

PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE  
DESERCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DEL INSTITUTO TÉCNICO LABORAL Y  
EMPRESARIAL DE COMFANORTE

ADRIANA MARÍA CARDOSO VARGAS

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO  
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGIAS  
ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL  
SAN JOSE DE CÚCUTA

2016

PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE  
DESERCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DEL INSTITUTO TÉCNICO LABORAL Y  
EMPRESARIAL DE COMFANORTE

ADRIANA MARIA CARDOSO VARGAS

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
Especialista en Gestión para el Desarrollo Empresarial

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO  
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGIAS  
ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL  
SAN JOSE DE CÚCUTA

2016

## Contenido

	<b>pág.</b>
1. Análisis del Entorno	7
1.1 Análisis del Macro Entorno	7
1.2 Análisis del Micro Entorno	10
1.3 Entorno Misional	17
1.3.1 Objeto social Comfanorte	19
1.3.2 Misión	19
1.3.3 Visión	20
1.4 Entorno Estratégico	26
1.4.1 Política de calidad	26
1.4.2 Estrategia global	26
1.4.3 Principios corporativos	26
1.4.4 Valores	26
1.4.5 Objetivos	27
1.4.6 Políticas	28
1.4.7 Misión – Instituto Técnico Laboral y Empresarial Comfanorte	29
1.4.8 Visión	30
2. Diagnostico Organizacional	31
2.1 Justificación	35
2.2 Aplicación de Herramientas de Diagnostico	38
2.2.1 Análisis de la información	39
2.2.2 Proceso metodológico	40

2.2.3 Análisis de la información	42
2.2 Sensibilización y Aceptación al Cambio	49
3. Propuesta de Solución	50
3.1 Referentes Teóricos	50
3.2 Descripción de la Solución	55
3.3 Implementación de la Propuesta	60
3.4 Integración a la Arquitectura Organizacional	61
3.5 Empresarial	62
4. Plan de Acción	63
4.1 Mapa Estratégico	64
4.2 Cronograma	66
4.3 Costos	67
4.4 Indicadores	71
5. Conclusiones y Recomendaciones	72
Bibliografía	74

## Lista de Figuras

	<b>pág.</b>
Figura 1. Organigrama	11
Figura 2. Estructura	15
Figura 3. La causal de su retiro se motivo por cual de las siguientes situaciones	42
Figura 4. Las situaciones personales obedecen a cualquiera de las siguientes causas	43
Figura 5. Las causales del instituto Técnico obedecen a problemas de?	44
Figura 6. Le gustaría realizar otro curso en el Instituto Técnico Comfanorte	47
Figura 7. Tiene algunas sugerencia que nos ayude a mejorar?	48
Figura 8. Técnico laboral	56
Figura 9. Costo horario	58
Figura 10. Mapa Estratégico	65

## Lista de Tablas

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Variables	14
Tabla 2. Valores	27
Tabla 3. La causal de su retiro se motivó por cuál de las siguientes situaciones	42
Tabla 4. Las situaciones personales obedecen a cualquiera de las siguientes causas	43
Tabla 5. Las causales del instituto Técnico obedecen a problemas de?	44
Tabla 6. Las causas de el o la Docente obedecen a que?	45
Tabla 7. Las causas de el o la Docente obedecen a que?	45
Tabla 8. Le gustaría realizar otro curso en el Instituto Técnico Comfanorte	46
Tabla 9. Tiene algunas sugerencia que nos ayude a mejorar?	48
Tabla 10. Comparación de precios de los técnicos laborales	56
Tabla 11. Instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano	57
Tabla 12. Propuesta de solución	59
Tabla 13. Cronograma	66
Tabla 14. Costo	67

## **1. Análisis del Entorno**

### **1.1 Análisis del Macro Entorno**

El proyecto se desarrollará en la ciudad de "San José de Cúcuta", el nombre de "San José" fue dado en honor a José de Nazaret, y Cúcuta por el nombre del cacique indígena Barí homónimo.

La fundación de San José de Cúcuta, no fue como las acostumbradas en la Conquista. Los intereses económicos de los habitantes del valle de Cúcuta y los indígenas (ubicados al otro lado del río Pamplonita hoy en día el Barrio San Luis) llevaron a la Honorable Juana Rangel de Cuellar, a donar sus grandes tierras pues una gran parte de estas estaban ocupadas por los blancos.

En una reunión realizada en Junio del año 1.733, donde participaron Juan Antonio Villamizar (alcalde de Nueva Pamplona de aquel entonces), se llevó a cabo la donación de sus tierras por parte de Juana Rangel de Cuellar en presencia de siete vecinos que aceptaron la escritura, tres (3) testigos y 17 personas más que acompañaban el momento.

La ciudad de San José de Cúcuta, se encuentra ubicada en la zona nororiental del país sobre la frontera con la República Bolivariana de Venezuela; coordenadas 7°54' de latitud norte y 72°30'19" longitud este; con un área total de 1.176 km<sup>2</sup> que representa el 5,65% del departamento, con una temperatura promedio de 28°C, es la capital del departamento Norte de Santander y el núcleo del Área Metropolitana de Cúcuta de los municipios que la conforman son Patios, Villa del Rosario y Zulia.

El departamento del Norte de Santander es el área de influencia de COMFANORTE tiene una extensión territorial de 21.658 Km<sup>2</sup>, con una población proyectada según el DANE para el 2012 de 1.320.724 habitantes y de ese total el 77.95% es población urbana mayor que la nación que es de 75,95. En la participación por sexos: la población femenina es del 50.4% y masculina es del 49.6%. En 2012 la incidencia de pobreza se ubicó en 40,4% y en 10,7% la incidencia de pobreza extrema. En el último trimestre de 2015 presentó una tasa de desempleo del 12,9% en Cúcuta y su área metropolitana.

La economía en el Norte de Santander está altamente influenciada por la dinámica de la frontera colombo-venezolana. La situación económica y política de los dos países se refleja en la tasa de cambio que a su vez influye en los precios de los productos y servicios de cada lado de la frontera con un mayor impacto en Cúcuta y su área metropolitana.

Según el DANE, la población de la ciudad de San José de Cúcuta, para el año 2011 son 624.777 habitantes de los cuales 302.244 son hombres y 322.533 mujeres.

Cúcuta, es por tradición una de las ciudades estratégicas para el intercambio comercial por su cercanía con el país de Venezuela, que a lo largo de los años se ha convertido en el principal socio de la ciudad. Sin embargo, esta ubicación estratégicamente geográfica, no es suficiente para impulsar el desarrollo económico en medio de crisis bilaterales y fluctuaciones constantes.

Según Mauricio Reina investigador asociado del Centro de Investigación Económica y social de Fedesarrollo, manifiesta que “Norte de Santander tiene retos fundamentales para consolidar un entorno más propicio para el desarrollo empresarial”, lo que coloca a la región en un buen momento para su crecimiento económico lograr sustituir la dependencia tradicional con el mercado venezolano, y lograr abrir nuevos mercados, esto es un reto para los empresarios de

la región, lo que hace que las empresas estén en un gran nivel competitivo y esto se logra también de la mano con los trabajadores capacitados en diversas áreas.

La ciudad, a nivel nacional se ha caracterizado por un intercambio comercial binacional, por la cercanía con San Antonio y Pedro María Ureña, municipios del Estado Táchira del país Venezuela, donde los habitantes de ambos países compran y venden diversos productos; en su economía se manejan dos tipos de moneda el peso colombiano y el bolívar fuerte, lo cual hace que se presenten cambios constantes en los precios de algunos productos. Las industrias más representativas de la ciudad son la arcilla, minera, confección y calzado, que permiten el desarrollo de diversas empresas en las cuales sus empleados deben estar afiliados a una Caja de Compensación Familiar que en la ciudad existen dos (2): Comfaoriente y Comfanorte, que prestan diversos servicios a los trabajadores afiliados y sus familiares.

La oferta laboral de la ciudad se mide a través del Observatorio Laboral del Sena a través de: un informe trimestral de ocupaciones que genera el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena y la Agencia de Empleo, el cual registra la ocupaciones que tienen mayor demanda en la ciudad; lo que permite que el sector educativo prepare las ofertas de Capacitación mediante la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano y se capaciten en las áreas que tienen mayor oferta de empleo laboral.

En el departamento Norte de Santander la economía se concentra durante el año 2011 en los sectores de la cerámica y el comercio, a pesar de 12 meses de dificultades, la región logró sortear los obstáculos y avanzó un paso más en su crecimiento económico según “la revista las 100 más importantes empresas de norte de Santander”; en septiembre del 2012 de las empresas se destacaron dos compañías logrando ventas superiores a los \$100.000 millones de pesos y según

los reportes presentados a la superintendencia de sociedades, el 79 % de las empresas vendieron entre \$3.000 y \$20.000 millones y el 18% entre \$20.000 y \$80.000 millones, las empresas tienen un crecimiento real del patrimonio y de los activos, por encima del índice de inflación 3.42%, en los pasivos de \$876.215 millones.

El nivel de endeudamiento permite medir la proporción de los activos que pertenecen a los acreedores de las empresas, en conclusión los pasivos representan un 47% de los activos, el cual es considerado aceptable por el sistema financiero y se refleja que las empresas de la región de Norte de Santander se apalancan con acreedores y entidades bancarias para cumplir con sus metas.

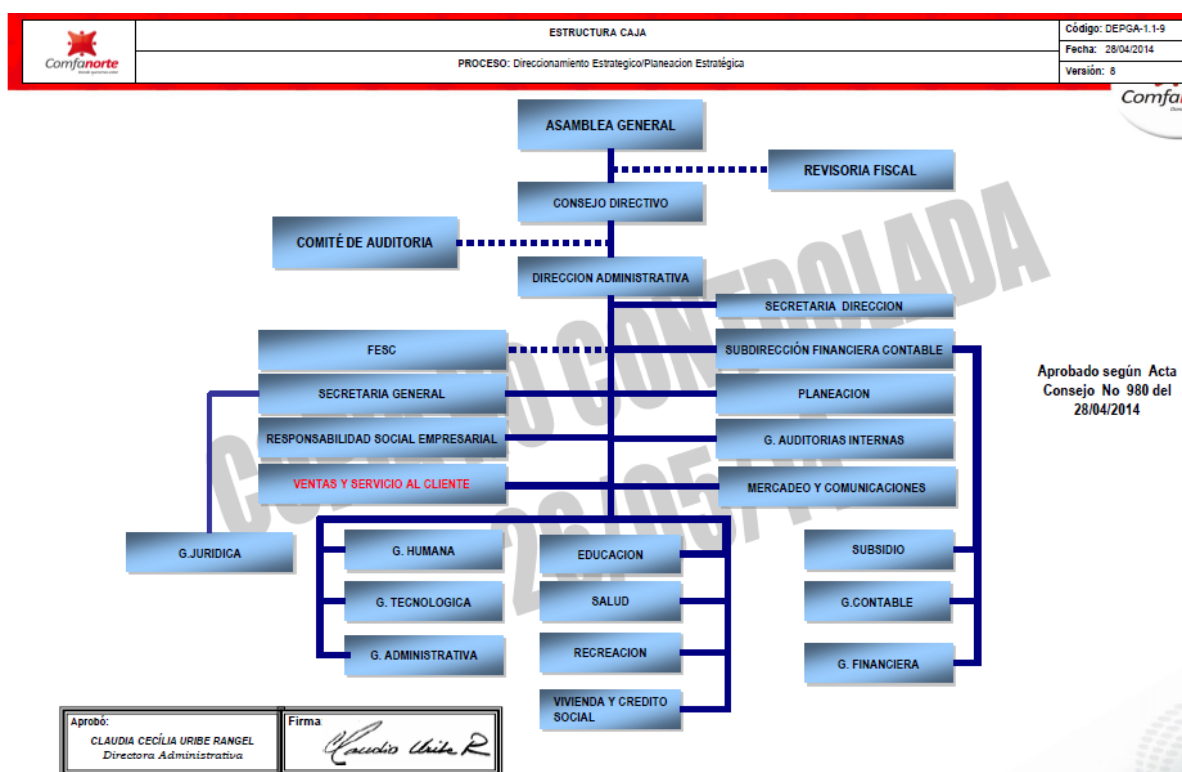
## **1.2 Análisis del Micro Entorno**

En la Caja de Compensación Familiar de Norte de Santander, cuenta con una estructura organizacional, donde su mayor ente de poder es la asamblea general de afiliados que la conforman: todos los empresarios, gerentes o representante legales de las empresas, que se encuentran afiliadas a la caja de compensación.

A diciembre de 2014 COMFANORTE registra 5.264 empresas afiliadas, 79.428 afiliados y una población cubierta 182.446 personas. Para poder acceder a los servicios de la caja de compensación se encuentran clasificados en categorías según los salarios mínimos legales vigentes que devenguen; así mismo, las personas que no se encuentran afiliadas pueden acceder a los servicios que presta la caja pero con un costo diferente.

En el 2014 los aportes recibidos por la Caja ascendieron a \$30.182 millones de pesos y el subsidio monetario cancelado en el mismo año fue de \$11.345 millones de pesos.

Es una empresa privada con gran sentido de responsabilidad social, organizada en las áreas estratégicas por procesos misionales, de apoyo y unidades estratégicas de negocio. Los proveedores de la caja de compensación deben ser empresas afiliadas y se registran como proveedores de bienes y servicios en el área de mercadeo y comunicaciones. En cada una de las áreas se tiene un presupuesto anual, que es aprobado por el consejo. En cada una de las áreas se tiene un presupuesto anual, que es aprobado por el consejo directivo. Para realizar una solicitud de requerimiento de adquisición de bienes y servicios en la empresa se le solicita al área de gestión administrativa.



**Figura 1. Organigrama**

Los trabajadores de la caja de compensación familiar tiene diferentes medios de contratación, por el cual se vincula a una persona natural para que cumpla determinadas funciones en las diversas áreas; y son las siguientes: el personal directo, que tiene un tipo de contrato laboral a

determinó indefinido; Aprendices del Sena, personas naturales que desarrollan formación teórico – práctica y realizan su práctica en un periodo de seis meses; pasantes de Universidades y/o instituciones educativas, son los estudiantes que realizan pasantías por seis meses; personal indirecto, es la contratación a través de trabajadores misionales o temporales; contrato directo y el personal contratado a través de una orden de prestación de servicios, la cual es para una labor específica.

Para la selección y vinculación del personal los jefes de área realizan un requerimiento de solicitud, y el área de apoyo de gestión humana se encarga de hacer el proceso de selección y contratación teniendo en cuenta el perfil del cargo.

La caja de compensación de familiar Comfanorte actualmente presta los siguientes servicios a los trabajadores afiliados, sus familias y comunidad en general:

Subsidio: cuota monetaria, subsidio en especie, subsidio de vivienda, subsidio por la muerte de una persona a cargo del afiliado y servicio público de empleo.

Recreación: servicio de alojamiento en sus sedes vacacionales, turismo social, eventos deportivos, eventos recreativos, Parque Recreacional “Ecoparque”, alquiler de instalaciones para conferencias, seminarios, congresos, alimentos y bebidas.

Salud: IPS y EPS. Clínica Metropolitana IPS.

Programas especiales: Dirigidos a la población más vulnerable; atención a la infancia, beneficios para personas entre 60 y 85 años, jornada complementaria para niños escolarizados entre 5 y 15 años, asistencia a niños discapacitados y Hogar Infantil.

Crédito: Préstamos de libre inversión que comprende diferentes destinos o modalidades: turismo, educación, vivienda, compra de cartera, adelanto de subsidio, entre otros.

Educación: Jardín Infantil, Colegio Comfanorte, Instituto Técnico Laboral y Empresarial y la Fundación de Estudios Superiores FESC.

Hogar Infantil: es una alianza con el Instituto Colombiano de Bienestar Familia. Los trabajadores cuenta con un espacio para el cuidado de sus hijos, a través de la formación en párvulos, pre – jardín, jardín y transición, y áreas de intervención como nutrición, salud, acompañamiento pedagógico, lo lúdico-recreativo y acompañamiento familiar.

Colegio: orienta estudiantes a través de los grados de pre-escolar, básicos primarios, básicos secundarios y la media técnica para los grados décimo (10°) y once (11°).

Fundación de Estudios Superiores de Comfanorte (FESC): ofrece carreras de nivel tecnológico y profesional como: Diseño Publicitario, Profesional en Diseño Gráfico, Tecnología en Gestión Financiera, Profesional en Administración Financiera, Tecnología en Negocios Internacionales, Profesional en Administración de Negocios Internacionales y la Administración en Hotelería y Turismo.

Los programas para el trabajo y desarrollo humano se llevan a cabo en el Instituto Técnico Laboral y Empresarial, a través de la formación técnica laboral por competencias, áreas ocupacionales y artes u oficios. Para poder evaluar el servicio de educación que presta el Instituto se hace necesario identificarlo a través de las siguientes variables:

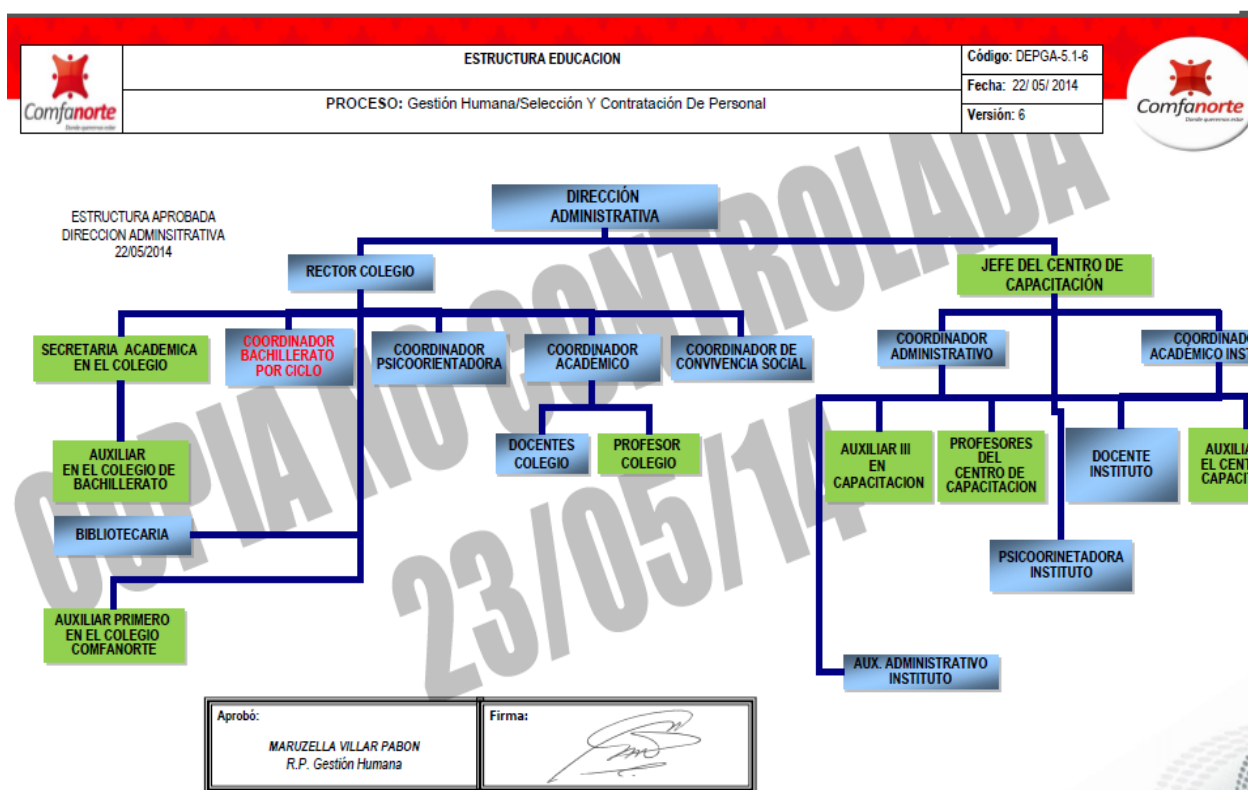
**Tabla 1. Variables**

<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>BENEFICIOS</b>	<b>VENTAJAS</b>
Certificación en calidad	Proyectos pedagógicos en cada una de las competencias	Garantiza el aprendizaje al estudiante
Unidad estratégica de negocio que tiene el respaldo y apoyo de la Caja de Compensación Familiar de Norte de Santander COMFANORTE	Credibilidad y aceptación en el mercado	Experiencia de 53 años de prestar el servicio
Formación por competencias laborales	Docentes certificados por competencias y experiencia en el área	Cupo máximo de 20 personas por aula
Bienestar Estudiantil	Formación en horas lúdicas (pueden aprender otras técnicas). Celebración de fechas especiales, convivencias, asesoría psicológica, talleres, conferencias y charlas de salud.	No tiene ningún costo para los estudiantes
Protección, Comodidad y acceso	La infraestructura física cuenta con bioseguridad y seguridad industrial, cumple con las normas aptas para la formación por competencias, con aportes tecnológicos, aulas cómodas con aire acondicionado, seguros con amparos 24 horas del día y los 365 días del año.	Servicio de parqueadero gratis, vigilancia y comodidad para recibir la formación.
Formación integral	La formación está orientada hacia el Hacer, Ser y el Saber.	Formación como persona integral.
Prácticas empresariales	Convenios con diferentes empresas privadas y públicas (Fiscalía, Gobernación de Norte de Santander, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), Alcaldía de San José de Cúcuta Centrales Eléctricas del Norte de Santander (CENS), Almacenes Éxito, Centro Comercial Unicentro, Corporación Autónoma Regional del Medio Ambiente del Norte de Santander (CORPONOR), Clínica Norte, Clínica San Ana, entre otras.	Experiencia certificada, y con opciones de trabajo en las empresas donde realizan las practicas
Atención en Horarios	Se tienen horarios de mañana, tarde y noche	Flexibilidad para los alumnos

La formación en los técnicos laborales por competencias que ofrece el Instituto son Secretariado Auxiliar Contable, Confección sobre medidas Ensamble y Reparación de computadores, Estilista Integral y Diseño Gráfico, los estudiantes en formación deben realizar

una práctica empresarial de 360 horas, se cuenta con convenios realizados entre las empresas afiliadas y la caja de compensación.

En los técnicos Estilistas Integral y Confección sobre medidas, los alumnos deben cumplir con una intensidad de 360 horas a través de brigadas a la comunidad, en la cual colocan en práctica los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación.



**Figura 2. Estructura**

El Instituto Técnico Laboral y Empresarial, cuenta con una estructura administrativa de 7 personas y 25 docentes con experiencia pedagógica y expertos en las diferentes áreas.

Las personas que laboran en esta área tiene actitud de servicio hacia el estudiante quien es el cliente, además los docentes son quienes deben garantizar el aprendizaje y la permanencia o terminación de la formación completa.

Para la caja de Compensación, como encargada de recaudar aportes del subsidio familiar y dar beneficio a los trabajadores afiliados, la educación es uno de los servicios más importantes que reciben los trabajadores y tiene el compromiso de contribuir con programas educativos dirigidos a los afiliados y no afiliados, de los lugares más vulnerables de la ciudad y la región, para que en corto plazo se inserten al sector productivo con el compromiso de buscar el mejoramiento de su calidad de vida.

Los programas de Capacitación tienen como objetivo liderar procesos de formación para el trabajo productivo y la generación de empleo al trabajador y su familia. La capacitación se orienta por medio de un aprendizaje fácil y con metodologías modernas y adecuadas. Además cuenta con recursos profesionales, logísticos y de infraestructura suficiente para brindar un apropiado servicio.

Las exigencias laborales aumentan día a día, razón por lo cual se ofrecen alternativas de formación, para los trabajadores afiliados, sus familias y la comunidad en general.

En la oferta educativa se da en áreas que permiten preparar al estudiante para asumir los diferentes retos que genera el mundo de los negocios, brindan una formación en artes u oficios y acceden a ingresos adicionales que mejoran la condición actual de la población que tiene esta oportunidad de educarse para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

El servicio de educación que se ofrece, está fundamentado en normas de competencia laboral establecidas por las mesas sectoriales del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. La motivación más fuerte de los estudiantes para ingresar a capacitarse es mejorar la calidad de vida a través de un empleo y para conseguirlo deben capacitarse en un tiempo corto y en competencias laborales que exige el mundo hoy.

Las personas que reciben el servicio de capacitación, tienen entre 15 y 50 años de edad, de género masculino y femenino, diferentes estados civiles, con formación académica de bachiller. Los que inician la capacitación la realizan por las expectativas de prepararse laboralmente para conseguir un empleo formal o generar sus propios ingresos independientes.

El proceso de capacitación de los estudiantes consiste en diferentes etapas, como: inducción, diagnóstico de pre-saberes, capacitación, práctica empresarial y proyecto de grado. Durante la formación al estudiante se le brinda beneficios como valor agregado que son asesoría psicológica para el estudiante y su núcleo familiar y el programa de bienestar estudiantil como convivencias, talleres, charlas, celebración de fechas especiales, visitas empresariales, feria empresarial y semillero de emprendedores.

### **1.3 Entorno Misional**

La Caja de Compensación Familiar de Norte de Santander – COMFANORTE, es una corporación de carácter privado, sin ánimo de lucro que cumple funciones de seguridad social, con personería jurídica, otorgada por el Ministerio de Justicia mediante resolución N. 2894 de Octubre 18 de 1957.

Fue fundada por directivos de la federación nacional de comerciantes Comfenalco, inicialmente con la razón social Caja de Compensación Familiar FENALCO –COMFENALCO de Norte de Santander, posteriormente en Abril de 1982 cambio el nombre a COMFANORTE “Caja de Compensación Familiar de Norte de Santander”

Comfanorte se creó para cumplir el decreto ley 118 de 1957, que estableció en forma obligatoria el régimen del subsidio familiar en Colombia y el decreto 1521 de 1957 que

reglamentó todo lo relacionado al subsidio familiar.

Cumpliendo con las normas y disposiciones gubernamentales y siguiendo las políticas y metas fijadas por cada uno de los consejos directivos, se fueron abriendo los programas de servicio subsidiado para el beneficio de los trabajadores afiliados y sus familiares.

Las Cajas de compensación familiar, están vigiladas por un ente de control que es la Superintendencia de Subsidio familiar, esta entidad quedó adscrita al Ministerio de Trabajo y su organización y funcionamiento se deben someter a las normas de la ley que la creó. Igualmente, ejerce sus funciones de conformidad con las instrucciones del Presidente de la República y con las políticas laborales y de seguridad social que adopte el Ministerio.

“La Superintendencia del Subsidio Familiar es una Entidad estatal del orden nacional cuya razón de ser, es garantizar mediante sus funciones de inspección, vigilancia y control, el eficaz funcionamiento de las Cajas de Compensación Familiar.

Garantiza, acorde con la Ley y las normas vigentes, la ampliación de la cobertura del Sistema de Subsidio Familiar y la calidad de los servicios que prestan las cajas de compensación, en especial a la población de medianos y bajos ingresos, en aplicación de los principios de universalidad y solidaridad.”

En Colombia existen 46 Cajas de Compensación Familiar, se encuentran agremiadas en una asociación denominada ASOCAJAS, la cual fue creada el 29 de Marzo de 1964, su asamblea general está conformada por los directores de las cajas de compensación, cuenta con un gran sentido de responsabilidad social.

El subsidio familiar es un aporte de los empleadores, con beneficios para los trabajadores y

sus familias, se da en diversos servicios como: salud, educación, vivienda, subsidio familiar, fondo de protección la cesante y al desempleado, recreación, turismo, cultura, programas para la tercera edad, discapacitados y jornada escolar complementaria.

**1.3.1 Objeto social Comfanorte.** Recibir y administrar los recursos provenientes de los aportes parafiscales de las empresas afiliadas, destinándolos al pago de la cuota monetaria y la distribución de subsidios en especie o servicios.

Desarrollar Programas de Recreación y Turismo Social, Deportes, Centros Vacacionales; Educación Formal y Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano; Vivienda de Interés Social, Fonede, Fovis y Foniñez; Atención a Discapacitados y Adulto Mayor, Hogares Infantiles, Crédito Social, Bienestar y Educación Familiar.

Administrar, asegurar y prestar servicios de salud y, en general, desarrollar actividades relacionadas con esta área, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.

Desarrollar una base de datos histórica en la cual se lleva el registro de los trabajadores que han sido beneficiarios de los programas que debe prestar la Caja, en los términos y condiciones que para el efecto determine la normatividad vigente.

Contar con un sistema de información de los beneficiarios de las prestaciones dentro del programa de desempleo de sus trabajadores beneficiarios y dentro de los programas para la población no beneficiaria de la Caja, en los términos y condiciones que al efecto determine el Gobierno Nacional.

**1.3.2 Misión.** Caja de Compensación Familiar de Norte de Santander - Comfanorte con gran sentido de responsabilidad social, comprometida con el servicio al cliente contribuye al

desarrollo integral de los individuos y sus familias así como los visitantes del Norte de Santander, mediante la prestación de servicios que generen satisfacción, fidelización, bienestar e inversión social con equilibrio económico".

**1.1.3 Visión.** "Trabajamos con actitud de servicio al cliente para que Comfanorte en el 2018 sea la caja de compensación familiar de mayor crecimiento en lo social y económico, con servicios cautivantes, que la posicionen como la mejor opción para los grupos de interés y los proveedores de recursos de cooperación nacionales e internacionales, contribuyendo al bienestar del ser humano y su entorno".

La caja de compensación familiar, en el área de Educación se divide en tres unidades estratégicas de negocio, para este plan de mejoramiento se realizar en el área de Capacitación, en el Instituto Técnico Laboral y Empresarial el cual el presta el servicio de educación para el trabajo y desarrollo humano, basados en la formación integral del SABER del HACER y del SER en el proceso de enseñanza con el propósito de preparar a las personas en áreas específicas de los sectores productivos y de acuerdo a los estándares definidos por el Ministerio de Educación Nacional y vigilados y controlados por la Secretaría de Educación Municipal.

El instituto tiene autorización mediante la licencia de funcionamiento N. Resolución 00976 de julio 25 de 2012 para ofertar los programas de Técnicos laborales por Competencias que conduzcan a la obtención de un certificado de aptitud ocupacional; en especial de preparar a las personas en áreas determinadas de los sectores productivos y desarrollar competencias laborales específicas relacionadas con las áreas de desempeño referidas en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, que permitan ejercer una actividad productiva en forma individual o colectiva como emprendedor independiente o dependiente.

Cada programa Técnico laboral por Competencias tiene una duración igual o superior a las seiscientas (600) horas e inferior a mil ochocientas (1800) horas. De las cuales al menos el cincuenta por ciento (50%) de la duración del programa debe corresponder a formación práctica guiada tanto para programas en la metodología presencial como a distancia. Cada programa tendrá una práctica laboral que el estudiante desarrollará en empresas afiliadas o no afiliadas a la Caja de duración no inferior a 360 Horas.

Al Instituto se le otorgaron las siguientes resoluciones para cada programa técnico:

Técnico Laboral en Reparación y Ensamble de Computadores, Resolución N° 000343 del 09 de marzo de 2010 y 1094 del 14 de junio de 2012.

Técnico Laboral Estilista, mediante Resolución N° 000345 del 9 de Marzo de 2010 y 1091 del 14 de junio de 2012.

Técnico Laboral Confecciones Sobre Medidas, mediante Resolución N° 000345 del 9 de Marzo de 2010 y 1091 del 14 de junio de 2012.

Técnico Laboral en Secretariado Auxiliar Contable, mediante la Resolución N° 000342 del 9 de Marzo de 2010 y 1093 del 14 de junio de 2012.

Técnico Laboral en Operación de Sistemas para Procesamiento de Imágenes, mediante Resolución N. 001206 de 29 de Julio de 2011 y 1095 de 14 de Junio de 2012.

Cada programa Técnico Laboral a desarrollarse tendrá como estrategia general el Aprendizaje por Proyectos y acudirá a estrategias metodológicas acorde con la modalidad del programa en la que se explicitarán los elementos centrales del proceso de formación en relación con la facilitación del desarrollo de las diversas competencias a las que apuntará cada programa.

Esta Estrategia metodológica está alineada con los principios previstos en el PEI y con el tipo de competencias por desarrollar, acorde con el área de desempeño a la que correspondan las competencias por desarrollar y con las condiciones reales de la aplicación de la competencia en el mundo productivo.

Los programas tienen por objeto la adquisición de conocimientos y habilidades en los diversos temas de la ciencia, las matemáticas, la técnica, la tecnología, las humanidades, el arte, los idiomas, la recreación y el deporte, el desarrollo de actividades lúdicas, culturales, la preparación para la validación de los niveles, ciclos y grados propios de la educación formal básica y media y la preparación a las personas para impulsar procesos de autogestión, de participación, de formación democrática y en general de organización del trabajo comunitario e institucional.

Un programa académico contendrá cualquiera de las combinaciones que pudieren darse entre las siguientes competencias.

Las competencias básicas que le permiten al estudiante comunicarse, pensar en forma lógica, utilizar las ciencias para conocer e interpretar el mundo. Se desarrollan en la formación de los programas académicos.

Las competencias ciudadanas que habilitan a los jóvenes para la convivencia, la participación democrática y la solidaridad. Se desarrollan en la educación básica primaria, básica secundaria, media académica y media técnica.

Las competencias laborales que comprenden todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes, que son necesarios para que los jóvenes se desempeñen con eficiencia como seres

productivos serán desarrolladas durante el estudio del programa Técnico Laboral.

Las competencias laborales son generales y específicas. Las generales que generalmente se pueden formar desde la educación básica hasta la media. Las específicas se desarrollan en la formación para el trabajo. Ambos tipos de competencias pueden ser desarrolladas en cualquiera de los programas ofertados.

La institución promoverá las Competencias Laborales Generales divididas en seis clases, según el énfasis que hacen sobre lo intelectual, personal, interpersonal, organizacional, tecnológico o si se refieren a las competencias requeridas para la creación de empresas o unidades de negocio.

**Intelectuales:** Comprenden aquellos procesos de pensamiento que el estudiante debe usar con un fin determinado, como toma de decisiones, creatividad, solución de problemas, atención, memoria y concentración.

**Personales.** Se refieren a los comportamientos y actitudes esperados en los ambientes productivos, como la orientación ética, dominio personal, inteligencia emocional y adaptación al cambio.

**Interpersonales:** Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros, como la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, manejo de conflictos, capacidad de adaptación y proactividad.

**Organizacionales.** Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa, como la gestión de la información, orientación al servicio, referenciación competitiva, gestión y manejo de

recursos y responsabilidad ambiental.

Tecnológicas: Permiten a los jóvenes identificar, transformar e innovar procedimientos, métodos y artefactos, y usar herramientas informáticas al alcance. También hacen posible el manejo de tecnologías y la elaboración de modelos tecnológicos.

Empresariales y para el Emprendimiento: Son las habilidades necesarias para que los jóvenes puedan crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia. Por ejemplo, la identificación de oportunidades para crear empresas o unidades de negocio, elaboración de planes para crear empresas o unidades de negocio, consecución de recursos, capacidad para asumir el riesgo y mercadeo y ventas.

Las competencias específicas, serán el fundamento un programa académico, si el éste puede ser alineado a una titulación cualquiera.

En caso de no ser posible el alineamiento de las competencias específicas en un programa académico, el plan de estudio contendrá las asignaturas pertinentes a la titulación que se gese.

El instituto a su vez ofrece Cursos modulares la duración es inferior las ciento sesenta (160) horas y se encuentra clasificada como educación informal, estos son en artes y manualidades, mecánica de motos, reparación de electrodomésticos, lencería, maquina plana, confecciones de ropa deportiva, música, sistemas, reparación de lavadoras.

Se orientan otras formaciones como diplomados en Responsabilidad Social Empresarial, Gestión del Talento Humano, auditor de Calidad, Sistemas Integrados de Gestión, Herramientas TIC para docentes, y Salud Ocupacional.

Las empresas tanto afiliadas como no afiliadas, solicitan de acuerdo a las necesidades: conferencias, seminarios o seminarios-talleres, previa solicitud por escrito en la que indiquen fecha, duración, temática específica a desarrollar. El Instituto realizará el estudio de viabilidad para la ejecución de estos.

Al finalizar cada año el proceso de Mercadeo Estratégico aplica la evaluación de los programas y de la actividad docente en las cuales se mide la percepción que los estudiantes tienen de los servicios educativos ofertados (satisfacción) y los servicios de apoyo al desarrollo del proceso de formación.

El Instituto Técnico Laboral Y Empresarial Comfanorte dentro de su objeto social busca satisfacer las necesidades de sus usuarios mediante el cumplimiento de los parámetros establecidos en la oferta de servicio. La idoneidad y responsabilidad de los docentes, la adecuación de las aulas, el cumplimiento de los requisitos y de los contenidos de los cursos ofertados, son factores fundamentales en la prestación del servicio.

Con base en los resultados obtenidos se toman acciones correctivas, preventivas y de mejora si fuere necesario, las cuales son tratadas en el Consejo Académico y quedan registradas en las actas respectivas.

Mínimo una vez por año se hará la autoevaluación Institucional en cumplimiento de la normatividad y de la aplicación del decreto 4904 de 2009, de modo tal que sirva como elemento de planificación y control de los planes operativos y del cumplimiento de los referentes en cuanto a fundamentos filosóficos, metodológicos, pedagógicos y curriculares.

## **1.4 Entorno Estratégico**

**1.4.1 Política de calidad.** Se busca la transformación del individuo y su familia mediante la prestación de servicios cautivantes que satisfagan sus necesidades y que a la vez garanticen el crecimiento y la proyección social y económica de la Caja, comprometida a través de la excelencia del talento humano en la mejora continua de los procesos.

**1.4.2 Estrategia global.** Nueva cultura empresarial, orientada al crecimiento sostenido con rentabilidad económica, social, disminuyendo la dependencia de aportes.

**1.4.3 Principios corporativos.** Las actividades de Comfanorte y la actuación del personal que presta sus servicios a la entidad debe desarrollarse dentro de unos principios que involucren normas de ética e integridad social y profesional, para proteger los intereses y la confidencialidad de la información de los empresarios y de sus afiliados de la caja.

Los principios establecidos son:

La ética: en Comfanorte la ejecución de todas las actividades, se hacen bajo los criterios de confidencialidad y profesionalismo y se fundamenta en el cumplimiento de las leyes, políticas y normas que rigen en la corporación.

La integridad: en Comfanorte las actuaciones del personal que presta el servicio a la corporación obedecen a parámetros de lealtad, honestidad, confianza y coherencia, tanto como del cliente interno y externo, preservando en todo momento la misma imagen.

**1.4.4 Valores.** Los valores son puntuales y fortalecen la Misión y Visión. Son diez (10) los valores principales con los que la Caja apoyará el desarrollo de su Misión y Visión.

**Tabla 2. Valores**

N°	PRINCIPIOS	FUNDAMENTO	DEFINICION
1	RESPONSABILIDAD SOCIAL	Naturaleza de ser de la Caja.	Herramienta de gestión que le permite integrar su accionar desde los objetivos institucionales y el pacto global.
2	COOPERACION	Pilar fundamental para apalancar crecimiento con baja inversión y mínimo riesgo.	Alianzas y acuerdos estratégicos para ampliar su cobertura y programas, maximizando la operación.
3	COMPETITIVIDAD	Para crear y mantener elementos diferenciadores y ventajas competitivas.	La Caja cuenta con personal competente y se preocupa por la mejora de su talento humano.
4	INVERSION SOCIAL	Fidelización y cumplimiento de la función social de la Caja.	Principio del sistema de compensación familiar. Nuestros servicios están enfocados a suplir necesidades del afiliado, su familia y comunidad para contribuir en el desarrollo social.
5	CALIDAD DE VIDA	Fin último en la sociedad.	Ética y profesionalidad de nuestros trabajadores para el desarrollo y prestación de un excelente servicio contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida del afiliado, su familia y la comunidad.
6	VERDADERO INTERES POR EL INDIVIDUO	Fomento de la actitud del servicio al cliente en el accionar de la Caja.	Compromiso en la promoción del respeto a la dignidad humana y la calidez en el trato.
7	FOCO EN EL USUARIO	Eslabón importante en el desarrollo de la Caja.	El usuario es el centro de atención de la organización para contribuirle en su desarrollo integral.
8	ACCESIBILIDAD	Servicios diferenciados y con acceso al grueso del mercado.	Prestación de sus servicios de acuerdo con la aplicación de la ley 21 de 1982 y demás normas relacionadas con los otros servicios.
9	TRABAJO EN EQUIPO	Cultura de unión y cooperación dentro del personal de la organización.	Conjunto de personas con habilidades y experiencias complementarias, comprometidas con una meta en común y con una serie de objetivos específicos en cuanto a resultados.
10	EQUILIBRIO ECONOMICO	Servicios sin ánimo de ganancia ni pérdida.	Situación de estabilidad y compensación entre los elementos económicos. Necesidades satisfechas con los recursos generados.

**1.4.5 Objetivos.** De impacto a la población.

Ampliar la cobertura de los servicios de La Caja.

Diseño e Implementación del modelo de Responsabilidad Social a nivel Caja.

Del área financiera:

Administrar con eficiencia los recursos financieros para garantizar inversión social, crecimiento y sostenibilidad

Del cliente y mercado:

Garantizar la satisfacción y permanencia de los Usuarios de los servicios de la caja

Garantizar el cubrimiento de las necesidades y expectativas de la población.

De procesos internos:

Mejorar los procesos y el sistema de Gestión de la caja y sus cadenas de valor.

Adecuar y Mantener la infraestructura general de la Caja

Ampliar la infraestructura de las cadenas de valor.

De innovación y aprendizaje.

Desarrollar la cultura organizacional que permita contar con personal idóneo, comprometido y con responsabilidad social.

Desarrollar la plataforma tecnológica que soporte adecuadamente los procesos de la Caja.

**1.4.6 Políticas.** Son las siguientes:

Seguridad social

Responsabilidad social empresarial

De Gestión ambiental

Política anticorrupción

Compromiso en la lucha antipiratería

Gestiones operativas

Prestación de servicios

Compromiso frente al sistema de control interno

La Caja de Compensación familiar de Norte de Santander Comfanorte, es una empresa de carácter privado, cumpliendo los lineamientos de la superintendencia de subsidio familiar, para su debido funcionamiento, demostrando ser una empresa competitiva y comprometida con el departamento generando desarrollo social a través de los beneficios que les brinda a sus trabajadores afiliados y sus familias. Como empresa cuenta con unas políticas claras y definidas apuntando siempre a la visión y misión a través de un marco estratégico de organización, lo que hace que cada una de las áreas de que se compone cumpla con los lineamientos y las políticas establecidas, para llegar a ser la empresa más competitiva de la región.

**1.4.7 Misión – Instituto Técnico Laboral y Empresarial Comfanorte.** El Instituto Técnico Laboral y Empresarial Comfanorte, forma, enseña, capacita e instruye integralmente y con calidad mediante programas técnicos laborales y formación de artes y oficios, en el campo académico, técnico-laboral; bajo los principios de autonomía, exigencia, respeto, solidaridad, participación ciudadana, justicia social y de subsidio familiar; prioritaria a los trabajadores

afiliados y sus familias, procurando mejorar su calidad de vida que les permitan un mejor desempeño en la sociedad.

**1.4.8 Visión.** Para el año 2015, los programas del Instituto Técnico Laboral y Empresarial Comfanorte, serán líderes en la formación técnica y laboral en el municipio de San José de Cúcuta, área metropolitana, la zona fronteriza colombo venezolana y el departamento Norte de Santander, dirigida a generar, bienestar en la familia de los trabajadores afiliados y comunidad en general, mediante la eficaz prestación del servicio, la optimización de los recursos, la responsabilidad, el compromiso, la calidad y la calidez del talento humano buscando el permanente beneficio corporativo.

## 2. Diagnostico Organizacional

La ciudad de San José de Cúcuta ha sido, en todo tiempo, de puertas abiertas, escenario de estrategias comerciales, es receptor de diversas culturas por su movimiento fronterizo, capaz de acoger en un solo día población flotante masiva que provienen de todos los puntos y motivada por las más variadas ilusiones.

Por lo tanto la Zona de Integración fronteriza (ZIF), está compuesta por diferentes subculturas dentro de la cultura norte santandereana demostrando connotaciones particulares. En esta frontera emergen personas de otras regiones, creando espacios sub culturales, por lo que hace que la población de esta zona no se muestre con una sola cultura.

Los comportamientos y actitudes son muy orientadas por la cultura Venezolana debido a la zona de frontera. Los padres educan a sus hijos con la convicción de conseguir los ingresos necesarios para subsistir y hacen cursos cortos que les permite trabajar como vendedores ambulantes más poco les preocupa conseguir un trabajo en una empresa que les otorgue estabilidad laboral y una mejor calidad de vida familiar.

Los un millón trescientos veinte mil setecientos veinticuatro (1'.320.724) habitantes que viven, gozan, padecen y agonizan en Cúcuta, debido al constante crecimiento flotante de la población de otras partes que vienen a la ciudad a buscar una mejor opción laboral o de negocios, viven en invasiones irregulares, forman núcleos deprimidos o marginados, con personas que se han venido de todas partes de Colombia, atraídos unos por Venezuela y que debido a la situación económica que está sumergida la ciudad no hay opción laboral y de negocios, porque no cuenta con industrias o empresas grandes, lo que hace que sea muy reducida la oferta laboral.

La tasa de inflación y las fluctuaciones de la tasa de cambio (peso/bolívar/dólar) vienen afectando la economía de la ciudad, esta problemática fronteriza eventualmente puede ser una amenaza importante en las diversas empresas de la ciudad.

A todo esto se suma la falta de sentido de pertenencia por Cúcuta para que las inversiones y compras pequeñas no se hagan en el estado Táchira de Venezuela, teniendo en cuenta la baja del bolívar, sino por el contrario esto sea un factor determinante para invertir e impulsar el comercio regional haciendo todo tipo de compras y ventas a la población cucuteña.

La crisis económica que existe en esta zona de Integración Fronteriza ha generado un impacto negativo en el concepto familiar debido a que padres e hijos (as) deben salir en búsqueda de recursos para suplir las necesidades del hogar, esto conlleva a que los niños, niñas y adolescentes estén a la merced de diversos peligros que emergen en la ciudad como la delincuencia, pandillas, sectas religiosas, prostitución, drogadicción, etc. Es de allí donde se debe generar un sentido de responsabilidad y compromiso hacia los menores para suplir los espacios vacíos que dejan los padres al salir todo el día a trabajar.

En la ciudad de San José de Cúcuta, se encuentran 15 entidades que prestan el servicio educativo, a través de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, que se encuentran ubicados la mayoría en la zona céntrica de la ciudad, lo que hace que las personas que se deseen capacitar fluyan en esta zona. La formación que brindan los institutos es a nivel de técnicos laborales, con una intensidad horaria no mayor de 1.100 horas, que se deben cumplir con ciertos requisitos legales para el funcionamiento.

Para el Instituto Técnico Laboral y Empresarial Comfanorte su principal mercado es prestar el servicio de capacitación a sus afiliados, que se encuentran divididos en categorías según los

salarios mínimos legales vigentes que gane el trabajador, lo que permite que sea un factor determinante para que las personas afiliadas a la caja se capaciten a menor costo que una persona que no se encuentra afiliada. La Capacitación la pueden ejercer esta profesión técnica laboral desde su hogar y estar pendiente de su familia.

Los clientes para el servicio de educación para el trabajo y el desarrollo humano, son denominados estudiantes, que son clasificados por categorías como afiliadas y no afiliadas a la caja de compensación familiar. Los alumnos que ingresan a la institución son en un 70% afiliado a la caja.

En la región se tiene la creencia muy arraigada de que el hombre es el que lleva el sustento al hogar; lo que hace que la mujer no se prepare académicamente, los alumnos del área de belleza en su mayoría, son señoras que ya tiene una familia con hijos, necesitan capacitarse para generar los ingresos a sus familias.

De tal forma, que el Instituto Técnico Laboral y Empresarial Comfanorte de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, asume la responsabilidad en cuanto a dirección, funcionamiento, gestión económica y administración de personal y establece la filosofía y principios, dentro de la autonomía que le conceden la Constitución y las leyes de Colombia y el pensamiento pedagógico del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Durante el año 2012 y 2014 se ha evidenciado que el número de alumnos matriculados en las diferentes áreas de capacitación ha disminuido posiblemente por dos factores coyunturales de la región. Estos factores son externos.

Uno de ellos es la situación económica por la cual actualmente está pasando la ciudad, debido a la fluctuación y devaluación de la moneda del Bolívar Fuerte frente a la moneda

colombiana que ha desmotivado el intercambio comercial limitando la dinámica de la economía fronteriza entre los dos países, algunas empresas han sido cerradas y esto ha generado el otro factor, que es el alto índice de desempleo que se presenta en Cúcuta.

La deserción de los alumnos del Instituto Técnico Laboral y Empresarial ha generado en la región un alto índice de desempleo, porque esta población con necesidades económicas especiales no poseen las competencias para la inserción laboral, lo que ocasiona el empleo informal y deteriora a un más el nivel o calidad de vida en Norte de Santander.

Una de las causas más relevantes al problema planteado sobre el aumento de la deserción en los programas de capacitación que ofrece COMFANORTE en San José de Cúcuta, es que ya no existe la afluencia de compradores venezolanos en la ciudad y a su vez por el cambio en el valor de su moneda. A los cucuteños le favorece la entrada ilegal de diversos productos en forma de contrabando, lo que ha llevado a diversas empresas a entrar en crisis económica, la reducción de planta de personal y en algunos casos el cierre definitivo.

Como consecuencia la ciudad de Cúcuta, no cuenta actualmente con industrias que generen empleo, siempre su economía se ha beneficiado del intercambio comercial con Venezuela, pero desde el año 2010 ha decaído mucho esta actividad por la continua devaluación de la moneda venezolana frente a la moneda colombiana; de igual forma, la difícil situación política por la que atraviesa el vecino país genera un detrimento en la económica de la frontera.

Para el Instituto Técnico Laboral y Empresarial de Comfanorte, en su unidad estratégica de negocios, los efectos de esta problemática son la disminución del número de cobertura de alumnos matriculados a los cursos de capacitación y por ende la disminución de los ingresos y las metas que se estipulan mensualmente para cada unidad de negocio, en el caso del Instituto

son 1200 alumnos matriculados y los ingresos de \$120.000 millones mensuales,

Cifra que se ha visto disminuida y que llevo al instituto a no subir las tarifas estipuladas desde el año 2012, se han mantenido hasta la fecha, con el propósito que las personas ingresen a capacitarse.

Con esta investigación la caja de compensación familiar Comfanorte, pretende determinar qué estrategia es la adecuada para evitar la deserción de los estudiantes del Instituto Técnico Laboral y Empresarial de Comfanorte.

## **2.1 Justificación**

El ser humano se desarrolla integralmente en una sociedad, durante este proceso hay factores determinantes que hacen que las personas tomen decisiones no aptas para el cumplimiento de sus metas dentro del proyecto de vida que se han planteado.

Hay diversos factores internos que influyen para que las personas activen, giren y/o mantengan una conducta, tales como: la motivación y la autoestima que es inherente en el desarrollo evolutivo del ser humano.

En algunas ocasiones estos dos factores en las personas, se ven afectados por circunstancias o situaciones del medio donde viven, por ejemplo, hay jóvenes que terminan la etapa de formación en media básica y media técnica e ingresan a capacitarse laboralmente en su afán de conseguir un empleo; o las personas que se encuentran empleadas deciden capacitarse para que las empresas las promuevan de cargo y en algunas ocasiones, se les cancelan los contratos por no tener una formación idónea en el área que desempeña y existe otro grupo de personas que en su mayoría son mujeres, amas de casa que se han dedicado a la familia y desean formarse con la opción de

mejorar los ingresos para su sostenimiento y el de sus hijos (as).

Es ahí donde el programa de capacitación de COMFANORTE a través del Instituto Técnico Laboral y Empresarial para el Trabajo y el Desarrollo Humano, cobra gran importancia para dar una posible solución a esta situación, que permita la preparación académica a este tipo de población de bajos recursos y con la posibilidad de empleo en las empresas afiliadas o que tienen convenio con la Caja de Compensación.

Esto ayudaría a impulsar la economía de una ciudad abandonada por los gobernantes y que promete un futuro alentador, en el momento que haya igualdad de derechos y mejores oportunidades de empleo y de capacitación.

Existe probabilidad muy alta de cambios en la legislación relacionada con las Cajas de Compensación por la fuerte presión de grupos políticos en la ciudad, donde algunos de ellos sólo velan por sus intereses personales más no los de una comunidad y una región que amerita una fuerte inversión en el campo económico; aprovechando la situación geográfica de frontera colombiana.

En las fronteras por el contrario a las percepciones que han marcado el curso de las políticas de desarrollo dentro del territorio colombiano, más que líneas que señalan la separación entre dos países, son espacios desde los cuales se deben articular múltiples dinámicas con las naciones vecinas, evidenciando la necesidad que entre países y gobiernos se realice una planeación conjunta de los espacios fronterizos comunes, impulsando políticas y estrategias de desarrollo apropiadas, con miras a la construcción de territorios integrados que fortalezcan las naciones frente al proceso de globalización llevado hacia el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

Estas variables se perciben como oportunidades para la Caja de Compensación Familiar, COMFANORTE, por la posibilidad de la creación de nuevas empresas y la inserción a los programas de desarrollo y seguridad social impulsados por el gobierno regional y nacional dirigido, entre otras, a favorecer la población vulnerable, la cual tiene tendencia al aumento.

El Instituto Técnico Laboral y Empresarial de Comfanorte ofrece programas académicos y de formación para el trabajo y el desarrollo humano fundamentados en una concepción integral de la persona que habiliten en un corto tiempo para el desempeño de un arte u oficio. Si se trabaja en un Plan de Mejoramiento Estratégico para la disminución de la deserción escolar y atraer a los diferentes sectores sociales para la capacitación rápida y eficaz y a los sectores económicos para el apoyo de esta propuesta: se generaría en la región un impacto social porque se está mejorando el status de vendedores ambulantes que puedan generar micro empresa, en el ámbito económico se impulsaría la compra y venta de productos regionales y como meta la exportación y en el rol académico se lograría generar cultura ciudadana a través de la transformación de mentalidades de las personas beneficiadas de la capacitación, con una visión de la vida distinta, emancipadora y en crecimiento de sus proyectos de vida. Lo que genera un alto sentido de pertenencia por la ciudad de Cúcuta y un crecimiento en la autoestima de sus habitantes.

Todo se logra mediante estrategias y metas claras del Instituto tales como: brindar un servicio educativo eminentemente práctico, el apoyo al proceso de formación con el uso de equipos de alta tecnología para el desarrollo de habilidades y destrezas en las diversas áreas del saber, tales como: estilista integral, confecciones sobre medidas, secretariado auxiliar contable, ensamble y reparación de computadores, operador de sistemas para procesamiento de imágenes, entre otros; garantizar al estudiante un equipo docente de reconocida idoneidad para orientar los procesos de formación, brindar instalaciones cómodas para un ambiente educativo agradable,

contribuir al proceso de formación integral y permanente complementando, actualizando y formando en aspectos académicos o labores, mediante la oferta de programas flexibles y coherentes con las necesidades y expectativas de la persona, la sociedad, las demandas del mercado laboral, del sector productivo y las características de la cultura y el entorno.

## **2.2 Aplicación de Herramientas de Diagnostico**

La recolección de la información en la presente investigación será a través de una encuesta aplicada en las fuentes primarias en donde se genera el problema y la observación directa del fenómeno y objeto de estudio.

Lo que permitirá un acercamiento directo con el objeto de estudio, por lo tanto es muy necesario aprovechar esta cercanía para conocer de manera concreta lo que cada una de las personas implicadas en la investigación siente, piensan y expresan. Por este motivo las técnicas de recolección de la información deben permitir que el investigador se adentre en la situación que se quiere investigar y tenga una cercanía especial con el objeto de estudio. Para lograr el objetivo de la investigación se utilizarán dos técnicas de recolección de datos:

Encuesta. Para analizar la deserción de los estudiantes en el Instituto Técnico Laboral y Empresarial de Comfanorte, se eligió la encuesta por ser un instrumento que permite obtener información directa, teniendo una dinámica de pregunta y respuesta clara y concisa. Por lo general se realiza con un estilo de cuestionario de preguntas. (Ver modelo en Anexos).

Es importante elegir bien las preguntas para que la encuesta arroje resultados confiables, las preguntas deben ser interesantes para la muestra tomada y adecuada para el encuestado. También deben ser breves, claras y respetuosas. Las encuestas se aplicaran a la muestra tomada al azar de

150 estudiantes de un total de población de 500 alumnos.

Observación directa. Otra técnica útil para la recolección de datos dentro de la presente investigación fue la observación directa teniendo en cuenta el contacto y el tiempo que como investigadora comparte con el objeto de estudio. La observación directa es el procesamiento que se utiliza para obtener información objetiva acerca del comportamiento de la situación a investigar. Al realizar una observación directa es importante diligenciar un instrumento llamado ficha de observación como resultado de la observación. La ficha de observación es un instrumento de recolección de datos, referido a un objeto específico, en el que se determinan variables específicas.

Mediante la observación directa se tuvo la posibilidad de estudiar los hechos sin intermediarios y de esta forma obtener información independientemente del deseo que tengan los sujetos de proporcionarla. Los hechos que ocurren y las situaciones que se presentan se estudian en el momento que ocurren por eso es indispensable diligenciar la ficha de observación para no dejar pasar desapercibido ningún detalle porque todo lo que es objeto de investigación no depende de la memoria del observado sino de los hechos que ocurren en el momento.

**2.2.1 Análisis de la información.** Una vez aplicadas las encuestas a la muestra tomada de la población se realizara el proceso para recopilar la información de cada una de las preguntas establecida en el instrumento y así definir los datos para tabularlos y hacer el respectivo análisis de la información.

Población. La población en la presente investigación está conformada por un total de 500 estudiantes. La totalidad de la población corresponden a alumnos del Instituto Técnico Laboral y Empresarial de Comfanorte, en el cual mensualmente las metas a cumplir se dan por número

de matrículas, es decir un alumno puede realizar hasta 4 matrículas mensuales, correspondientes a cuatro (4) módulos de cuatro (4) competencias diferentes.

Muestra. La población de alumnos del Instituto son 500 personas, las deserciones durante el año 2014 fue de 230 personas, la información fue suministrada por el sistema de matrícula que tiene en la institución menucap, siendo esta la fuente de información primaria. Para la aplicación de la encuesta se tomó como población global los 230 alumnos desertados, y la muestra corresponde a 150 personas, correspondiente al 65% de la población global. La encuesta fue aplicada por vía telefónica, quedándole registro físico a través del formato FPED-4.26-1 de fecha 26/08/2013 Versión 1, como evidencia de aplicación de la misma.

**2.2.2 Proceso metodológico.** La presente investigación es de tipo cualitativo porque se quiere estudiar la realidad en su entorno natural, tal y como sucede, intentando sacar el sentido o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. Esta investigación es útil para producir datos descriptivos: las propias palabras de las personas plasmadas en un escrito tipo encuesta y la conducta observable, a su vez la encuesta es la fuente de información secundaria.

Para llevar a cabo la investigación sobre la deserción de los estudiantes en el Instituto Técnico Laboral y Empresarial de Comfanorte, es necesaria la investigación cualitativa por ser inductiva, el investigador ve al escenario y las personas desde una perspectiva holística; las personas, los escenarios y los grupos de personas no son reducidos a variables sino considerados como un todo. De este modo con la investigación de tipo cualitativo se quiere lograr comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, siendo sensibles a los efectos que se causan en las personas que son objeto de estudio.

Para diagnosticar causas, consecuencias y la mejor estrategia para disminuir la deserción de los estudiantes en el Instituto es necesario hacer un acercamiento real al objeto de estudio para lograr una interacción verdadera y observar las necesidades y resultados presentes en el contexto de la investigación.

La investigación cualitativa es la búsqueda de información por medio de metodologías que tienen como objetivo el encontrar y entender los significados de las relaciones que se crean en la mente de las personas. El sujeto es el centro de la investigación.

Para esta investigación se desarrolló el método investigación – acción, por ser una forma de búsqueda autorreflexiva, llevada a cabo por participantes en situaciones sociales con el objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas educativas y del mismo modo la comprensión de esas prácticas y de las situaciones en que estas tienen lugar.

Para llevar a cabo el método de investigación acción fue necesario aplicar las cuatro fases planteadas por Lewin en el período inmediato a la Segunda Guerra Mundial: planificar, actuar, observar y reflexionar. De esta forma, se concibe un nuevo modelo de investigador que realiza su trabajo de forma sistemática a través de un método flexible y orientado a la búsqueda de la realidad concreta.

Al implementar la investigación acción no se tuvo en cuenta su perspectiva comunitaria, esta visión sólo se percibe al mostrar el contexto del Norte de Santander y su realidad frente a la situación social y económica que vive la región, porque no es posible realizarla investigación de una manera aislada de los hechos reales de la comunidad involucrada.

El propósito que se buscó mediante la investigación acción fue profundizar en la

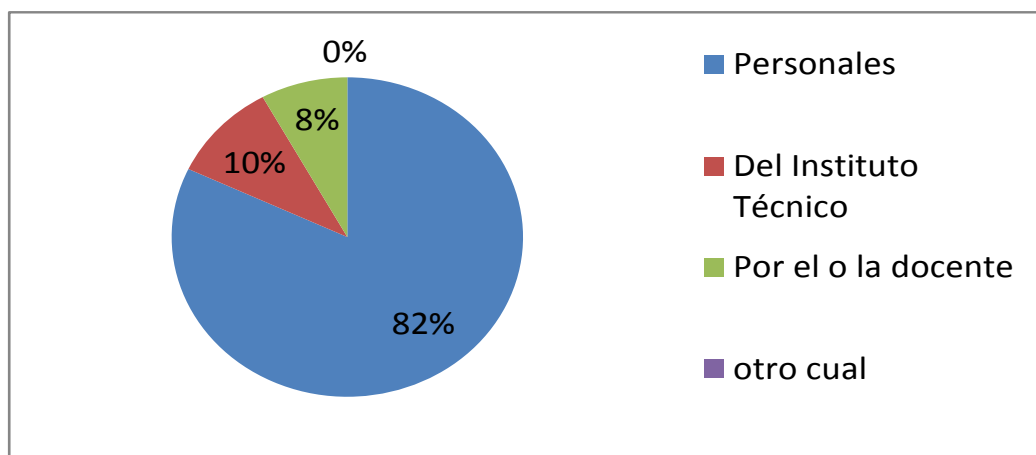
comprensión del problema, por lo tanto se debe adoptar una postura exploratoria frente a cualquiera de las definiciones iniciales de su propia situación a investigar. La investigación acción es considerada la situación desde el punto de vista de los participantes que describe y explica lo que sucede con el mismo lenguaje utilizado por ellos, es decir, con el lenguaje de sentido común que la gente usa para describir y explicar las acciones humanas y situaciones sociales en la vida diaria.

De acuerdo a las actividades desempeñadas como psicorientador y por lo anterior se desarrolló una encuesta la cual se aplicó a tal población para poder tener los resultados de la problemática

### 2.2.3 Análisis de la información

**Tabla 3. La causal de su retiro se motivó por cuál de las siguientes situaciones**

Personales	82%	123
Del Instituto Técnico	10%	15
Por el o la docente	8%	12
otro cual	0%	

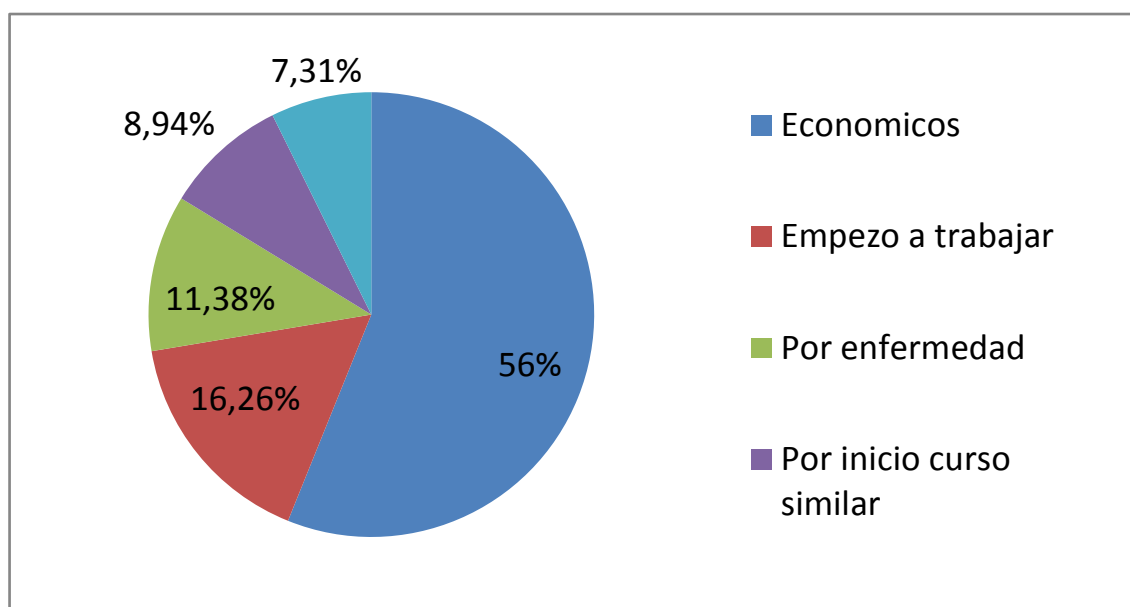


**Figura 3. La causal de su retiro se motivo por cual de las siguientes situaciones**

Los encuestados manifestaron en un 82%, que los motivos de retiro de la institución, fueron por situaciones personales.

**Tabla 4. Las situaciones personales obedecen a cualquiera de las siguientes causas**

Económicos	56%
Empezó a trabajar	16,26%
Por enfermedad	11,38%
Por inicio curso similar	8,94%
Otras Cual? Costo de los materiales	7,31%

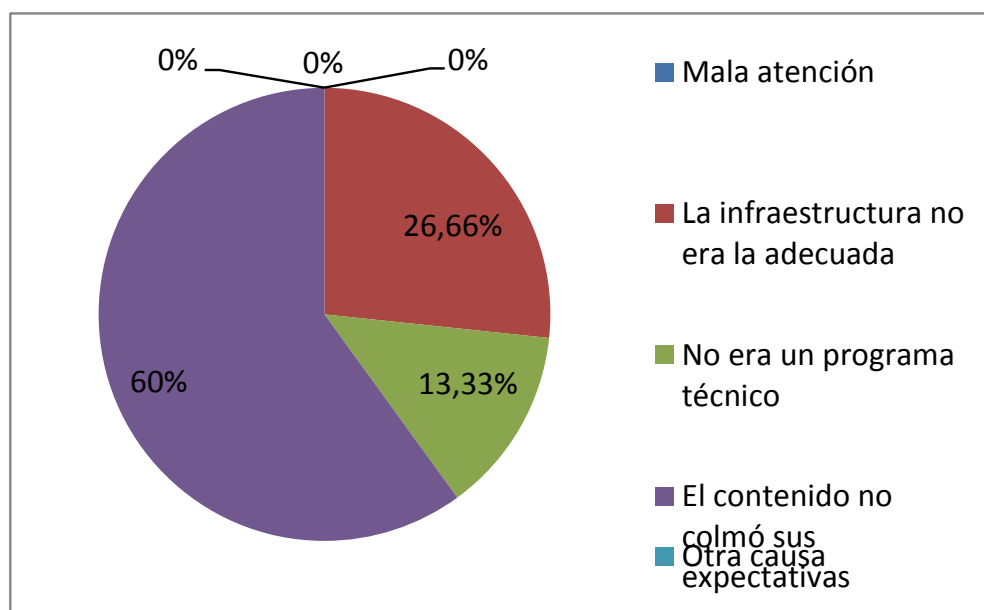


**Figura 4. Las situaciones personales obedecen a cualquiera de las siguientes causas**

Los encuestados mencionaron que el retiro obedece a situaciones personales en un 56%, el principal motivo es económico, es decir la falta de recursos económicos, impiden que exista una continuidad en el proceso formativo de las personas, aumentando así los niveles de deserción de los alumnos de la institución

**Tabla 5. Las causales del instituto Técnico obedecen a problemas de?**

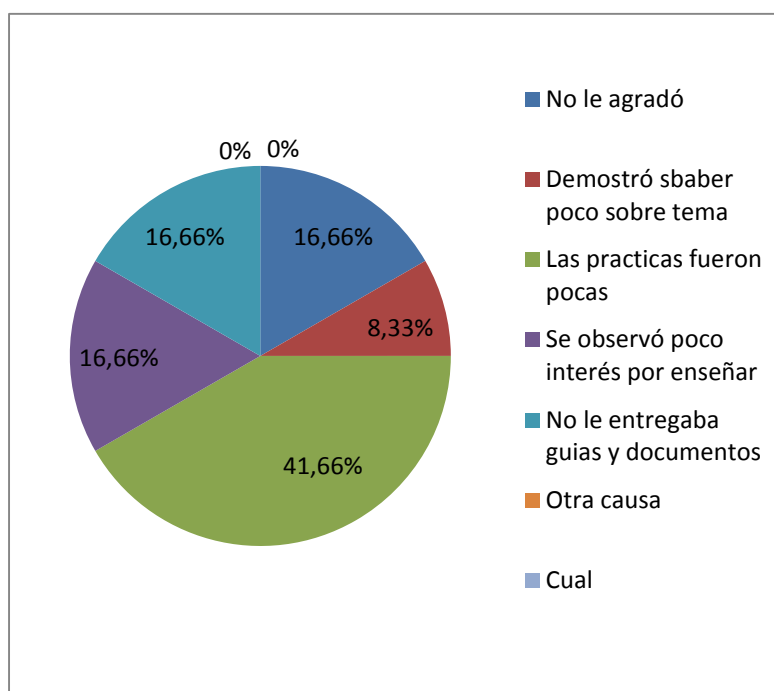
Mala atención	0%
La infraestructura no era la adecuada	26,66%
No era un programa técnico	13,33%
El contenido no colmó sus expectativas	60%
Otra causa	0%
Cual	0%

**Figura 5. Las causales del instituto Técnico obedecen a problemas de?**

Los encuestados mencionaron en un 60%, que el contenido del curso no llenó las expectativas, es decir que en el momento de la matrícula del módulo o curso se les presentó un contenido y en el transcurso de la formación, el docente desarrolló y orientó otro contenido, el cual no guardaba coherencia con lo propuesto inicialmente.

**Tabla 6. Las causas de el o la Docente obedecen a que?**

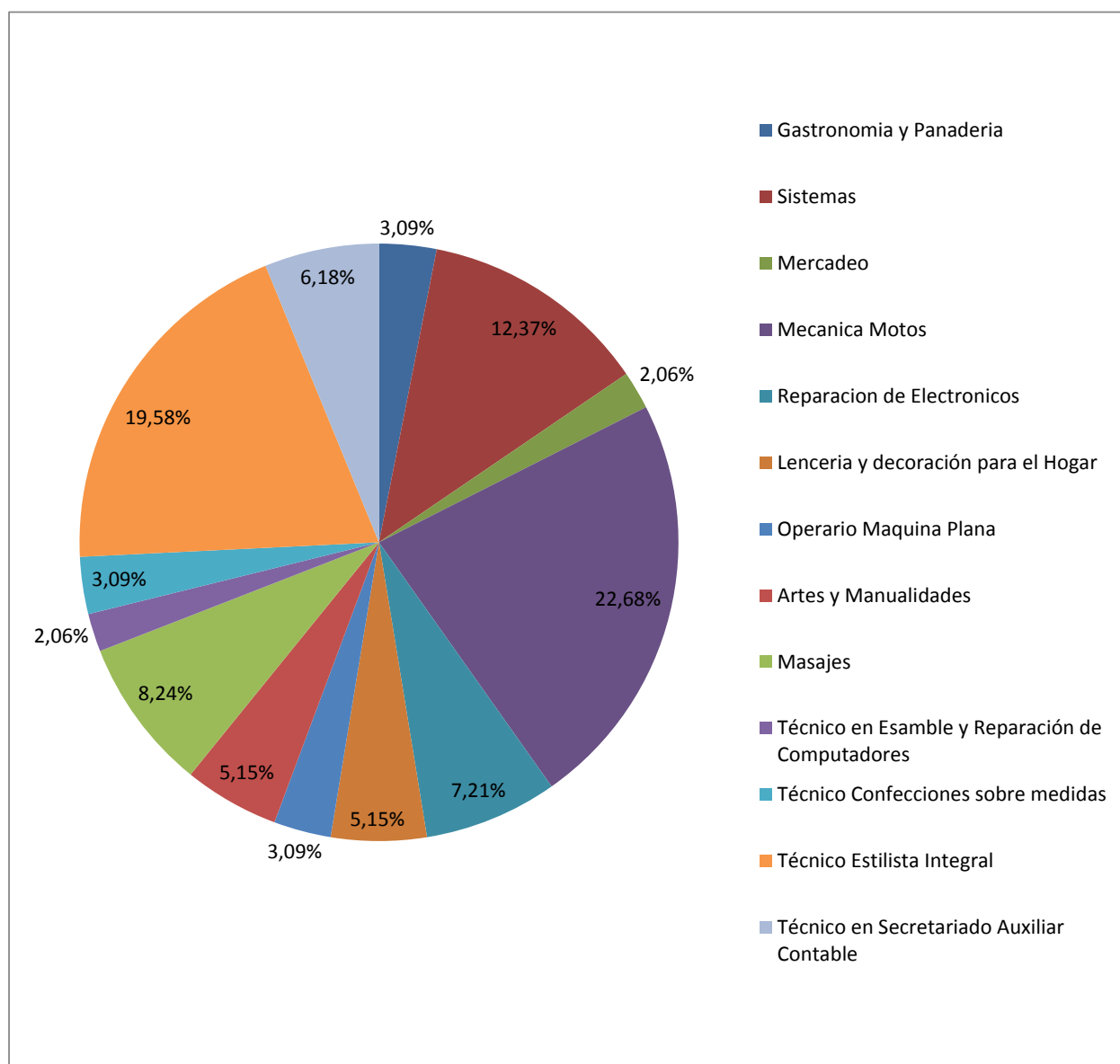
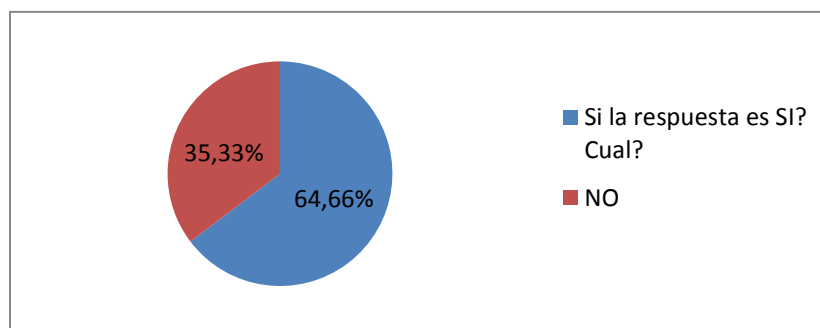
No le agradó	16,66%
Demostró saber poco sobre tema	8,33%
Las practicas fueron pocas	41,66%
Se observó poco interés por enseñar	16,66%
No le entregaba guías y documentos	16,66%
Otra causa	0%
Cual	0%

**Tabla 7. Las causas de el o la Docente obedecen a que?**

El 41% de los encuestados mencionaron que la causal de su deserción fue por el docente, ya que n o se realizaron las prácticas suficientes y necesarias para el desarrollo del aprendizaje, dentro del instituto y guiadas por el docente, generando así la necesidad de que los alumnos desarrollaran practicas independientes y con sus propios recursos.

**Tabla 8. Le gustaría realizar otro curso en el Instituto Técnico Comfanorte**

Si la respuesta es SI? Cual?	64,66%	97
NO	35,33%	53
Gastronomía y Panadería		3,09%
Sistemas		12,37%
Mercadeo		2,06%
Mecánica Motos		22,68%
Reparación de Electrónicos		7,21%
Lencería y decoración para el Hogar		5,15%
Operario Maquina Plana		3,09%
Artes y Manualidades		5,15%
Masajes		8,24%
Técnico en Ensamble y Reparación de Computadores		2,06%
Técnico Confecciones sobre medidas		3,09%
Técnico Estilista Integral		19,58%
Técnico en Secretariado Auxiliar Contable		6,18%

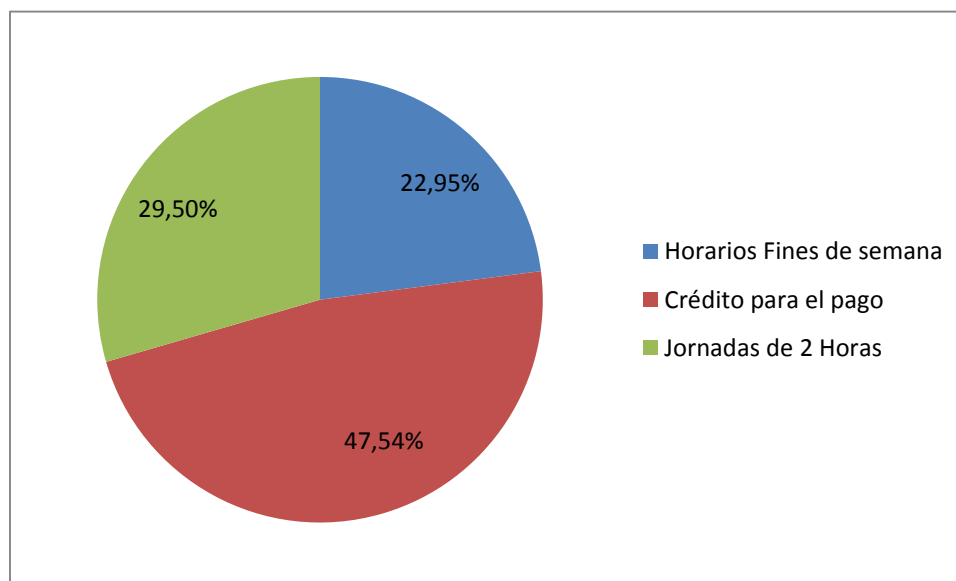


**Figura 6. Le gustaría realizar otro curso en el Instituto Técnico Comfanorte**

Los encuestados manifestaron en un 64%, que si les gustaría volver a iniciar una capacitación en el instituto, mostrando los resultados que el mercado con mayor escogencia es la capacitación en mecánica de motos, pudiéndose analizar que este tipo de actividad económica, se puede desarrollar de manera informal y en espacios ubicados en cualquier sitio de la ciudad.

**Tabla 9. Tiene algunas sugerencia que nos ayude a mejorar?**

	<b>40,66%</b>	61
Horarios Fines de semana	22,95%	14
Crédito para el pago	47,54%	29
Jornadas de 2 Horas	29,50%	18
	59,33%	89



**Figura 7. Tiene algunas sugerencia que nos ayude a mejorar?**

Las sugerencias realizadas por los encuestados, manifiestan que recomiendan tres temas importantes como son, horarios para desarrollar capacitaciones los fines de semana, prestar modalidades de crédito para el pago de los módulos de formación y poder completar el ciclo formativo para obtener un certificado que lo acredite en el área escogida y desarrollar jornadas de capacitación de dos horas ya que un alto porcentaje de los estudiantes del instituto, laboran en horarios diurnos, reduciendo así el tiempo disponible para su capacitación, a su vez un alto porcentaje menciona que no tiene sugerencias para la institución.

## **2.2 Sensibilización y Aceptación al Cambio**

La Caja de compensación Familiar de Norte de Santander, es una entidad privada vigilada por la superintendencia, de subsidio familiar, uno de sus objetivos es brindarle servicios de más bajo costo a los afiliados de categoría A y B, por lo cual con esta propuesta integradora se pretende beneficiar a esta población.

El mundo es cambiante por lo tanto el cambio en los procesos educativos, es de gran constancia, por lo cual el instituto debe estar preparado para aceptar nuevas formaciones que permitan posicionar al instituto en la ciudad de san José de Cúcuta.

### **3. Propuesta de Solución**

#### **3.1 Referentes Teóricos**

La palabra deserción se deriva del vocablo desertar que a su vez etimológicamente, viene del latín "Desertare", que significa abandonar.

Desde el punto de vista general, la deserción escolar se relaciona el acto que el estudiante abandona sus estudios para no regresar. Entonces la deserción escolar implica abandono en forma definitiva del Centro Educativo, después de haberse matriculado y por lo tanto no puede concluir el grado o nivel de estudio.

Se define como Tasa de deserción escolar a la "Proporción de alumnos que abandonan las actividades escolares por un año o más, antes de haber concluido el nivel educativo que se hallaban cursando el año anterior, respecto a la matrícula del grado en que se encontraban matriculados dicho año." Saúl Mendoza Vargas, Catedrático: Adriana ceniceros, 2003.

La deserción estudiantil es un retiro definitivo, rara vez es un evento inesperado. Se presenta más bien como una cadena de hechos que van elevando el riesgo de deserción a medida que se avanza en edad y se experimentan crecientes dificultades de rendimiento y de adaptación, especialmente cuando se transmite del ciclo primario al secundario.

Esta asistencia completamente irregular, reiterada y discontinua se mantiene en todas las poblaciones donde funcionan escuelas y ocasionan grave perjuicio para el desarrollo normal del proceso educativo y para el funcionamiento regular de las Instituciones Educativas.

Desde el punto de vista estrictamente educativo la deserción escolar, se conceptúa como "Un Problema de índole Psicosocial" Autor: Elizabeth Santana Hilario, 2013, que implica la modificación de la conducta del educando en relación a su presencia en el proceso educativo que lo lleva al abandono de clases y cuyo retorno se hace difícil.

La deserción es un problema psicosocial. Esto significa que hay un compromiso en la esfera actitudinal- emocional y cognitiva del educando. Generalmente los alumnos que abandonan el centro educativo tienen evidencias, actitudes negativas con respecto a su colegio y a la educación en general. Pero muchos de ellos han tomado esta decisión en base a factores generalmente extremos de su dimensión psicológica en el ámbito social, por ejemplo, se ven afectados por la necesidad de trabajo, la participación en actos delincuenciales, maternidad, enfermedad, etc.

El abandono escolar es mucho más frecuente en los adolescentes de los hogares de menores ingresos al llegar a la educación básica y media vocacional, y ésta es una de las principales vías a través de las cuales se reproducen las desigualdades sociales. En las zonas rurales, en cambio, la deserción ocurre casi totalmente o con mucha mayor frecuencia, durante el ciclo de primaria.

Se destaca que la falta de interés por los estudios es la razón principal del abandono, se aduce con mayor reiteración los problemas de desempeño escolar en los varones con más frecuencia que las mujeres tanto a nivel urbano como rural. Por esto los programas sociales destinados a reducir el abandono escolar temprano deben ocupar un lugar prioritario en las agendas de los gobiernos de la región. Los esfuerzos destinados a elevar los índices de retención en la primaria, junto con el mejoramiento de la calidad de la educación, son decisivos para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio.

Las políticas tendientes a mejorar la retención de los niños y niñas en la escuela, no solo rinden en términos de menores costos sociales, sino que producen significativos impactos en materia de aumento de los ingresos laborales; y asimismo las mayores oportunidades y acceder a trabajos mejor remunerados que se traducen en un menor número y duración de periodo de desempleo, para quienes logran completar el ciclo secundario y pueden continuar sus estudios, así como menores pérdidas salariales al obtener los nuevos empleos.

Sin embargo, los esfuerzos para evitar la deserción escolar, a fin de que los jóvenes de hoy puedan alcanzar mayores niveles de educación y unos ingresos laborales futuros más altos, que les permitan mantener a sus familias fuera de la pobreza, no rendirán sus frutos, si las políticas educacionales cuyos efectos potenciales son el bienestar y la equidad sean a largo plazo y no van acompañadas de una dinámica de generación de empleos de calidad y de una adecuada protección social, que permitan absorber productivamente a las nuevas generaciones.

Según la Investigación sobre el Análisis de Deserción Escolar en Cúcuta de marzo 2014 de Isabel Cristina Ramírez y Jorge Raúl Ramírez: “El fenómeno de la deserción escolar ha venido preocupando a la sociedad colombiana, debido a las elevadas tasas y la diversidad de comportamientos que presentan éstas entre departamentos, convirtiéndose en uno de los temas más importantes de la agenda pública. La deserción es además un fiel reflejo de la debilidad del sistema educativo, lo cual muestra las insuficiencias y la baja incidencia generada por la política educativa al intentar eliminar las causas que provocan el fenómeno”.

Al respecto en los últimos años, Colombia ha tratado de avanzar en estrategias que disminuyan la deserción escolar evitando así que más de 490 mil estudiantes abandonen sus estudios. Durante el año 2003 la tasa intra-anual de deserción se encontraba alrededor de 7.5%,

una de las tasas más altas que ha tenido el país, desde allí ha comenzado a disminuir progresivamente; la mayor disminución se presentó en 2004 al disminuir en un punto porcentual (p.p.) pasando de 7.5% a 6.5% con respecto al 2003. Para el año 2006 se presentaba una tasa de deserción intra-anual de 5.80 p.p., es decir que cerca de 460 mil estudiantes habían abandonado las escuelas y colegios, el número de desertores pasó a 360 mil en el 2011, es decir una tasa de 4.53 p.p., disminuyendo en 8 años en casi 3 p.p. De esta manera, el gobierno central espera así, una tasa-meta de 3.8% para 2015". (Según cifras del MEN, 2013).

La ciudad de Cúcuta ha presentado diversos problemas sociales que impiden el progreso, a pesar de su posición estratégica con ventajas para el desarrollo local no ha logrado surgir y contrarrestar problemas tales como: la informalidad, la desnutrición infantil, la deserción escolar, la baja calidad de la educación entre otros; dichos problemas mantienen a la Ciudad en un continuo círculo de pobreza, de desigualdad e inmovilidad social, haciéndose notoria las fallas en el diseño de las políticas públicas. (Ramírez, 2014).

Se han presentado algunos avances en cobertura escolar aunque con una notable deficiencia en calidad. Para mayor evidencia cerca de 153.128 niños y jóvenes se encontraban vinculados al sistema para el año 2011, pero de igual modo, no se puede decir lo mismo de la permanencia, ya que se han presentado altas tasas de deserción. En este sentido, para los años 2006 y 2007 éstas alcanzaban un 8.8%, tasas por demás superiores a la medida nacional, las cuales oscilaban entre un 5.6% y 4.40% respectivamente, para el 2011 la Ciudad presentaba una tasa de 7.5%, más de 3 puntos porcentuales por encima de la media nacional. (Según cifras del MEN, 2013).

Observando la situación real de la zona de frontera se percibe que la mayoría de los niños y niñas van a la escuela en forma continua hasta aproximadamente los 12 a 13 años. De ahí en adelante la mayoría de los adolescentes entre los 14 a 18 años se ven obligados a desertar de su proceso de formación debido a una serie de factores sociales, económicos y de violencia que están afectando a las familias cucuteñas. Sus padres no cuentan con los recursos suficientes para sostener a familias numerosas, sobre todo de los estratos más bajos 1 y 2, que necesitan para subsistir.

Fenómeno que es registrado por estudios previos que ha hecho la Caja de Compensación Familiar Comfanorte porque a pesar de la oferta académica que ofrece a la ciudad en el Instituto Técnico Laboral y Empresarial, esta situación es frecuente en los estudiantes que ingresan a la Educación no formal pues en los últimos dos (2) años ha ido en crecimiento la deserción escolar, pese a que les puede generar una mejor remuneración, estabilidad laboral y dignificación de la calidad de vida.

La investigación de los Hermanos Ramírez, (marzo 2014) concluyen que: “se hace necesario que la política laboral regional sea interdependiente y además complementaria de la política educativa y social, con el objetivo de mantener los estudiantes y que éstos logren terminar exitosamente todos los ciclos, sin lugar a dudas, lo anterior permitirá reducir los índices de desempleo global y juvenil, lo cual quizás también puede coadyuvar a reducir la deserción, la pobreza y la miseria en Cúcuta, el Área Metropolitana y el departamento de Norte de Santander. Para lo cual es fundamental una política educativa integral que eleve la calidad, permitiendo que los docentes se formen en sus campos disciplinares y simultáneamente construyan capacidades para la enseñanza que propicie aprendizajes significativos. De igual modo, dicha política debe reducir el hacinamiento en las aulas de clases y continuar fortaleciendo el subsidio para la

alimentación (restaurantes escolares), dada la situación de riesgo y alto grado de vulnerabilidad de los estudiantes y sus familias.

### **3.2 Descripción de la Solución**

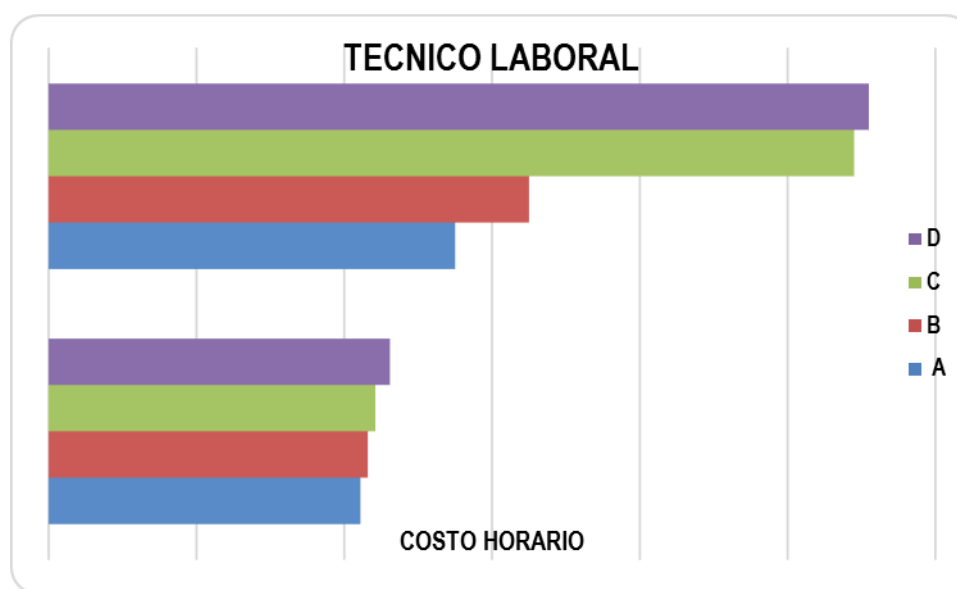
Del análisis de las causas y consecuencias de la deserción estudiantil del Instituto Técnico Laboral y Empresarial de Comfanorte encontradas en el diagnóstico, se puede inferir que un gran porcentaje de los encuestados mencionan como origen de su deserción la falta de recursos económicos, los contenidos temáticos de la formación técnica no llenan las expectativas y las prácticas en el desarrollo de la formación tienen muy poca duración. Sin embargo los encuestados expresan que tienen interés en realizar otro tipo de formación a través de cursos cortos en diferentes áreas.

Lo anterior, es un sustento y soporte para plantear la propuesta de solución permite que diferentes estrategias que conlleven a que se implemente una propuesta de solución. Por lo cual se realizó un estudio comparativo entre la caja de Compensación Comfaoriental y nuestra Caja de Compensación Comfanorte, la población objetivo para prestarle los servicios de educación afiliados a la caja de compensación de las categorías A y B de compensación.

Se realizó una comparación de precios de los técnicos laborales, con la duración, en relación costo horario. Las formaciones técnicas de Comfanorte son de 1.100 horas y las de Comfaoriental son de 990 horas, existiendo una diferencia de 110 horas. Para Comfanorte cada nivel es de 40 horas, mientras que en Comfaoriental tiene módulos de 20 a 45 horas.

**Tabla 10. Comparación de precios de los técnicos laborales**

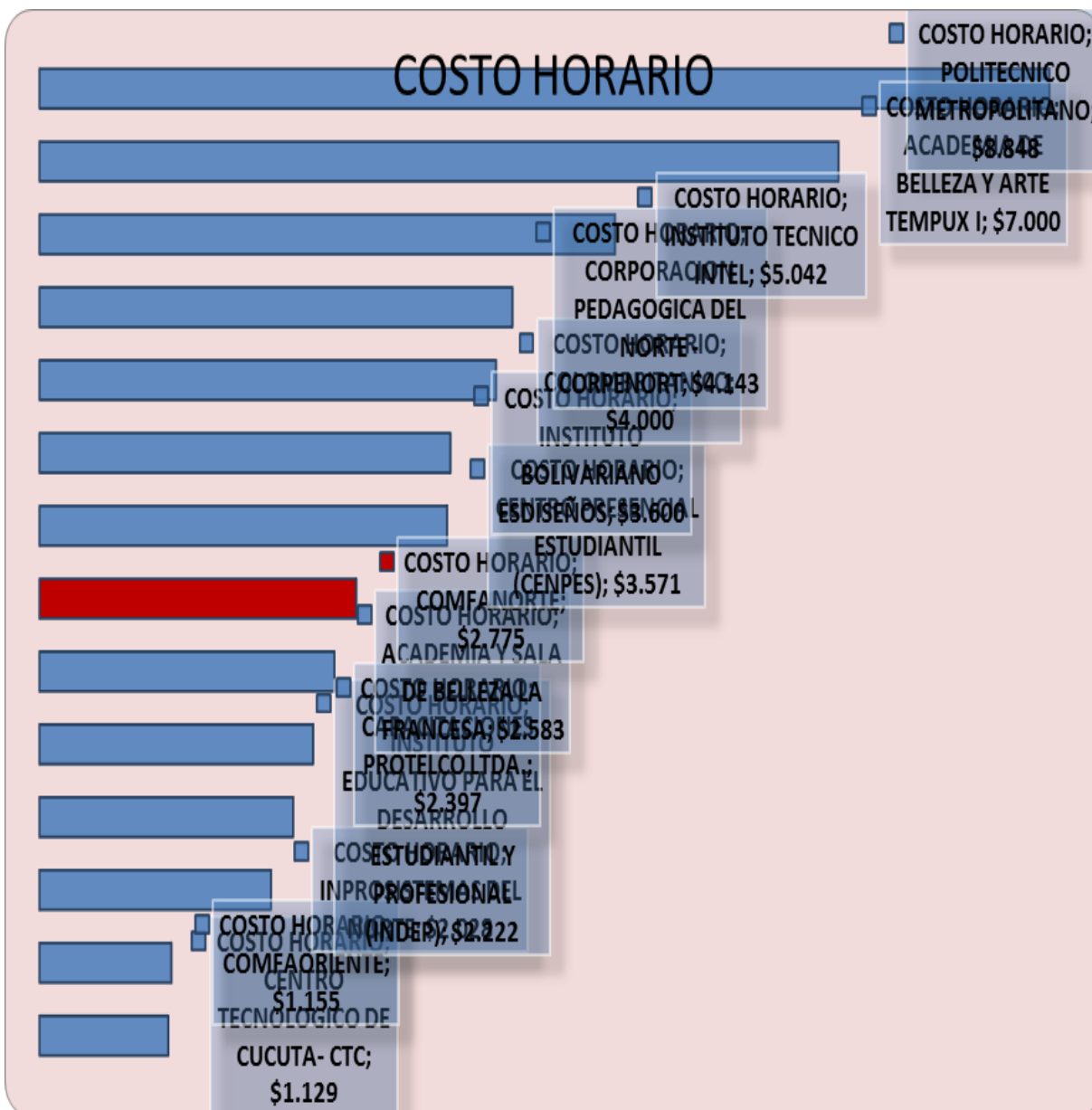
CURSO	COMFAORIENTE		COMFANORTE	
	TECNICO LABORAL	COSTO HORARIO	TECNICO LABORAL	COSTO HORARIO
DURACIÓN	990 Hrs		40 Hrs	
AFILIADO A	\$1.044.000	\$1.055	\$55.000	\$1.375
AFILIADO B	\$1.069.000	\$1.080	\$65.000	\$1.625
AFILIADO C	\$1.094.000	\$1.105	\$109.000	\$2.725
PARTICULAR	\$1.143.000	\$1.155	\$111.000	\$2.775

**Figura 8. Técnico laboral**

En la ciudad existen otras instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano, se realizó un comparativo del valor costo horario.

**Tabla 11. Instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano**

INSTITUCIÓN	COSTO HORARIO
CAPACITACIONES PROTELCO LTDA.	\$2.397
	\$1.918
INSTITUTO TECNICO INTEL	\$3.025
	\$5.042
INSTITUTO EDUCATIVO PARA EL DESARROLLO ESTUDIANTIL Y PROFESIONAL (INDEP)	\$2.222
CENTRO PRESENCIAL ESTUDIANTIL (CENPES)	\$2.921
	\$3.571
POLITECNICO METROPOLITANO	\$2.765
	\$8.848
CENTRO TECNOLOGICO DE CUCUTA- CTC	\$1.029
	\$1.129
INSTITUTO BOLIVARIANO ESDISEÑOS	\$2.250
	\$3.600
ACADEMIA DE BELLEZA Y ARTE TEMPUX I	\$2.500
	\$7.000
INPROSISTEMAS DEL NORTE	\$2.028
	\$1.738
CORPORACION PEDAGOGICA DEL NORTE - CORPENORT	\$3.571
	\$4.143
ACADEMIA Y SALA DE BELLEZA LA FRANCESA	\$2.583
COLOMBRITANICO	\$4.000



**Figura 9. Costo horario**

Con lo anterior se puede determinar que Comfanorte el valor de la hora de formación en Comfanorte es de \$2.275, se encuentra en un alto costo que Comfaorientes y otras instituciones.

La propuesta es un plan de reducción en la duración de los técnicos laborales, con el objetivo de crear más técnicos laborales pero a más bajo costo debido a que lo módulo a pagar por cada estudiante serán menos que los actuales, se aumenta el número de horas prácticas y se actualizan los contenidos temáticos, lo cual dará respuesta a las causas encontradas en el diagnóstico realizado.

**Tabla 12. Propuesta de solución**

<b>TECNICO ACTUAL</b>	<b>N. HORAS ACTUALES</b>	<b>NUEVO TÉCNICO</b>	<b>NUEVO NÚMERO DE HORAS</b>
Técnico en Estilista Integral	1220 Horas	Técnico Maquillaje Artístico	994 Horas
		Técnico Peluquero Colorista	1035 Horas
		Técnico Cuidado estético de manos y pies	749 Horas
Técnico en Confecciones sobre medidas	1220 Horas	Técnico Confecciones en Ropa Femenina	749 Horas
		Técnico Confecciones en Ropa Masculina	749 Horas
Técnico en Secretariado Auxiliar Contable	1240 Horas	Técnico Auxiliar Contable	980 Horas
		Técnico en Secretariado	980 Horas
Técnico en Ensamble y Reparación de Computadores	1200 Horas	Técnico en Reparación de Computadores	980 Horas
		Técnico Instalación de Redes	980 Horas

Lo anterior se puede dar debido a que en el mes de septiembre de 2015, hay que renovar las licencias de funcionamiento de los técnicos, y así mismo se van a presentar dos técnicos laborales como son primera infancia y en gastronomía.

Evaluar el desarrollo de la estrategia integradora mediante un seguimiento continuo a los resultados de los cursos de capacitación y el impacto del posicionamiento del Instituto Técnico Laboral y Empresarial de Comfanorte en la región de frontera.

### **3.3 Implementación de la Propuesta**

El plan de mejoramiento se implementará a través de una estrategia que integra las causas encontradas en el diagnóstico, para lo cual se requiere construir las estructuras curriculares en las siguientes formaciones técnicas laborales:

1. Auxiliar Contable
2. Secretariado
3. Confecciones en Ropa Femenina
4. Confecciones en Ropa Masculina
5. Cuidado estético de Manos y Pies
6. Peluquero Colorista
7. Maquillaje Artístico
8. Gastronomía
9. Ensamble de Computadores
10. Instalación de Redes de Computadoras

Para construir los contenidos de cada formación, se requiere de un docente experto en cada área de formación conocimientos en formación por competencias labores con el apoyo del coordinador académico del instituto.

Para la aprobación de las estructuras curriculares por parte de la secretaria de educación municipal, deben presentarse dos meses antes del vencimiento de las resoluciones de los técnicos actuales, es decir en el mes de septiembre de 2015.

Para la promoción y divulgación de las nuevas formaciones técnicas, se debe iniciar en el mes de noviembre hasta el mes de enero de 2016, para poder iniciar el proceso de formación académica el 01 de febrero de 2016.

### **3.4 Integración a la Arquitectura Organizacional**

El instituto Técnico Laboral y empresarial Comfanorte, es una unidad estratégica de negocio de la Caja de compensación familiar de Norte de Santander, sus ingresos provienen de los pagos de los módulos que realizan los alumnos mensualmente, por su funcionamiento las unidades estratégicas de negocio asumen el costo de las áreas de apoyo. Para la unidad de Educación – Capacitación debe cumplirse con dos (2) metas que son: ingresos mensuales por valor de \$120.000 millones de pesos y matriculas de 1200 estudiantes, teniendo en cuenta que un mismo estudiante se matricula dos (2) veces al mes en dos (2) módulos diferentes.

Durante los primeros dos (2) trimestres del año 2015, el Instituto no ha cumplido con las metas debido a la deserción de los estudiantes.

Con esta propuesta se pretende generar un cambio de impacto social en los afiliados de categoría A y B a la Caja de compensación Familiar Comfanorte, donde las personas cambien su

visión de la vida y progreso, mejoren sus relaciones interpersonales y su calidad de vida, teniendo en cuenta características básicas de su desempeño en su área técnico laboral.

Una de las restricciones son los altos índices de violencia que tiene la ciudad, generados por diversos factores como desempleo, narcotráfico, delincuencia común, bandas emergentes, bandas de contrabando, lo que hacen que las personas de los estratos bajos se vinculen a estos grupos para ganar dinero de una forma más fácil. Este conflicto que agobia a la ciudad, cada vez más va aumentando el número de jóvenes y adultos que no han tomado la decisión de generar un proyecto de vida estable a través de la educación porque la ven como un trayecto a largo plazo y las diversas necesidades insatisfechas hacen que tomen el camino más corto y fácil.

### **3.5 Empresarial**

Un alcance de la propuesta es posicionar al Instituto Técnico Laboral y Empresarial Comfanorte, como líder en la ciudad de Cúcuta, en la formación integral de los estudiantes, brindando calidad en los procesos de aprendizaje mediante programas técnicos laborales y formación de artes y oficios, brindando beneficios en el proceso educativo, la generación de ingresos necesarios para satisfacer las necesidades básicas y formando el sentido de pertenencia por parte de estudiantes y docentes por la Institución y por ende la Caja de Compensación Familiar de Norte de Santander.

Hay que aclarar que unas de las restricciones de la propuesta, es que la ciudad de San José de Cúcuta cuenta con un limitado desarrollo de la industria en la región y a nivel de frontera, generando altos índices de desempleo y violencia.

#### **4. Plan de Acción**

Para llevar a cabo la estrategia integradora, se debe realizará diversas actividades, que permitan llevar a cabo este plan de mejoramiento.

Creación un comité para la construcción de las estructuras curriculares, que estará compuesta por el coordinador académico del instituto, un docente por cada área de formación y asesor experto en construcción de estructuras curriculares.

Generar estrategias de mercadeo para la divulgación de las nuevas formaciones técnicas, involucrando al proceso de mercadeo de Caja de Compensación, a través de los asesores comerciales quienes son los encargados de visitar a las empresas afiliadas y que garantiza que los afiliados de categoría A y B, ingresen a estudiar en las diferentes formaciones técnicas.

Como otras estrategias de divulgación, se realizaran las siguientes acciones:

1. Contactar a los estudiantes que aún no terminan los programas técnicos, para que ingresen a estudiar las nuevas formaciones técnicas.
2. Mediante el administrador de piso, promover los cursos.
3. Realizar visitas a colegios y empresas para promover los cursos y programas técnicos.
4. Realizar brigada a las zonas o barrios para promocionar los programas técnicos y cursos modulares

## 4.1 Mapa Estratégico

Con los objetivos estratégicos definidos anteriormente, se presentan gráficamente sus relaciones causa efecto ubicadas en las cinco perspectivas que servirán para alimentar el BSC para el control y administración de la ejecución de la estrategia.

Social: construir iniciativa de responsabilidad social e incremento coberturas población afiliada

Financiera: eficiencia financiera

Cliente: bienestar del individuo y su familia

Procesos: estructura del sistema integral de gestión

Potencialidades: alineación infraestructura física y tic y cultura organizacional

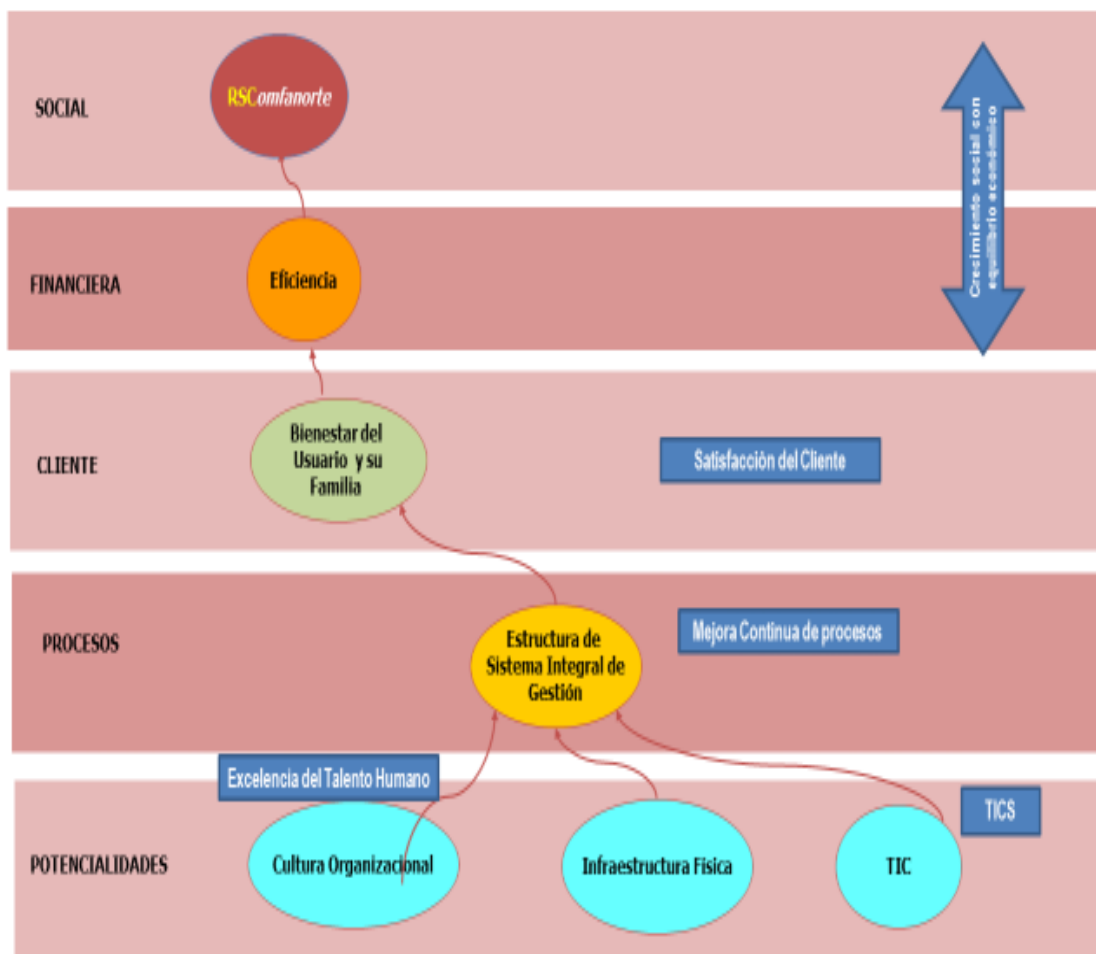


Figura 10. Mapa Estratégico



### 4.3 Costos

**Tabla 14. Costos**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS FISICOS Y DE PERSONAL</b>	<b>DURACION</b>	<b>COSTO</b>
Comité construcción de las estructuras curriculares	Personal experto en cada una de las áreas de formación, y un asesor de apoyo y el coordinador académico. Para realizar la construcción de las estructuras curriculares de las 10 formaciones técnicas.	1 docente en belleza 1 docente en sistemas 1 docente en confecciones 1 docente en gastronomía 1 docente en contabilidad 1 docente en asistencia administrativa 1 asesor técnico	8 MESES	Total 54.000.000
Divulgación a los afiliados categorías A y B	Asesores comerciales que visitan las empresas afiliadas a la caja de compensación	5 asesores	3 MESES	11.502.500

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS FISICOS Y DE PERSONAL</b>	<b>DURACION</b>	<b>COSTO</b>
Contactar a los estudiantes que aún no terminan los programas técnicos y ofrecerles las nuevas formaciones técnicas	Listado de alumnos que terminaron competencias específicas de cada técnico laboral	Una persona (cargo auxiliar de matriculas)	5 MESES	1.358.290 mensual (incluido prestaciones legales) Total \$6.791.450
Promover los cursos	El auxiliar de piso, actualizara la programación mensual de la formaciones y enviara a mercadeo para el programa de radio, televisión y la pagina web	Una persona (cargo auxiliar de piso)	3 MESES	1.358.290 mensual (incluido prestaciones legales) Total \$4.074.870
Realizar visitas a colegios y empresas	Realizar listado de colegios públicos por comunas. Hacer listado de empresas afiliadas. Enviar comunicación para las visitas. Concertar fechas de visitas. Solicitar el servicio de transporte. Crear grupos de visitas con docentes. Realizar las visitas tomando datos.	Una persona (cargo auxiliar de piso)	3 MESES	1.358.290 mensual (incluido prestaciones legales) Total \$4.074.870
	Transporte	1 carro	2 meses	2.500.000 mensuales Total \$5.000.000
	Publicidad	2500 volantes	2 meses	1.000.000 mensuales Total \$2.000.000

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS FISICOS Y DE PERSONAL</b>	<b>DURACION</b>	<b>COSTO</b>
Hacer brigadas a barrios de la ciudad dando a conocer los programas técnicos y cursos modulares	Realizar una zonificación de las comunas de la ciudad. Programar perifoneó los fines de semana.	Una persona (cargo auxiliar de piso)	3 MESES	1.358.290 mensual (incluido prestaciones legales) Total \$4.074.870
	Transporte	1 carro	2 meses	2.500.000 mensuales Total \$5.000.000
	Publicidad	2500 volantes	2 meses	1.000.000 mensuales Total \$2.000.000
Plan de reducción en la duración de técnicos	Presentar a la Secretaria de Educación Municipal los nuevos programas técnicos en el mes de septiembre de 2015	Papelería Documentación Legal	2 meses	\$ 7.500.000
Evaluación de la propuesta e informe final	Determinar el cumplimiento de los logros y alcances de cada actividad	Papelería	3 meses	\$ 300.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 108.818.560</b>

Los costos incluidos en el personal, son persona que se encuentran con un contrato a término fijo, y realizan otras funciones.



#### 4.4 Indicadores

Los estudiantes matriculados en el mes anterior que debieron inscribirse en el mes siguiente, a través de las estadísticas que nos arroja el programa menucap del instituto.

Los estudiantes egresados de los técnicos laborales del año anterior es superior al año siguiente.

La variedad de ofertas de cursos de capacitación que existen actualmente en las diversas Instituciones regionales, se medirá a través del un estudio comparativo de precios y de capacitaciones.

Las exigencias laborales que aumentan día a día que permiten ofrecer diversas alternativas de formación, para los trabajadores afiliados, sus familias y la comunidad en general, el cual e crearán nuevas capacitaciones que están orientadas por la CNO y que los empresarios soliciten en la región.

El control de la Superintendencia del Subsidio Familiar, a nivel Nacional para la certificación de alta calidad de la Caja de Compensación Familiar, COMFANORTE., se mediera a través de los subsidios de la categorías A y B reportados mensualmente a la Superintendencia.

Las exigencias del Ministerio de Educación Nacional y el Ministerio del Trabajo para efectos de certificación de calidad del Instituto Técnico Laboral y Empresarial, COMFANORTE.

El impacto social que han tenido los estudiantes egresados del Instituto Técnico Laboral y Empresarial COMFANORTE en el ámbito regional. Se medirá a través de un informe del observatorio laboral, se creó una ficha de encuesta de observatorio laboral.

## 5. Conclusiones y Recomendaciones

En el Instituto Técnico Laboral y Empresarial COMFANORTE, los Programas de Capacitación lideran procesos de formación para el trabajo productivo y la generación de empleo al trabajador y su familia, mediante un aprendizaje fácil, con metodologías modernas y adecuadas, con recursos profesionales, logísticos y de infraestructura suficiente para brindar un apropiado servicio.

La caja de compensación Comfanorte a través del instituto Técnico Laboral y Empresarial, presta el servicio de educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano; durante el año 2012 y 2015 se ha evidenciado que el número de alumnos matriculados en las diferentes áreas de capacitación ha disminuido.

La reducción de estudiantes matriculados a los cursos de capacitación del Instituto posiblemente se debe a dos (2) factores externos: uno de ellos es la situación económica por la cual actualmente está pasando la ciudad, debido a la fluctuación y devaluación de la moneda del Bolívar Fuerte frente a la moneda colombiana que ha desmotivado el intercambio comercial limitando la dinámica de la economía fronteriza entre los dos países, algunas empresas han sido cerradas y esto ha generado el otro factor, que es el alto índice de desempleo que se presenta en Cúcuta.

La deserción de los alumnos del Instituto Técnico Laboral y Empresarial ha generado en la región un alto índice de desempleo, porque esta población con necesidades económicas especiales no poseen las competencias para la inserción laboral, lo que ocasiona el empleo informal y deteriora a un más el nivel o calidad de vida en Norte de Santander.

La Caja de Compensación Familiar COMFANORTE en la Unidad de Negocio – Educación – Capacitación del Instituto Técnico Laboral y Empresarial del Programa Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano pretende el diseño de un Plan de Mejoramiento Estratégico que logre una disminución del índice de deserción de los estudiantes en el año 2015.

Con el Plan de Mejoramiento Estratégico se espera generar un cambio de impacto social por parte de los estudiantes afiliados de categoría A y B a la Caja de compensación Familiar Comfanorte, para que cambien su visión del mundo y de progreso, mejoren sus relaciones interpersonales y su calidad de vida, teniendo en cuenta características básicas de su desempeño en su área técnico laboral.

Se recomienda al consejo directivo de COMFANORTE avalar la propuesta del Plan de Mejoramiento Estratégico para posicionar al Instituto Técnico Laboral y Empresarial, como líder en la ciudad de Cúcuta en la formación integral de personas, brindando calidad en los procesos de aprendizaje mediante programas técnicos laborales y formación de artes y oficios y la generación de ingresos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas.

Se debe evaluar el desarrollo de la estrategia integradora mediante un seguimiento continuo a los resultados de los cursos de capacitación y el impacto del posicionamiento del Instituto Técnico Laboral y Empresarial de Comfanorte en la región de frontera.

Se recomienda el desarrollo de una propuesta de investigación de COMFANORTE que sea de continuidad al Plan de Mejoramiento Estratégico que permita impulsar la generación de pequeña y mediana industria, en la ciudad de Cúcuta porque actualmente cuenta con un limitado desarrollo generando altos índices de desempleo y violencia.

## Bibliografía

Chulin, F. (2012). La deserción escolar desde la perspectiva estudiantil. México: Universidad de Quintana Roo.

Elenes, K. (2008). Deserción escolar. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos57/desercion-escolar/desercion-escolar2.shtml#ixzz37f6wdiIq>

Superintendencia del Subsidio Familiar. (2014). Recuperado de: <http://www.ssf.gov.co>

Cúcuta Norte de Santander. (2014). Enlaces de Interés. Recuperado de <http://cucuta-nortedesantander.gov.co/index.shtml>

Wikipedia. (2014). Historia de Cúcuta. Recuperado de [http://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_de\\_C%C3%BAcuta](http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_C%C3%BAcuta)

Colombia Aprende. (2014). Portafolio de estrategias para reducir la deserción. Recuperado de [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/directivos/1598/articles-301936\\_Portafolio\\_reducir\\_desercion\\_pdf.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/directivos/1598/articles-301936_Portafolio_reducir_desercion_pdf.pdf)

Comfanorte. (2014). Recuperado de <http://www.comfanorte.com.co>

Dzay Chulim, M. (2012). La deserción escolar desde la perspectiva estudiantil. Recuperado de <http://www.uv.mx/personal/onarvaez/files/2013/02/La-desercion-escolar.pdf>

La opinión. (2012). 100 Mejores empresas de Norte de Santander. Cúcuta: Diario La Opinión

Ramírez Arias, I. y Ramírez Zambrano, R. (2014). Proyecto de investigación: análisis de la deserción en el Sistema Educativo Oficial de San José de Cúcuta. Cúcuta: Universidad de Pamplona.