIDADES							
Sistema de información	0,15	2	0,3	2	0,3	4	0,6
Fuerza de ventas	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
Estructura organizacional	0,16	2	0,32	2	0,32	3	0,48
Organización del trabajo	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
RESULTADO			6,12		5,69		6,46

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Las estrategias de mercado se deben promover de acuerdo al siguiente resultado:

1. Reorganización del mercado más rentable. (Calificación 6.46)
2. Desarrollo de la demanda primaria, atrayendo nuevos clientes. (Calificación 6.12)
3. Aumento en la participación del mercado atrayendo clientes de la competencia. (Calificación 5.69)

7.9.2 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica Aplicada al Desarrollo del Servicio

Tabla 30. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica aplicada al desarrollo del servicio

Factores claves de éxito	Peso	Formación académica		Formación complementaria		Formación por competencias		Formación en oficios manuales		Formación por demanda		Formación interna	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES													
Desempleo	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52	1	0,13	1	0,13
Bajos salarios	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52	4	0,52	1	0,13	1	0,13
Competencia de méritos para la vinculación laboral	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	2	0,3	4	0,6
Escasez de tiempo para estudiar por jornada laboral	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64	4	0,64	4	0,64	4	0,64
AMENAZAS													0
Posicionamiento de la competencia	0,14	4	0,56	3	0,42	4	0,56	4	0,56	3	0,42	2	0,28
Costo de la tecnología	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56	2	0,28	4	0,56	1	0,14
FORTALEZAS			0		0		0		0		0		0
Calidad de docentes	0,17	4	0,68	4	0,68	4	0,68	4	0,68	4	0,68	2	0,34
Satisfacción del cliente	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52	2	0,26
Ambiente laboral	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24	2	0,24	3	0,36	4	0,48
DEBILIDADES			0										0
Sistema de información	0,15	4	0,6	2	0,3	2	0,3	2	0,3	3	0,45	2	0,3
Fuerza de ventas	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56	4	0,56	4	0,56	2	0,28
Estructura organizacional	0,16	3	0,48	3	0,48	3	0,48	3	0,48	2	0,32	4	0,64
Organización del trabajo	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52
RESULTADO			6,99		6,56		6,7		6,42		5,59		4,74

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Los recursos y esfuerzos con que cuenta el Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña deberán centralizarse en el desarrollo del servicio de los diferentes tipos de formación en el siguiente orden:

1. Formación académica. (Calificación 6.99).
2. Formación por competencias. (Calificación 6.7).
3. Formación complementaria. (Calificación 6.56).
4. Formación en oficios manuales. (Calificación 6.7).
5. Formación por demanda. (Calificación 5.59).
6. Formación interna. (Calificación 4.74).

7.9.3 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica Aplicada al Desarrollo del Mercado. Esta matriz sirve como guía para determinar a qué formación se le debe dar prioridad para promover el crecimiento de su mercado.

Tabla 31. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica aplicada al desarrollo del mercado

Factores claves de éxito	Alternativas estratégicas para el desarrollo del mercado										
	Peso	Formación complementaria		Nuevos cursos en nuevas áreas		Alianzas con otras entidades		Formación en oficios manuales		Desarrollo de la formación por demanda	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES											
Desempleo	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52	1	0,13
Bajos salarios	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52	1	0,13
Competencia de méritos para la vinculación laboral	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Escasez de tiempo para estudiar por jornada laboral	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64	1	0,16	4	0,64
AMENAZAS											
Posicionamiento de la competencia	0,14	2	0,28	4	0,56	3	0,442	4	0,56	2	0,28
Costo de la tecnología	0,14	2	0,28	2	0,28	4	0,56	2	0,28	2	0,28
FORTALEZAS			0		0		0		0		0
Calidad de docentes	0,17	4	0,68	4	0,68	4	0,68	4	0,68	4	0,68
Satisfacción del cliente	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,58	4	0,52
Ambiente laboral	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	4	0,48	3	0,36
DEBILIDADES											
Sistema de información	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Fuerza de ventas	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56	4	0,56	4	0,56
Estructura organizacional	0,16	2	0,32	2	0,32	3	0,48	3	0,48	2	0,32
Organización del trabajo	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52
RESULTADO			6,13		6,41	48	6,86		6,03		5,17

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Las estrategias para el desarrollo del mercado tienen el siguiente orden de importancia:

1. Alianzas con otras entidades (Calificación 6.86)
2. Nuevos cursos en nuevas áreas (Calificación 6.41)
3. Formación complementaria (Calificación 6.13)
4. Formación en oficios manuales (Calificación 6.03)
5. Formación por demanda (Calificación 5.17)

7.10 EVALUACION FINANCIERA DE ESTRATEGIAS

En la realización de la evaluación financiera de las estrategias, se aplican herramientas muy útiles como la proyección financiera y estudio de viabilidad. Las proyecciones financieras se realizaron teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Horizonte de tiempo 3 años.
- Los escenarios se desarrollan con base en su puesto de trabajo, es decir, en las condiciones más probables que se pueden estimar para los próximos tres años.
- Algunas proyecciones requieren como base la inflación, a continuación se presenta su proyección, igual para todos los escenarios.

7.11 GENERACION DE ESCENARIOS

Se generan dos escenarios en los que se implementan las estrategias resultantes de la aplicación de las herramientas de la planeación estratégica, el primero en el que se imparten los programas de formación académica y cursos con una frecuencia regular y el segundo con una alta frecuencia, debido a que en el escenario 1 se subutiliza de la capacidad disponible de planta en un 71.4%, por esta razón se plantea un escenario 2 en el que se aumenta la capacidad utilizada, incrementando en el número de horas de formación, de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la Matriz Cuantitativa de la Planeación estratégica aplicada al desarrollo del servicio, dando entonces relevancia a la formación académica, por competencias y en oficios manuales.

En atención a la estrategia que sugieren nuevos cursos en nuevas áreas, dando lugar a cursos de formación complementaria que encierran las siguientes áreas de actuación de la Cruz Roja Colombiana.

- Desarrollo Humano Integral
- Desarrollo Institucional
- Medio Ambiente y Ecología
- Nutrición

Tabla 32. Proyección de la inflación

Año	2011	2012	2013
Inflación	3.1%	3.1%	

Fuente: Banco de la república

La evaluación financiera se realiza en torno a dos escenarios, en los capítulos 14.2 y 14.3 se describen las variables que forman parte de los estados financieros de cada uno de los escenarios.

7.12 PROYECCIONES FINANCIERAS PARA EL ESCENARIO 1

7.12.1 Descripción de cuentas del estado de resultados para el escenario 1.

VENTAS

El personal conformado por el rector y un aprendiz del SENA se encargará además de las funciones administrativas de realizar las ventas de los programas académicos y los cursos pertenecientes a cada uno de los tipos de formación, razón por la que el gasto de ventas es cero. En el cálculo de las ventas es importante tener en cuenta: duración del curso, precio por persona, asistencia y la frecuencia en el año.

Tabla 33. Cálculo de ventas para el escenario 1.

	PRECIO PERSONA	ASISTENCIA	FRECUENCIA ANUAL	VENTAS ANUALES	VENTAS TIPO FORMACION
FORMACION CADEMICA					
Derecho internacional humanitario	800.000,00	30,00	1,00	24.000.000,00	
Salud ocupacional	800.000,00	30,00	1,00	24.000.000,00	
Atención pre hospitalaria avanzada	800.000,00	20,00	1,00	16.000.000,00	
SUBTOTAL FORMACION ACADEMICA					64.000.000,00
FORMACION COMPLEMENTARIA					
Primeros auxilios básicos	50.000,00	20,00	12,00	12.000.000,00	
Primeros auxilios avanzados	60.000,00	20,00	12,00	14.000.000,00	
Soporte Vital básico	90.000,00	20,00	12,00	21.600.000,00	
Conductores de vehículos de emergencia	70.000,00	20,00	4,00	5.600.000,00	
Taller de signos vitales	20.000,00	20,00	12,00	4.800.000,00	
Administración de medicamentos	50.000,00	20,00	6,00	6.000.000,00	

Continuación Tabla 33.

	PRECIO PERSONA	ASISTENCIA	FRECUENCIA ANUAL	VENTAS ANUALES	VENTAS TIPO FORMACION
Triage prehospitalario	20.000,00	20,00	4,00	1.600.000,00	
Triage hospitalario	50.000,00	20,00	4,00	4.000.000,00	
Reanimación Cardio pulmonar básica	30.000,00	20,00	4,00	2.400.000,00	
Inmovilización, movilización y transporte	40.000,00	20,00	4,00	3.200.000,00	
Atención prehospitalaria básica	50.000,00	20,00	4,00	4.000.000,00	
FORMACION COMPLEMENTARIA GESTION DEL RIESGO					
Comando de incidentes	20.000,00	20,00	4,00	200.000,00	
Primera respuesta a incidentes con materiales peligrosos	30.000,00	20,00	4,00	900.000,00	
FORMACION COMPLEMENTARIA SALUD OCUPACIONAL					
Bioseguridad aplicada a la cosmetología	30.000,00	20,00	12,00	7.200.000,00	
SUBTOTAL FORMACION COMPLEMENTARIA					87.900.000,00
FORMACION POR COMPETENCIAS SALUD OCUPACIONAL					
Desarrollo y ejecución del programa de salud ocupacional en el trabajo	100.000,00	20,00	1,00	2.000.000,00	
Higiene industrial	100.000,00	20,00	1,00	2.000.000,00	
Seguridad industrial	100.000,00	20,00	1,00	2.000.000,00	
Medicina del trabajo y laboral	100.000,00	20,00	1,00	2.000.000,00	
Controlar los riesgos de trabajo en altura	80.000,00	20,00	1,00	1.600.000,00	
FORMACION COMPETENCIAS LOGISTICA					
Manipulación de objetos en el almacén, bodega o centro de distribución	20.000,00	20,00	2,00	800.000,00	
Coordinación de los procesos logísticos en el almacén, bodegas o centros de distribución	30.000,00	20,00	1,00	600.000,00	
Diseño del sistema logístico	40.000,00	20,00	1,00	800.000,00	
SUBTOTAL FORMACION COMPTETENCIAS					11.800.000,00
FORMACION EN OFICIOS MANUALES					
Modistería, corte y confección	20.000,00	10,00	2,00	400.000,00	
Tejido en agujas	20.000,00	10,00	2,00	400.000,00	
Pintura en cerámica	20.000,00	10,00	2,00	400.000,00	
Pintura en falsos vitrales	20.000,00	10,00	2,00	400.000,00	

Continuación Tabla 33.

	PRECIO PERSONA	ASISTENCIA	FRECUENCIA ANUAL	VENTAS ANUALES	VENTAS TIPO FORMACION
lencería					
Lencería	20.000,00	10,00	2,00	400.000,00	
SUBTOTAL FORMACION EN OFICIOS MANUALES					2.000.000,00
FORMACION INTERNA					
Gestión del riesgo y asistencia humanitaria	400.000,00	10,00	1,00	4.000.000,00	
SUBTOTAL FORMACION INTERNA					4.000.000,00
FORMACION POR DEMANDA SALUD					
Taller de VIH SIDA ETS	10.000,00	10,00	3,00	300.000,00	
Planes familiares de emergencia	10.000,00	10,00	0,00	40.000,00	
Telecomunicaciones – radio operadores	50.000,00	10,00	4,00	2.000.000,00	
Fundamentos para la formulación e implementación de planes de emergencia	20.000,00	10,00	0,00	200.000,00	
Planificación y ejecución de simulaciones y simulacros	50.000,00	10,00	1,00	500.000,00	
Fundamentos para la elaboración de planes de respuesta y contingencia	100.000,00	10,00	1,00	1.000.000,00	
Organización de emergencias en empresa	100.000,00	10,00	3,00	3.000.000,00	
Organización de brigadas de emergencia	80.000,00	10,00	2,00	1.600.000,00	
Prevención y control de incendios	45.000,00	10,00		180.000,00	
Evacuación de instalaciones	40.000,00	10,00	2,00	800.000,00	
Atención inicial a lesionados	100.000,00	10,00	1,00	1.000.000,00	
Prevención y control de siniestros	50.000,00	10,00	3,00	1.500.000,00	
Protección a la misión médica	40.000,00	10,00	1,00	400.000,00	
Contaminación por armas	40.000,00	10,00	0,00	400.000,00	
FORMACION POR DEMANDA EDUCACION					
Aprendizaje autónomo	40.000,00	10,00	2,00	800.000,00	
Métodos y técnicas docentes	40.000,00	10,00	2,00	800.000,00	
SUBTOTAL FORMACION POR DEMANDA					14.520.000,00
TOTAL					184.220.000,00

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

- **Asistencia**

Se calculó teniendo en cuenta la capacidad de la planta física en la que funcionará el Centro de Educación “Guillermo Rueda Montaña” y es al mismo tiempo la asistencia mínima para obtener la utilidad del Estado de Resultados. Ver tabla 40.

- **Frecuencia**

Esta ha sido pronosticada por el actual director de docencia con base en su experiencia. Ver Tabla 40.

COSTO DE VENTAS

El costo de ventas en el que se incurre en la operación del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña son:

- **Honorarios docentes**

Todos los cursos y las formaciones académicas suman 3550 horas de las cuales 2304 son dictadas por un docente de tiempo completo y los demás docentes serán conseguidos para dictar un curso y se pagarán de acuerdo al número de horas que éste dure, así para las 1246 restantes, el valor de la hora depende de la complejidad del contenido temático, para ello se ha definido la siguiente tabla, siendo el valor de la hora 1 calculado con base en el salario mínimo legal vigente.

Tabla 34. Tarifa para pago de curso por horas, año 2011

CLASE	PRECIO
Hora1	11200
Hora 2	12000
Hora 3	14000
Hora 4	15000

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Tabla 35. Presupuesto salario y honorarios de docentes

	2011	2012	2013
PRESUPUESTO DOCENTE TIEMPO COMPLETO	20.372.468,48	21.004.015,00	21.802.167,57
PRESUPUESTO PAGO POR CURSO	15.839.000,00	16.289.089,00	16.857.914,38
TOTAL PRESUPUESTO HONORARIOS	36.211.468,48	37.293.104,00	38.660.081,95

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

- **Útiles y papelería**

Se considera el precio de los certificados entregados a los alumnos al culminar el curso, fotocopias y materiales que les entreguen, etc. Para el cálculo tomó el gasto de docencia actual de suministros y se proyectó en proporción a los ingresos en el horizonte de tiempo.

GASTOS DE ADMINISTRACION

Para el cálculo de estos gastos se han tomado como base la proporción existente entre los ingresos generados en el año 2010 y los ocasionados en los años de proyección 2011, 2012 y 2013.

Propaganda y publicidad

La estrategia de penetración del mercado consiste en adquirir un paquete de propagandas en la emisora RCN, adquiriendo el siguiente paquete por valor de \$652.736.

En Radio Uno 94.1 FM 4 cuñas diarias de 25 segundos, emitidas los días martes, jueves y sábado.

Antena Dos La Cariñosa 1460 KHz AM 4 cuñas diarias de 25 segundos, lunes, miércoles y viernes.

Horario: 2:00 A 8:00 P.M.

OTROS INGRESOS

Se contempla el arriendo de una cafetería, ya que al hacer evaluación financiera de su instalación arroja utilidades muy bajas debido al gasto en seguridad social y prestaciones que implica contratar una persona para su atención, entonces se opta por arrendar el espacio por valor de \$300.000, obteniendo una mayor rentabilidad.

Tabla 36. Proyección financiera del Estado de Ingresos y Egresos del escenario 1 del proyecto de fortalecimiento del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña

	2011	2012	2013
INGRESOS OPERACIONALES			
VENTAS FORMACION ACADEMICA	64.000.000,00	65.984.000,00	68.491.392,00
VENTAS FORMACION COMPLEMETARIA	87.900.000,00	90.624.900,00	94.068.646,20
VENTAS FORMACION POR COMPETENCIAS	11.800.000,00	12.165.800,00	12.628.100,40
VENTAS FORMACION OFICIOS MANUALES	2.000.000,00	2.062.000,00	2.140.356,00
VENTAS FORMACION POR DEMANDA	14.520.000,00	14.970.120,00	15.538.984,56
VENTAS FORMACION INTERNA	4.000.000,00	4.124.000,00	4.280.712,00
TOTAL VENTAS	184.220.000,00	189.930.820,00	197.148.191,16
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES			
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES			
COSTO DE VENTA Y PRESTACION DE SERVICIOS			
COSTO POR SERVICIO DE ENSEÑANZA			
Honorarios	36.211.468,48	37.293.104,00	38.660.081,25
Útiles papelería y fotocopias	192.000,00	197.952,00	205.474,18
TOTAL COSTO DE VENTAS	36.403.468,48	37.491.056,00	38.865.556,03
EXCESO DE INGRESOS SOBRE EGRESOS BRUTOS	147.816.531,52	152.439.764,00	158.282.635,03
EGRESOS OPERACIONALES			
GASTOS DE ADMINSTRACION			
Gastos de personal área admva	37.492.636,26	38.654.907,98	40.123.794,49
Servicios públicos	8.660.678,37	8.929.159,40	9.268.467,46
Mantenimiento de equipos oficina y computo	419.980,40	432.999,79	449.453,78
Mantenimiento de equipos de entrenamiento	0,00	0,00	0,00
Papelería y útiles de oficina	1.361.109,95	1.403.304,35	1.456.629,92
Elementos de cafetería	799.025,00	823.794,78	855.098,98
Propaganda y publicidad	7.832.832,00	8.075.649,79	8.382.524,48
TOTAL GASTOS DE ADMINSTRACION	56.566.261,97	58.319.816,09	60.535.969,10
GASTOS DE VENTAS			
Gastos de personal área de ventas	0,00	0,00	0,00
TOTAL GASTO DE VENTA	0,00	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	56.566.261,97	58.319.816,09	60.535.969,10
EXCESO DE INGRESOS SOBRE EGRESOS OPERACIONALES	91.250.269,55	94.119.947,90	97.746.665,92
INGRESOS NO OPERACIONALES			
RENDIMIENTOS FINANCIEROS			
OTROS INGRESOS	0,00	0,00	0,00
Arrendamiento cafetería	3.600.000,00	3.711.600,00	3.826.659,60
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	3.600.000,00	3.711.600,00	3.826.659,60
EGRESOS NO OPERACIONALES			
FINANCIEROS			
OTROS EGRESOS	0,00	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00
EXCESO O DEFECTO DE INGRESOS SOBRE EGRESOS DEL EJERCICIO ANTES DE AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	94.850.269,55	97.831.547,90	101.573.325,52
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	0,00	0,00	0,00
EXCESO O DEFECTO DE INGRESOS SOBRE EGRESOS DEL EJERCICIO	94.850.269,55	97.831.547,90	101.573.325,52

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

7.12.2 Descripción de Cuentas del Balance General para el Escenario 1.

ACTIVOS

- **Clientes: ventas a crédito**

Los programas de Formación Académica son los únicos para los que se ofrece crédito debido a que su costo es mayor, los cursos de las diferentes formaciones se pagarán de contado, los días de rotación de cartera son 60.

PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO

- **Planta física**

Se realizarán modificaciones a la planta física, así el Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña contará con un salón múltiple, dos aulas, una oficina y un pequeño espacio de cafetería.

- **Muebles y enseres**

Para dotar el auditorio se comprarán 30 sillas universitarias de brazo abatible y se hará uso de los muebles del área de Docencia y de las sillas con las que cuenta actualmente el auditorio.

- **Equipos de computación**

Se hará la adquisición de un computador portátil por valor de \$1.508.000 y de un video beam que cuesta \$2.088.000.

- **Equipos didácticos**

La inversión inicial en equipos didácticos es de \$56.422.400, estos se discriminan a continuación.

Tabla 37. Equipos didácticos requeridos

EQUIPOS	CANTIDAD	VALOR TOTAL
200-05050 MEGACODE KELLY AVANZADO CON VITALSIM (DIDACLIBROS LTDA) Megacode Kelly puede ser usado tanto en cursos de RCP avanzada cardiaca, como de trauma, debido a sus novedades como extremidades articuladas, así como Cricotirotomía y Pneumotórax.	1,00	29.464.000,00
Laerdal Airway Management Trainer: técnicas manejo via aérea	1,00	5.394.000,00
LARINGOSCOPIO "MILLER, Mc INTOSCH" para adulto y pediátrico	2,00	2.876.800,00
LITTLE ANNE (PAQUETE X 4 UNID): prácticas resucitación cardiopulmonar	1,00	2.262.000,00
BABBY ANNE (PAQUETE X 4 UNID)	1,00	1.102.000,00

Continuación Tabla 37.

EQUIPOS	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Simulador de parto	1,00	2.644.800,00
EMT CASUALITY SIMULATION KIT: prácticas en urgencias médicas	1,00	2.644.800,00
Pantallas de proyección	2,00	696.000,00
SIMULADOR PARA INYECCION INTRAMUSCULAR	1,00	1.566.000,00
Persianas	10,00	1.972.000,00
BRAZO DE ENTRENAMIENTO PARA PUNCION	1,00	1.624.000,00
Máscaras, tubos y resucitadores Juego	6,00	4.176.000,00
TOTAL		56.422.400,00

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Tabla 38. Proyección financiera del Balance general del escenario 1 del proyecto de Fortalecimiento del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña

ACTIVO	2011	2012	2013
ACTIVO CORRIENTE			
DISPONIBLE	8.955.359,00	18.503.001,00	33.000.000,00
BANCOS	0,00	0,00	0,00
DEUDORES			
CLIENTES FORMACION ACADEMICA	32.000.000,00	32.992.000,00	34.245.696,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	40.955.359,00	51.495.001,00	67.245.696,00
ACTIVO LARGO PLAZO			
INVERSIONES A LARGO PLAZO	0,00	0,00	0,00
DEUDORES A LARGO PLAZO	0,00	0,00	0,00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
PLANTA	40.000.000,00	40.000.000,00	40.000.000,00
MUEBLES Y ENSERES	12.838.000,00	12.838.000,00	12.838.000,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	8.700.000,00	8.700.000,00	8.700.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO: EQUIPOS DIDACTICOS	56.422.400,00	56.422.400,00	56.422.400,00
TOTAL PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	117.960.400,00	117.960.400,00	117.960.400,00
DEPRECIACION ACUMUALADA	14.445.440,00	20.702.180,00	82.812.780,00
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	103.514.960,00	97.258.220,00	35.147.620,00
TOTAL ACTIVO	144.470.319,00	148.753.221,00	102.393.316,00
PASIVO			
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0,00	0,00	0,00
PROVEEDORES			
CUENTAS POR PAGAR			
IMPUESTOS	0,00	0,00	0,00
OBLIGACIONES LABORALES	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	0,00	0,00	0,00
PATRIMONIO			
FONDO SOCIAL	49.620.049,45	50.921.673,10	819.990,48
UTILIDAD NETA	94.850.269,55	97.831.547,90	101.573.325,52
TOTAL PATRIMONIO	144.470.319,00	148.753.221,00	102.393.316,00
TOTAL PATRIMONIO + PASIVO	144.470.319,00	148.753.221,00	102.393.316,00

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

7.12.3 Proyección Financiera del Flujo de Caja para el Escenario 1.

Tabla 39. Proyección Financiera del Flujo de Caja del proyecto de fortalecimiento del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña

ENTRADAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS		184.220.000,00	189.930.820,00	197.148.191,16
RECARGO ANTERIOR		0,00	0,00	0,00
APORTES DE CAPITAL		49.620.049,45	1.301.623,64	-50.101.682,62
ARRENDAMIENTOS		3.600.000,00	3.711.600,00	3.826.659,60
TOTAL ENTRADAS		237.440.049,45	194.944.043,64	150.873.168,14
SALIDAS				
ACTIVOS ADQUISICION	104.542.400,00		0,00	0,00
PAGO MANO DE OBRA DIRECTA		36.211.468,48	37.293.104,00	38.660.081,95
PAGO CIF				
GASTOS ADMON		56.566.261,27	58.319.816,09	60.535.969,10
GASTOS VENTAS		0,00	0,00	0,00
GASTOS FINANCIEROS		0,00	0,00	0,00
COSTOS DE VENTAS		192.000,00	197.952,00	205.474,18
TOTAL SALIDAS	104.542.400,00	92.969.730,45	95.810.872,10	99.401.525,24
MOVIMIENTOS DEL PERIODO	-104.542.400,00	104.470.319,00	99.133.171,55	51.471.642,90
SALDO MES ANTERIOR	0	-104.542.400,00	92.989.730,45	192.102.902,00
SALDO FINAL	-104.542.400,00	92.969.730,45	192.102.902,00	243.574.544,90

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

7.13 PROYECCIONES FINANCIERAS PARA EL ESCENARIO 2

7.13.1 Descripción de Cuentas del Estado de Resultados para el Escenario 2.

VENTAS

Se realizó la asignación de programas académicos cursos teniendo en cuenta la disponibilidad existente en los salones de clase y auditorio en la jornada diurna y nocturna.

Formación académica: se impartirán 3 veces por año los tres programas académicos.

Formación por competencias: se aumenta a 140 horas.

Formación por oficios manuales: de acuerdo a la capacidad que tienen actualmente las Damas Grises, no podría incrementarse el número de cursos, entonces se opta por una nueva línea que se llame Formación en Oficios manuales Guillermo Rueda Montaña.

Formación en oficios manuales Guillermo Rueda Montaña: formación dirigida a las mujeres que trabajan en la mañana y tarde teniendo tiempo solo en las noches para hacer otras actividades, se introducen 6 cursos de 60, los horarios días jueves y viernes uno en el horario de 6 – 8 p.m. para las mujeres que salen de su trabajo a las 6 p.m. y otro en el horario de 8 -10 p.m. para las mujeres que salen tarde de su trabajo.

Dos simultáneos en los meses de enero a abril que comprenderían el nivel básico luego dos simultáneos de mayo a agosto constituyendo el nivel regular y en los meses de septiembre a diciembre el nivel avanzado, manteniendo el mismo horario con 15 alumnos como mínimo.

Para el siguiente año se sugiere que esta formación se haga en la elaboración de accesorios con bisutería, ya que en este momento este tipo de accesorios tienen alta demanda en el mercado.

Los resultados de la matriz MCPE priorizan también el desarrollo del servicio de la formación complementaria, colocándola en un tercer lugar de importancia, en el escenario 1 se destinó 1900 horas para ésta, entonces y en atención a los resultados que arroja la matriz MCPE desarrollo del mercado en el que la formación en nuevas áreas ocupa el segundo lugar, entonces se incluyen cursos que comprendan nuevas áreas dentro del campo de acción de la Cruz Roja, con el fin de aprovechar mejor la capacidad disponible de la planta física.

Formación complementaria en nuevas áreas: se destinan 656 horas anuales a esta formación.

Formación por demanda libre: en la formación por demanda se había establecido una lista de cursos, en este escenario se determinan 330 horas para la formación que requiera los clientes además de la fijada.

Tabla 40. Cálculo de ventas para el escenario 2.

	PRECIO PERSONA	ASISTENCIA	FRECUENCIA	VENTAS ANUALES	VENTAS TIPO FORMACION
FORMACION ACADEMICA					
Derecho Internacional Humanitario	800.000,00	40,00	3,00	96.000.000,00	
Salud ocupacional	800.000,00	40,00	3,00	96.000.000,00	
Atención Prehospitalaria Avanzada	800.000,00	40,00	3,00	72.000.000,00	
SUBTOTAL FORMACION ACADEMICA					264.000.000,00
FORMACION COMPLEMENTARIA					
Primeros auxilios básicos	50.000,00	20,00	12,00	12.000.000,00	
Primeros auxilios avanzados	60.000,00	20,00	12,00	14.400.000,00	
Soporte Vital Básico	90.000,00	20,00	12,00	21.600.00,00	
Conductores de vehículos de emergencia	70.000,00	20,00	4,00	5.600.000,00	

Continuación Tabla 40.

	PRECIO PERSONA	ASISTENCIA	FRECUENCIA	VENTAS ANUALES	VENTAS TIPO FORMACION
Taller de signos vitales	20.000,00	20,00	12,00	4.800.000,00	
Administración de medicamentos	50.000,00	20,00	6,00	6.000.000,00	
Triage prehospitalario	20.000,00	20,00	4,00	1.600.000,00	
Triage hospitalario	50.000,00	20,00	4,00	4.000.000,00	
Reanimación Cardio Pulmonar básica	30.000,00	20,00	4,00	2.000.000,00	
Inmovilización, movilización y transporte	40.000,00	20,00	4,00	3.000.000,00	
Atención Prehospitalaria básica	50.000,00	20,00	4,00	4.000.000,00	
Comando de incidentes	20.000,00	20,00	4,00	200.000,00	
Primera respuesta a incidentes con materiales peligrosos	30.000,00	20,00	4,00	900.000,00	
FORMACION COMPLEMENTARIA SALUD OCUPACIONAL	0,00	0,00	0,00	0,00	
Bioseguridad aplicada a la cosmetología	30.000,00	20,00	12,00	7.200.000,00	
SUBTOTAL FORMACION COMPLEMENTARIA					87.900.000,00
FORMACION POR COMPETENCIAS SALUD OCUPACIONAL					
Desarrollo y ejecución del programa de salud ocupacional en el trabajo.	100.000,00	20,00	2,00	4.000.000,00	
Higiene industrial.	100.000,00	20,00	1,00	2.000.000,00	
Seguridad industrial.	100.000,00	20,00	1,00	2.000.000,00	
Medicina del trabajo y laboral	100.000,00	20,00	2,00	4.000.000,00	
Controlar los riesgos de trabajo en altura	80.000,00	20,00	1,00	1.600.000,00	
FORMACION COMPETENCIAS LOGISTICAS					
Manipulación de objetos en el almacén, bodega o centros de distribución.	20.000,00	20,00	3,00	1.200.000,00	
Coordinación de los procesos logísticos en el almacén, bodegas o centros de distribución	30.000,00	20,00	2,00	1.200.000,00	
Diseño del sistema logístico	40.000,00	20,00	1,00	800.000,00	
SUBTOTAL FORMACION COMPETENCIAS					16.800.000,00
FORMACION EN OFICIOS MANUALES					
Modistería, corte y confección	20.000,00	10,00	2,00	400.000,00	
Tejido en agujas	20.000,00	10,00	2,00	400.000,00	
Pintura en cerámica	20.000,00	10,00	2,00	400.000,00	
Pintura en falsos vitrales lencería	20.000,00	10,00	2,00	400.000,00	
Lencería	20.000,00	10,00	2,00	400.000,00	
SUBTOTAL FORMACION OFICIOS MANUALES					2.000.000,00
FORMACION INTERNA				0,00	
Gestión del riesgo y asistencia humanitaria	400.000,00	10,00	1,00	4.000.000,00	
SUBTOTAL FORMACION INTERNA					4.000.000,00
FORMACION POR DEMANDA					
Taller VIH SIDA ETS	10.000,00	10,00	3,00	300.000,00	
Planes familiares de emergencias	10.000,00	10,00	0,00	40.000,00	
Telecomunicaciones – radio	50.000,00	10,00	3,00	1.500.000,00	

Continuación Tabla 40.

	PRECIO PERSONA	ASISTENCIA	FRECUENCIA	VENTAS ANUALES	VENTAS TIPO FORMACION
operadores					
Fundamentos para la formulación e implementación de planes de emergencia	20.000,00	10,00	0,00	200.000,00	
Planificación y ejecución de simulaciones y simulacros.	50.000,00	10,00	2,00	1.000.000,00	
Fundamentos para la elaboración de planes de respuesta y contingencia	100.000,00	10,00	2,00	2.000.000,00	
Organización de emergencias en la empresa	100.000,00	10,00	3,00	3.000.000,00	
Organización de brigadas de emergencia	80.000,00	10,00	2,00	1.600.000,00	
Prevención y control de incendios	45.000,00	10,00		180.000,00	
Evacuación de instalaciones	40.000,00	10,00	2,00	800.000,00	
Atención inicial a lesionados	100.000,00	10,00	3,00	3.000.000,00	
Prevención en control de siniestros	50.000,00	10,00	3,00	1.500.000,00	
FORMACION POR DEMANDA DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO					
Protección a la Misión médica	40.000,00	10,00	2,00	800.000,00	
Contaminación por armas	40.000,00	10,00	0,00	400.000,00	
FORMACION POR DEMANDA EDUCACION	0,00	10,00	0,00	0,00	
Aprendizaje autónomo	40.000,00	10,00	3,00	1.200.000,00	
Métodos y técnicas docentes	40.000,00	10,00	3,00	1.200.000,00	
SUBTOTAL FORMACION POR DEMANDA					18.720.000,00
FORMACION EN OFICIOS MANUALES GUILLERMO RUEDA MONTAÑA					
Accesorios con bisutería nivel básico	20.000,00	15,00	2,00	600.000,00	
Accesorios con bisutería nivel medio	20.000,00	15,00	2,00	600.000,00	
Accesorios con bisutería nivel avanzado	20.000,00	15,00	2,00	600.000,00	
SUBTOTAL FORMACION OFICIOS MANUALES GUILLERMO RUEDA MONTAÑA					1.800.000,00
FORMACION EN NUEVAS AREAS					
Derechos Internacional Humanitario	30.000,00	20,00	6,00	3.600.000,00	
Derechos humanos	30.000,00	20,00	9,00	5.400.000,00	
Desarrollo humano integral	10.000,00	20,00	5,00	1.000.000,00	
Desarrollo Comunitario	20.000,00	20,00	2,00	800.000,00	
Participación comunitaria	5.000,00	20,00	2,00	200.000,00	
Nutrición	15.000,00	20,00	5,00	1.500.000,00	
Nutrición	5.000,00	20,00	5,00	500.000,00	
Nutrición	20.000,00	20,00	5,00	2.000.000,00	
Desarrollo humano integral	20.000,00	20,00	5,00	2.000.000,00	
Desarrollo Institucional	30.000,00	20,00	2,00	1.200.000,00	
SUBTOTAL FORMACION EN NUEVAS AREAS					18.200.000,00
TOTAL VENTAS					413.420.000,00

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

COSTO DE VENTA

- **Honorarios**

El escenario 2 tiene una capacidad utilizada anual de 5.767 horas clase, un docente tiempo completo dicta 576 horas clase, requerirá de 10 docentes para ejecutar la capacidad con un salario equivalente a 2 SMLV y el pago de 7 horas extras diurnas en el año.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

- **Gastos de personal administrativo**

El personal que se requiere para administrar el Centro Educativo con este bagaje, está conformado por: el Rector, un Coordinador académico y una Auxiliar administrativa de tiempo completo.

GASTOS DE VENTA

- **Gastos de personal de ventas**

Los recursos disponibles para la fuerza de ventas no son suficientes para alcanzar en el año 2011 la meta de vender en \$413.420.000 anuales, de igual manera en los años subsiguientes, por esta razón, se contratará a un vendedor a quien se le pagará un salario mínimo legal vigente, más comisiones como se muestra en el cuadro.

Tabla 41. Comisiones por venta

	2011	2012	2013
Comisión ventas a crédito	1,00%	1,50%	2,00%
Comisión ventas de contado	2,00%	2,50%	3,00%

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Las ventas a crédito se realizarán **únicamente** cuando de trato de programa de formación académica, porque su precio es mayor a los demás cursos.

El valor de estas comisiones está incluido en los Gastos del personal de ventas.

- **Publicidad**

Como estrategia de penetración del mercado se adquiere del siguiente paquete publicitario:

En la emisora Radio Uno 94.1 FM, la emisión de 4 cuñas diarias de 20 segundos, los días martes, jueves y sábado.

En la emisora Antena 2 La Cariñosa 1460 khz AM. En el magazín periodístico Misión Nariño, la emisión de 4 cuñas diarias de 20 segundos, los días lunes, miércoles y viernes. En el horario de 9:00 a 11:00 am.

En la emisora RCN la radio 1340 khz, AM. La emisión de 1 cuña diaria de 20 segundos, los días lunes, miércoles y viernes en el noticiero de medio día 12:30p.m.

El valor del paquete es de \$1.043.648.

Los gastos administrativos se proyectan a partir del Estado de Resultado del año 2009 con base en la inflación proyectada.

OTROS INGRESOS

- **Cafetería**

Las ventas en la cafetería se incrementan, dada la mayor afluencia de público sin embargo la utilidad anual es de \$275.000, por ese motivo, se arrendará en \$300.000.

Tabla 42. Proyección financiera del Estado de Ingresos y Egresos del escenario 2 del proyecto de fortalecimiento del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña

	2011	2012	2013
INGRESOS OPERACIONALES			
VENTAS FORMACIÓN ACADEMICA	264.000.000,00	272.184.000,00	282.526.992,00
VENTAS FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	87.900.000,00	90.624.900,00	94.068.646,20
VENTAS FORMACIÓN POR COMPETENCIAS	16.800.000,00	17.320.800,00	17.978.990,40
VENTAS FORMACIÓN OFICIOS MANUALES	2.000.000,00	2.062.000,00	2.140.356,00
VENTAS FORMACIÓN POR DEMANDA	18.720.000,00	19.300.320,00	20.
VENTAS FORMACION INTERNA	4.000.000,00	4.124.000,00	4.280.712,00
VENTAS FORMACION OFICIOS GUILLERMO RUEDA MONTAÑA	1.800.000,00	1.855.800,00	1.926.320,40
VENTAS FORMACION COMPLEMENTARIA NUEVAS AREAS	18.200.000,00	18.764.200,00	19.477.239,60
TOTAL VENTAS	413.420.000,00	426.236.020,00	442.432.988,00
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	413.420.000,00	426.236.020,00	442.432.988,00
COSTO DE VENTAS Y PRESTACION DE SERVICIOS			
COSTO POR SERVICIO DE ENSEÑANZA			
Honorarios	203.164.142,00	209.462.230,81	217.421.795,59
Útiles, papelería y fotocopias	2.293.250,00	2.364.340,75	2.454.185,70
TOTAL COSTO DE VENTAS	205.457.239,40	211.826.571,56	219.875.981,28
EXCESO DE INGRESOS SOBRE EGRESOS BRUTOS	207.962.607,60	214.409.448,44	222.557.007,48
EGRESOS OPERACIONALES			
GASTOS DE ADMINISTRACION			
Gastos de personal área administrativa	66.114.620,16	68.164.173,38	70.754.411,97
Servicios públicos	19.755.329,08	20.367.744,28	21.141.718,56
Mantenimiento de equipos oficina y computo	942.505,13	971.722,79	1.008.648,26
Mantenimiento de equipos de entrenamiento	0,00	0,00	0,00

Continuación Tabla 42.

	2011	2012	2013
Papelería y útiles de oficina	3.054.554,74	3.149.245,94	3.268.917,28
Elementos de cafetería	799.025,00	823.794,78	855.098,98
Propaganda y publicidad	12.523.786,00	12.912.013,06	13.402.669,55
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	103.189.810,11	106.388.694,22	110.431.464,60
GASTOS DE VENTA			
Gastos personal área de ventas	11.544.454,72	14.033.512,92	16.778.951,35
TOTAL GASTOS DE VENTA	11.544.454,72	14.033.512,92	16.778.951,35
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	114.734.264,83	120.422.207,14	127.210.415,95
EXCESO DE INGRESOS SOBRE EGRESOS OPERACIONALES	93.228.342,77	93.987.241,30	95.346.591,52
INGRESOS NO OPERACIONALES			
GASTOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00
OTROS INGRESOS:	0,00	0,00	0,00
Arrendamiento cafetería	3.600.000,00	3.711.600,00	3.826.659,60
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	3.600.000,00	3.711.600,00	3.826.659,60
EGRESOS NO OPERACIONALES			
FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00
OTROS EGRESOS	0,00	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00
EXCESO O DEFECTO DE INGRESOS SOBRE EGRESOS DEL EJERCICIO ANTES DE AMORTIZACIONES Y DE APRECIACIONES	96.828.342,77	97.698.841,30	99.173.251,2
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	0,00	0,00	0,00
EXCESO O DEFECTO DE INGRESOS SOBRE EGRESOS DEL EJERCICIO	96.828.342,77	97.698.841,30	99.173.251,2

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

7.13.2 Descripción de cuentas del balance general para el escenario 2.

ACTIVOS

- **Clientes: ventas a crédito**

Al incrementarse las ventas de los programas de Formación Académica que se venden a crédito, se incrementa el valor de la cuenta clientes, el tiempo de recuperación de la cuenta de 60 días.

PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO

- **Planta física**

Las modificaciones de la planta física son las mismas del escenario 1, se contará con un salón múltiple, dos aulas, una oficina y un pequeño espacio de cafetería.

- **Muebles y enseres**

La inversión en muebles y enseres para dotar el auditorio es la misma que en el escenario 1, se comprarán 30 sillas universitarias de brazo abatible.

- **Equipos de computación**

Al igual que en el escenario 1 se adquiere un computador portátil por valor de \$1.508.000 y de un video beam que cuesta \$2.088.000.

- **Equipos didácticos**

La inversión inicial en equipos didácticos continua siendo de \$56.422.400. Ver el detalle en la tabla 37.

Tabla 43. Proyección financiera del Balance General del escenario 2 del proyecto de fortalecimiento del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña

	2011	2012	2013
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
DISPONIBLE	1.203.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00
BANCOS	0,00	0,00	0,00
DEUDORES			
CLIENTES ventas a crédito	66.000.000,00	66.046.000,00	70.631.748,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	67.203.000,00	69.846.000,00	88.631.748,00
ACTIVO LARGO PLAZO			
INVERSIONES A LARGO PLAZO	0,00	0,00	0,00
DEUDORES A LARGO PLAZO	0,00	0,00	0,00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
PLANTA	40.000.000,00	40.000.000,00	40.000.000,00
MUEBLES Y ENSERES	12.838.000,00	12.838.000,00	12.838.000,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	8.700.000,00	8.700.000,00	8.700.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO: EQUIPOS DIDACTICOS	56.422.400,00	56.422.400,00	56.422.400,00
TOTAL PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	117.960.400,00	117.960.400,00	117.960.400,00
DEPRECIACION ACUMULADA	14.445.400,00	20.702.180,00	82.812.780,00
TOTAL ACTIVO A LARGO PLAZO	103.514.960,00	97.258.220,00	35.147.620,00
TOTAL ACTIVO	170.717.960,00	167.104.220,00	123.779.368,00
PASIVO			
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0,00	0,00	0,00
PROVEEDORES			
CUENTAS POR PAGAR			
IMPUESTOS	0,00	0,00	0,00
OBLIGACIONES LABORALES	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	0,00	0,00	0,00
PATRIMONIO			
FONDO SOCIAL	112.100.266,16	48.437.883,25	668.155,55
UTILIDAD NETA	58.617.693,84	118.606.336,75	123.111.212,45
TOTAL PATRIMONIO	170.717.960,00	167.104.220,00	123.779.368,00
TOTAL PATRIMONIO + PASIVO	170.717.960,00	167.104.220,00	123.779.368,00

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

7.13.3 Proyección Financiera del Flujo de Caja para el Escenario 2.

Tabla 44. Proyección financiera del Flujo de Caja del escenario 2 del proyecto de fortalecimiento del Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña

ENTRADAS	AÑO2010	2011	2012	2013
VENTAS		413.420.000,00	426.236.020,00	442.432.988,76
APORTES CAPITAL		112.100.266,16	-63.602.382,91	-47.829.727,70
ARRENDAMIENTOS		3.600.000,00	3.711.600,00	3.826.659,60
TOTAL ENTRADAS		529.120.266,16	366.345.237,09	398.429.920,66
SALIDAS				
ACTIVOS ADQUISICION	104542400	0,00	0,00	0,00
PAGO MANO DE OBRA DIRECTA		203.164.142,40	209.462.230,81	217.421.795,59
PAGO CIF				
GASTOS ADMON		103.189.810,11	106.388.694,22	110.431.464,60
GASTOS VENTAS		11.544.454,72	14.033.512,92	16.778.951,35
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0
COSTO DE VENTAS		2.293.250,00	2.364.340,75	2.454.185,70
IMPUESTOS		0,00	0,00	0,00
TOTAL SALIDAS	104542400	320.191.657,23	322.248.778,70	347.086.397,24
MOVIMIENTO DEL PERIODO	-104542400	208.928.608,93	34.096.458,39	51.343.523,43
SALDO MES ANTERIOR	0	-104.542.400,00	104.386.208,93	138.482.667,32
SALDO FINAL	-104.542.400,00	104.388.208,93	138.482.667,32	189.826.190,75

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

7.14 CONCLUSIONES DE LAS PROYECCIONES FINANCIERAS

En el escenario 1 la capacidad utilizada es del 29%, mientras que los cambios realizados en el escenario 2 arrojan un porcentaje de utilización del 54%, incrementándose en un 17%, porcentaje al que es posible llegar con los recursos que se adquieran con la inversión inicial, para incrementar este porcentaje se requiere de una mayor inversión. Por esta razón se elige el escenario 2. Ya que con los mismos recursos del escenario 2 se logran mejores resultados no solo en cuanto a utilización de la planta física, sino generando mayores utilidades como se observa en el Estado de ingresos y egreso, sin embargo, se requiere comprobarán estas operaciones con el estudio de viabilidad financiera.

7.15 VIABILIDAD FINANCIERA

El proceso de toma de decisiones debe estar basado en datos reales, esta herramienta financiera permite obtenerlos por medio del cálculo de indicadores financieros promedio ponderado de capital WACC, el valor económico agregado EVA, tasa interna de retorno TIR y el valor neto VPN.

7.15.1 Protección del Costo Promedio Ponderado de Capital WACC para el Escenario 1.

Tabla 45. Cálculo y proyección del Costo promedio ponderado de capital WACC para el escenario 1.

	2011	2012	2013
ESTRUCTURA DE CAPITAL			
DEUDA	0,00%	0,00%	0,00%
PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%
Rf	4,00%	4,20%	4,20%
Rm	11,09%	11,09%	11,09%
Bu	1,08	1,08	1,08
WACC	18,75%	18,53%	18,53%

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

En el año 2011 del escenario 1 el WACC nos muestra que el Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña debe incursionar en inversiones cuyo beneficio sea mayor al 18.75%, ya que de esta manera se genera valor, si el beneficio es igual al 18.75% la inversión cubre el costo de capital invertido más no genera valor para el Centro y si es menor al 18.75% no alcanza a cubrir siquiera el costo del capital invertido así mismo para los años 2012 y 2013, este WACC en el tiempo tendrá que actualizarse a medida que cambie las proyecciones de acuerdo a la tasa de inversión fijada por el Banco de la República (Rf) y cada año si hay vacaciones en la proyección del riesgo del mercado Rm calculado por Standar&Poors.

7.15.2 Proyección del Valor Económico Agregado Eva para el Escenario 1.

Tabla 46. Cálculo y proyección del Valor económico agregado EVA para el escenario 1.

	2011	2012	2013
UTILIDAD OPERACIONAL	91.250.270	94.119.948	97.746.666
(-) IMPUESTOS	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	144.470.319	148.753.221	101.393.316
(-) CARGO PARA EL USO DEL CAPITAL	27.084.140	27.555.757	18.789.398
EVA	64.166.130	66.554.191	78.957.268
EVA%	44,4147%	44,7403%	77,8723%

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

El EVA es una herramienta que sirve para determinar el verdadero beneficio económico, comparando el beneficio obtenido con el costo del capital invertido.

El EVA para el año 2011 muestra que el Centro de Educación además de cubrir el costo de los recursos empleados, genera un beneficio del 44.41%, creando valor, en el año 2012 el beneficio por encima del costo del capital es de 44.74% creando valor también y en el año de 2013 el beneficio es del 77.87% incrementándose significativamente respecto a los años anteriores, debido a que el año 2013 el fondo social ha disminuido pues es tan solo de \$819.990,48 como se puede ver en la tabla 45.

7.15.3 Proyección del Costo Promedio Ponderado de Capital WACC para el Escenario 2.

Tabla 47. Cálculo y proyección del Costo promedio ponderado de capital WACC para el escenario 2.

	2011	2012	2013
ESTRUCTURA DE CAPITAL			
DEUDA	0,00%	0,00%	0,00%
PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%
Rf	4,00%	4,00%	4,00%
Rm	11,09%	11,09%	11,09%
Bu	1,08	1,08	1,08
WACC	18,75%	18,75%	18.75%

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

La estructura de capital continua siendo la misma, ya que no se recurre a deuda para la obtención del capital invertido.

7.15.4 Proyección del Valor Económico Agregado Eva para el Escenario 1.

Tabla 48. Cálculo y proyección del Valor económico agregado EVA para el escenario 2.

UTILIDAD OPERACIONAL	93.228.343	93.987.241	95.346.592
(-) IMPUESTOS	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	170.717.960	167.104.220	123.779.368
(-) CARGO POR EL USO DEL CAPITAL	32.004.837	31.327.362	23.205.166
EVA	61.223.505	62.659879	72.141.426
EVA %	35,8624%	37,4975%	58,2823%

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

Sorprendentemente este escenario que mostraba mayor solidez en su conformación genera menor valor que el escenario 1, para explicar esto es necesario tomar del Balance general las proyecciones del Fondo social y Beneficio neto de los dos escenarios.

Tabla 49. Cuadro comparativo de las proyecciones del Fondo social de los escenarios 1 y 2.

	2011	2012	2013
Escenario 1	49.620.049,45	50.921.673,10	819.990,48
Escenario 2	112.100.266,16	48.497.883,25	668.155,55

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

El Fondo social del escenario 1 es menor al del escenario 2, incurriendo en un menor costo de capital y creando mayor valor.

7.16 INDICADORES TIR Y VPN

Para valorar los escenarios es necesario poner en paralelo los indicadores financieros.

Tabla 50. Cuadro comparativo de indicadores TIR y VPN.

ESCENARIO	TIR	VPN
1	120.33%	85.105.469.09
2	106.55%	164.163.099.46

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

La TIR de los dos escenarios es mayor al WACC razón por la que cualquiera de ellos puede ser seleccionado pues el capital invertido traído a valor presente genera una tasa 120.33% para el escenario 1 y de 106.55% para el escenario 2. Siendo más atractivo el escenario 1.

Valor presente neto se calcula tomando como tasa de retorno el WACC que es de 18.75% con la que se cubre costo del capital invertido y el exceso de ingresos sobre los egresos es \$0, ya que esta representa la tasa de retorno mínima a la cual deben descontarse los flujos de efectivo de un proyecto para traerlos a valor presente. Mostrando que el VPN es mayor en el escenario 2.

Los valores de estos dos indicadores TIR y VPN son contradictorios totalmente, para resolver la diferencia se calcula el valor de un proyecto marginal resultante de restar los flujos del escenario 2 al del 1.

Esc/Año	2011	2012	2013
ESC1	92.969.730,45	192.102.902,00	243.574.544,90
ESC2	104.386.208,93	138.482.667,32	189.826.190,75
Flujo marginal	-11.416.478,48	53.620.234,68	53.748.354,16

VPN escenario marginal = \$164.163.099

Seleccionamos el escenario 1, porque el excedente de los flujos al evaluarlos a la tasa 18.74% presentan un VPN positivo, mostrando que es más favorable implementar el escenario 1, ya que al implementar el escenario 2 se dejaría de percibir este excedente de ingresos.

Resultado 3:

Escenario	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3
1	Costo/beneficio	65,65%	65,77%	99,20%
2	Costo/beneficio	56,72%	58,47%	80,12%

Para ratificar la decisión se calcula la razón costo beneficio confirmando la decisión sobre la mayor conveniencia del escenario 1.

7.17 RAZON COSTO – BENEFICIO

Costo/ beneficio = Beneficio neto / patrimonio

Tabla 51. Cuadro comparativo de la razón costo - beneficio.

	2011	2012	2013
ESCENARIO 1	65,65%	65,77%	99,20%
ESCENARIO 2	56,72%	58,47%	80,12%

En vista de los resultados obtenidos para cada indicador se concluye que la estrategia más favorable es la planteada en el escenario 1, ella debe implementarse y en el capítulo siguiente se plantea el plan operativo correspondiente.

8. PLAN OPERATIVO

Actividad 1. Gestión del dinero a ser invertido

Actividad 2. Modificación de la planta física

- Convocatoria para profesionales arquitectos o ingenieros civiles.
- Selección del profesional con el perfil requerido para la realización de la obra.
- Elaboración de contrato de ingeniero civil / arquitecto.

Actividad 3. Proceso de contratación de personal administrativo

- Definir perfil de rector y determinar sus funciones
- Contratación y capacitación del rector.
- Solicitud al SENA de postulantes al cargo.
- Contratación y capacitación del aprendiz del SENA.

Actividad 4. Adquisición de muebles y enseres

Compra de 30 sillas universitarias en paño con brazo abatible.

Actividad 5. Adquisición de equipos didácticos

Compra de equipos didácticos:

- Megacode kelly avanzado con vitalsim
- Laerdal airway management trainer
- Laringoscopio "miller, mc intosch"
- Little anne (paquete x 4 unid)
- Simulador de parto
- Emt casualty simulation kit
- Simulador para inyección intramuscular
- Brazo de entrenamiento para punción
- Juego de máscaras, tubos y resucitadores

Actividad 6. Adquisición de equipos de computación y equipo audiovisual

- Compra de computador portátil
- Compra de Video Beam

Actividad 7. Elaboración del plan de ventas

Actividad 8. Apertura de inscripciones a los diferentes cursos.

Actividad 9. Contratación de docente tiempo completo y por horas.

- Convocatoria
- Selección de docentes

Actividad 10. Compra de materiales

- Compra de resmas de papel, marcadores borraseco recargables, tinta, cartón kimberly, etc.

Actividad 11. Inicio de clases

Actividad 12. Dotación de cafetería

- Compra de muebles y enseres para cafetería.

Actividad 13. Arrendamiento de cafetería

- Convocatoria para arrendamiento
- Selección del arrendatario
- Elaboración de contrato de arrendamiento y perfeccionamiento.

Tabla 52. Etapas del desarrollo de actividades del plan operativo

ACTIVIDADES	Etapas preliminar	Etapas de desarrollo	Etapas de crecimiento
Gestión del dinero a ser invertido	XXXXXXXXXX		
Modificación de la planta física	XXXXXXXXXX		
Proceso de contratación rector y aprendiz del SENA		XXXXXXXXXX	
Adquisición de muebles y enseres		XXXXXXXXXX	
Adquisición de equipos didácticos		XXXXXXXXXX	
Adquisición de equipos de computación y equipo audiovisual		XXXXXXXXXX	
Elaboración del plan de ventas		XXXXXXXXXX	
Apertura de inscripciones a los diferentes cursos.		XXXXXXXXXX	
Contratación de docente(s) necesario(s)		XXXXXXXXXX	
Compra de materiales		XXXXXXXXXX	
Inicio de clases		XXXXXXXXXX	
Compra de paquete publicitario			XXXXXXXXXX
Dotación de cafetería			XXXXXXXXXX
Arrendamiento de cafetería			XXXXXXXXXX

Fuente: la presente investigación – Año 2012.

9. CONCLUSIONES

El escenario que debe implementarse porque muestra mayores ventajas desde el punto de vista de los indicadores financieros es el escenario 1.

El capital de trabajo está soportado en el beneficio neto (utilidades) razón por la que es de vital importancia lograr las ventas planteadas en el estado resultados las cuales deben ser la base del plan de ventas a ser ejecutado por el Rector del Centro de Educación.

A nivel de toda la seccional valdría la pena evaluar la contratación de un ejecutivo de ventas que promueva los servicios y productos de todas las unidades incluyendo el Centro de Educación Guillermo Rueda Montaña.

BIBLIOGRAFÍA

ALZATE, Carlos Enrique. MADERO, Yolanda. Ley General de Educación. Editora Lite técnica Ltda. 1995. Págs. 7-12

AMES GONZALES, Edmundo. Algunas Reflexiones sobre el Problema de la Educación. 1958

CORCHÓN ÁLVAREZ, Eudaldo, La escuela en el medio rural, Ed. Davinci, 2005. Trilla, Jaime, La educación fuera de la escuela, Ed. Planeta, 1985.

Estadísticas básicas del sector educativo colombiano, 2000 (información extractada de varios documentos del Ministerio de Educación Nacional y de la Misión Social del Departamento Nacional de Planeación).

GOMEZ, Amparo y ROSERO, Rocío. Diagnóstico financiero y plan de mejoramiento para la empresa Depósito Gómez. Pasto, 2006 28 p. Tesis (Especialización en finanzas) Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas.

HERNANDEZ DE ALBA, Guillermo. Documentos para la historia de Colombia. Bogotá: Editorial Kelly .1953. Tomo V. págs. IX-XV

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN EN COLOMBIA, Ley 115 de 1994.

PEREZ, Juan Carlos. Trabajo de grado Maestría en Educación. Universidad de los Andes Bogotá, 2002.

PRADA CACUA, Antonio. Historia de la educación en Colombia. Editora Guadalupe Ltda. 1997. págs. 13-14, 302-304

RODRIGUEZ, Manuel Guillermo. Colombia, intelectualidad y modernidad. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.1995.

SANCHEZ, Ricardo. Introducción a la Ley General de Educación. Bogota: Editorial Empresa.1994.

TIRADO MEJIA, Alvaro. El Estado y la política en el siglo XIX, Manual de la historia de Colombia. Procultura Instituto Colombiano. Bogotá, 1982. Tomo II
VAZQUEZ, Carlos S.J. Educación Personalizada. Una Propuesta Educativa para América Latina. Indo-American Press Service. 4o ed. Bogotá. 1987.

NETGRAFIA

BAENA, Ernesto; SANCHEZ, John Jairo y MONTOYA, Omar. El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. En: Scientia et Technica. [En línea] No. 23 (2003); 61. [Consultado 23 septiembre de 2010]. Disponible en <http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docs FTP/14562161-66.pdf>

BOHORQUEZ, Elsa Aurora. Formación complementaria en: Revaloración de las capacidades y competencias laborales de las personas despedidas en el contexto de la crisis económica. [En línea]. 2010. Disponible en: <<http://search.conduit.com/Results.aspx?q=BOHORQUEZ%2C+ELSA+AURORA.+sena+cartagena+2010+formacion+complementaria&meta=all&hi=es&gl=co&SelfSearch=1&SearchSourceOrigin=32&ctid=CT2431232>>

COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADISTICA. Muestra trimestral de servicios. En: Comunicado de prensa. [En línea]. (2010) [consultando 24 sept. 2010]. Disponible en < http://www.dane.gov.co/lifes/investigaciones/boletines/mts/bol_mts_IIItri_09.pdf>

CONTRERAS, José. Etapa de la decisión, [en línea]. [Consultado agosto 2010]. Disponible en <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap84d.htm>

http://dineba.minedu.gob.pe/xtras/educacion_no_formal_ambiente.pdf

http://ec.europa.eu/translation/bulletins/puntoycoma/84/pyc841_es.htm

http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n_no_formal

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/440/44027114.pdf>

<http://www.aulalibre.es/spip.php?article38>

<http://www.edukativos.com/downloads-file-365-details.html>

<http://www.injuve.mtas.es/injuve/contenidos.item.action?id=755958794&>