

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ASOCIACIÓN DE PADRES DE FAMILIA DE
LOS RESTAURANTES ESCOLARES DEL MUNICIPIO DE EL TAMBO PARA EL
PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR PAE 2021- 2023 EN EL MUNICIPIO
DE GUACHENÉ - CAUCA**

**MARLIN GONZÁLEZ VALENCIA
CÓDIGO: 201155170**

TRABAJO DE GRADO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2022**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ASOCIACIÓN DE PADRES DE FAMILIA DE
LOS RESTAURANTES ESCOLARES DEL MUNICIPIO DE EL TAMBO PARA EL
PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR PAE 2021- 2023 EN EL MUNICIPIO
DE GUACHENÉ - CAUCA**

**MARLIN GONZÁLEZ VALENCIA
CÓDIGO: 201155170**

TRABAJO DE GRADO

**ASESOR:
Mg. OSCAR EDUARDO LÓPEZ GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2022**

CONTENIDO

RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN	11
JUSTIFICACIÓN.....	14
1.PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	15
1.3 PREGUNTAS ORIENTADORAS	15
2.OBJETIVOS.....	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
3.MARCOS DE REFERENCIA	16
3.1 MARCO TEÓRICO	16
3.1.1 Enfoque seleccionado para la propuesta de plan estratégico para la asociación	17
3.1.2 Concepto de la planeación estratégica	19
3.1.3 Direccionamiento estratégico	20
3.2 MARCO CONCEPTUAL - CONCEPTOS CLAVE	21
3.3 MARCO CONTEXTUAL.....	23
3.4 ESTADO DEL ARTE.....	28
4. DISEÑO METODOLÓGICO.....	33
4.1 DELIMITACIÓN	38
4.2 PROCESOS, ACTIVIDADES DESARROLLADAS	38
5. RESULTADOS	40
5.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA ASOCIACIÓN	40
5.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA ASOCIACIÓN	42
5.3 RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE.....	47
5.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN	57
5.6.1 Cruces Estratégicos de la Asociación	59
5.6.2 Ejes Estratégicos para el Plan Estratégico de la Asociación	65
5.7 PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN.....	66
5.7.1 Propuesta de misión para asociación.....	67

5.7.2 Propuesta de visión para la asociación	67
5.7.3 Propuesta de valores corporativos para la asociación.....	67
5.7.4 Propuesta de organigrama para la asociación	68
5.8 PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN 2021-2024	68
5.8.1 Propuesta de plan seguimiento y control del plan estratégico de la asociación.....	68
REFERENCIAS	72
ANEXOS.....	73

TABLAS

Tabla 1. Procedimiento Metodológico Para la Ejecución.....	35
Tabla 2. Diagnóstico Estratégico-DOFA de la Asociación Operadora del PAE.....	53
Tabla 3. Cruce Estratégico DO-Debilidades Por Oportunidades.....	56
Tabla 4. Cruce Estratégico FO-Fortalezas Por Oportunidades.....	57
Tabla 5. Cruce Estratégico DA-Debilidades Por Amenazas.....	58
Tabla 6. Cruce Estratégico FA-Fortalezas Por Amenazas.....	59
Tabla 7. Estrategias Determinadas en Cruces Estratégicos.....	62
Tabla 8. Propuesta de Plan Estratégico Para la Asociación.....	66
Tabla 9. Propuesta de Plan de Seguimiento Plan Estratégico.....	68

FIGURAS

figura 1.Mapa del Municipio Guachené en el Departamento Cauca.....	22
figura 2.Mapa de Guachené-Cauca.....	23
figura 3.Modelo Básico de la Escuela de Diseño del Proceso Estratégico	26
figura 4.Fases de la Entrevista.....	34
figura 5.Línea de Tiempo – Evolución Histórica y Normativa del PAE.....	41
figura 6.Fotografías de Entrevista con Representante Legal de la Asociación	49
figura 7.Organigrama Propuesto	64

ANEXOS

Anexo 1.Sobre el Programa de Alimentación Escolar – PAE.....	73
Anexo 2.Temario de Entrevista Semiestructurada	76

RESUMEN

La planeación estratégica de la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio El Tambo para el Programa de Alimentación Escolar PAE 2021-2023 en el Municipio de Guachené -Cauca, fue el tema del trabajo de grado en Administración de Empresas. La Asociación es una organización que fue creada hace 29 años y que tiene una tradición de trabajo en el PAE, experiencia que ha sido secuencial e ininterrumpida durante todos los años de su trayectoria. Los contratos para la alimentación escolar han sido suscritos entre la Asociación con diferentes entidades gubernamentales de los niveles nacional, departamental y municipal. Pero el Programa de Alimentación Escolar PAE, aunque es un derecho de los educandos para asegurar su alimentación; es una actividad que el Estado contrata con particulares y como actividad productiva tiene muchas amenazas por los criterios e intereses de quienes están a cargo de la administración municipal y sujeta a la voluntad del alcalde de turno y de su equipo de trabajo. Esto es un riesgo que obliga a que la Asociación explore otras alternativas económicas para su sostenibilidad, con base en sus años de experiencia. Por esta razón, aceptó el acompañamiento de la aspirante a administradora de empresas para la formulación -por primera vez-, de su plan estratégico con finalidad de ponerlo en práctica.

Palabras Clave: Diversificación de actividades, Asociación operadora PAE, cumplimiento con operación PAE, capacidad otros servicios.

INTRODUCCIÓN

El tema del ejercicio investigativo para el trabajo de grado en Administración de Empresas es **la planeación estratégica**, y el objeto de estudio es la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio El Tambo. Organización que fue contratada para la prestación de servicios del Programa de Alimentación Escolar PAE 2021-2023 en el Municipio de Guachené -Cauca; tema que fue seleccionado porque la aspirante a Administradora de Empresas de la Universidad del Valle sede Santander de Quilichao – Cauca, quien está vinculada laboralmente a la Administración Pública del Municipio de Guachené -Cauca, y quien ha observado el desempeño de la Asociación, la forma como esta organización, a su llegada a Guachené, ha realizado investigaciones del contexto municipal: sus costumbres alimenticias, las condiciones de las familias que componen la comunidad académica de la institución educativa, y los productos del municipio; para con base en estos conocimientos, hacer el alistamiento de las actividades para la operación del Programa de Alimentación Escolar-PAE, programa que es muy exigente en cuanto a calidad y cuidado riguroso para el cumplimiento de los lineamientos técnico administrativos del Programa, dispuestos por la entidades del gobierno nacional.

Por esta razón averiguó sobre la trayectoria de la Asociación, y encontró que tiene una larga experiencia, porque ha trabajado exclusivamente como operadora del PAE; operación en la que ha tenido 26 contratos en una labor continua; es una organización que tiene oficina en Popayán y que ha trabajado en muchos municipios de Colombia. Las actividades operativas desarrolladas han sido su prioridad, y las administrativas y de dirección han estado circunscritas a las obligaciones contractuales; y aún no ha valorado sus experiencias ni reflexionado sobre ellas, de tal forma que le permitan la diversificación de acciones, que eviten la dependencia exclusiva de los contratos PAE. Las actividades administrativas que han sido cumplidas óptimamente han estado relacionadas con el cumplimiento de los requisitos obligantes de cada uno de los contratos realizados; y solo en la actualidad han reconocido que necesitan el avance en la dirección-administración para su continuidad a través del tiempo, con base en sus experiencias, motivación que condujo a la colaboración en el presente trabajo de grado.

Para una profesional en Administración de Empresas, la observación de una organización empresarial, el estudio de su desempeño, y el aporte de conocimientos para su desarrollo y permanencia en el mercado, es un reto académico porque implica análisis; socialmente significa la ampliación del radio de acción de una organización que ha generado continuamente empleo y ha contribuido a la dinamización de la economía municipal y regional.

La Asociación en su existencia, ha realizado más de 26 contratos ininterrumpidos en la implementación y operación del PAE, los ha suscrito con las organizaciones del Estado como: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar-ICBF, Ministerio de Educación

Nacional-MEN, Gobernación del Cauca – Secretaría de Educación y Cultura, con Alcaldías Municipales-Secretarías de Educación municipales, en diferentes ciudades del Cauca y del País.

La problemática esta referida a que, a pesar de su trayectoria y buen desempeño, la Asociación no ha avanzado hacia el crecimiento empresarial con base en sus aprendizajes y experiencias, tampoco ha trascendido hacia otros segmentos o nichos de mercado, que minimicen el riesgo que ocasiona la dependencia de la contratación con un solo cliente. La metodología cualitativa-enfoque descriptivo permitió el desarrollo de los objetivos para el avance en el aporte a la solución de la problemática y el logro del cumplimiento de la meta propuesta; fue formulado el plan estratégico de la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo operadora del Programa Alimentación Escolar-PAE 2021- 2023 en el municipio de Guachené – Cauca; y el seguimiento y control de cumplimiento de este plan de la Asociación. Plan estratégico contextualizado, enmarcado teóricamente en los conceptos de la escuela de posicionamiento de Porter.

El presente trabajo de grado contiene antecedentes, justificación, la identificación del problema-el planteamiento de la pregunta de investigación y de otras preguntas orientadoras de la acción; fueron metodológicamente desarrollados los objetivos específicos para el cumplimiento del objetivo general, para lo que fueron tenidos en cuenta los marcos referencial, conceptual y contextual del municipio de Guachené-Cauca y de la Asociación, la información obtenida permitió el logro del resultado. Finalmente, son entregadas las conclusiones y las referencias bibliográficas.

ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN

En el desarrollo del quehacer de la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo, fue dado el crecimiento paulatino sostenido de su estructura administrativa básica y formal, apoyada en que los asociados quienes han puesto su mejor empeño en el trabajo técnico y en el que su directivos han aprendido lo necesario para la administración-dirección y el relacionamiento interno y externo; orientados por el interés social y el bienestar de niñas, niños, adolescentes y jóvenes escolares de sus comunidades. Razones por las que han cumplido rigurosamente las obligaciones de las contrataciones para la operación del PAE; aunque reconocen que ha sido una tarea muy ardua.

Los directivos de la Asociación son conscientes que no han tenido formalmente un direccionamiento ni un plan estratégico que les permita la determinación de objetivos a mediano y largo plazo, que aporte a una coordinación más fluida del proceso de producción y de la formación complementaria que se requiere para el mejoramiento continuo de la entrega de los servicios del Programa de Alimentación Escolar – PAE; y que inicialmente no era reconocido el trabajo administrativo, ni a las actividades de la dirección como: asistencia y participación en reuniones institucionales, ni las de gestión de nuevos contratos que dieran continuidad a la operación; porque los asociados de la base consideraban que era “pérdida” de tiempo y/o “ganas” de no ejecución de la operación, por lo que presionaban a los directivos de la organización a que paralelamente con las obligaciones administrativas cumplieran las actividades operativas correspondientes y que compensaran el tiempo que habían estado en otras actividades de la dirección-administración-búsqueda de oportunidades de contratación para la continuidad en las labores.

La Asociación ha desempeñado durante todos sus años de experiencia en las actividades para el PAE, una única actividad. Para mayor claridad sobre el quehacer de la Asociación, fue revisada la Resolución N°16432 del 02 de octubre de 2015 “Por la cual se expiden los lineamientos Técnico-Administrativos, los estándares y las condiciones mínimas del Programa de Alimentación Escolar (PAE)”, la cual al igual que otras normas relacionadas con esta actividad; relacionan las obligaciones mínimas de la organización, para la ejecución del PAE por parte de los operadores, que exigen la planificación para la prestación de los servicios de alimentación escolar con calidad; los que han sido muy bien aplicados por la organización operadora.

La Asociación durante su experiencia ha cumplido rigurosamente los lineamientos Técnico-Administrativos que contienen los estándares y las condiciones mínimas para la prestación del servicio en la ejecución del PAE, los cuales son de obligatorio cumplimiento y aplicación para las Entidades Territoriales y los operadores de este programa, (Resolución N°16432, 2015) La Asociación ha logrado la conformidad con las

exigentes disposiciones del Artículo 4.3.1 la “Fase Alistamiento de la Operación por Parte del Operador ” de la Resolución.

La Asociación ha aprendido empíricamente a planear la entrega del servicio de conformidad con las disposiciones reglamentarias específicas y las obligaciones de los contratos del PAE; ha realizado bien la tarea, pero no ha analizado los aprendizajes de la administración-dirección que institucionalmente ha realizado. E igualmente, el quehacer del PAE, ha impedido la visualización de oportunidades para su proyección empresarial como prestadora de otros servicios afines, que conlleven al crecimiento y a otros proyectos organizativos con base la experiencia desarrollada como ejecutora de servicios tan complejos, rigurosos, reglados por la normatividad, y los requeridos para el cumplimiento de las exigencias del contratante.

Experiencia y trayectoria que le ha permitido a la Asociación, la resolución de problemas cotidianos en el marco de sus operaciones, condiciones con las que ha afrontado acciones imprevistas tales las exigencias surgidas en el marco de la pandemia por Covid-19, -a partir del 14 de marzo de 2020-, en las que tuvo que aplicar medidas que fueron prolongadas en el tiempo y convertidas en permanentes durante el regreso a estudios de los escolares.

Nuevos quehaceres que resolvió, -con base en sus conocimientos, versatilidad y experiencia-, y que hicieron posible la respuesta oportuna a las nuevas necesidades y exigencias; entre las que estuvieron: la elaboración de protocolos para evitar pérdida de alimentos; establecimiento de procedimientos y entrenamiento al personal sobre el almacenamiento de paquetes de alimentos en sedes educativas, la coordinación con rectores de las instituciones escolares para la programación de la logística de entrega-recibo a estudiantes y/o sus familias en sus residencias, jornadas de entrega y establecimiento de horarios, elaboración-comunicación de protocolos en materia sanitaria a todos los actores involucrados, comunicación-información sobre destinatarios de entrega de la ración industrializada o las raciones para preparar en casa, correspondientes a cada estudiante; capacitación a familias sobre manejo, conservación, almacenamiento, consumo diario, higiene, sanidad, e inocuidad de los alimentos; diligenciamiento de los registros de entregas en el marco de las medidas de higiene, sanidad, calidad e inocuidad de los alimentos.

Asimismo, la Asociación realizó: verificación de las raciones en casa de educandos, divulgación de parámetros para la inocuidad, conservación, preparación y sanidad de los alimentos; articulación con estudios concordantes para almacenamiento y distribución como los “Lineamientos del sector alimentos y bebidas en Colombia, ante la declaración de emergencia sanitaria por Covid-19” del INVIMA. E implementación de disposiciones del normograma sanitario de alimentos y bebidas del Ministerio de Salud y Protección Social; aprendizaje del uso de instrumentos de georreferenciación y de comunicación para las entregas a los estudiantes en sus viviendas; uso de espacios al aire libre para

las entregas y conservación del uso de protocolos de bioseguridad y distanciamiento social; informes de entregas realizadas. Retos que asumió y realizó la Asociación en óptimo desempeño.

JUSTIFICACIÓN

Para una organización con la tradición de permanencia en el mercado de los operadores del Programa de Alimentación Escolar - PAE, como la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo, conviene la reflexión de la experiencia para el estudio de las posibilidades de crecimiento e innovación para el mejoramiento de la organización empresarial, y la solidez que beneficie a sus asociados, razón por la que el proyecto grado estuvo enfocado a la elaboración de una propuesta de planeación estratégica a realizar con el acompañamiento de directivos-administrativos de la Asociación, planteamiento apoyado en la estrategia de posicionamiento de Michael Porter. Ejercicio propuesto para que la dirección proyecte las acciones necesarias para el mantenimiento, conservación, continuidad, diversificación e innovación de la organización.

La planeación estratégica es necesaria para el mantenimiento actualizado y la proyección futura en el enfoque del mejoramiento continuo de la Asociación; que como organización empresarial ha podido mantenerse vigente a través de 29 años de experiencia ininterrumpida para la respuesta a los sucesos que se han presentado en su trayectoria y con los que ha podido dar respuesta a nuevas y cambiantes situaciones hasta la actualidad y que ha conllevado a ajustes necesarios tanto transitorios como permanentes, para la satisfacción de las condiciones de la contratación y de los beneficiarios del Programa de Alimentación Escolar – PAE.

Porque, la utilidad de la planeación estratégica para la Asociación significa su posicionamiento como operadora de los servicios del PAE y la apertura de nuevos horizontes de servicio. El direccionamiento estratégico propuesto, aporta a la operación, y tiene como propósito que las y los integrantes de la organización reconozcan la cultura de mejoramiento continuo que la mantiene actualizada y preparada para que asuma nuevos retos en la operación del PAE del municipio de Guachené, otros municipios de la nación, u otras organizaciones de la región, así como a la exploración de nuevos campos para que preste sus servicios.

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo, organización operadora con una larga trayectoria en la continua contratación con el Estado, ha desarrollado sus actividades de implementación del PAE en diferentes municipios del Cauca y del País; su problemática esta referida a que ha crecido y ha logrado la consolidación con una única actividad que consiste en la preparación de alimentos para la población escolar matriculada en las instituciones educativas oficiales y en que a pesar del aprendizaje y desempeño administrativo para el cumplimiento del PAE, las instancias directivas de la Asociación no han trascendido hacia otros segmentos o nichos de mercado para los que -con base en el conocimiento desarrollado en sus años de experiencia-, está en capacidad de avance para ampliación de la oferta a servicios similares al que presta y en el que ha tenido una excelente experiencia.

La organización se ha caracterizado por el desarrollo y cumplimiento riguroso de sus contratos con entregas de servicios y productos en los que las falencias técnicas han sido mínimas, y las han subsanado efectiva y rápidamente durante la ejecución de la contratación. Conviene anotar que el cumplimiento de los aspectos técnicos de la entrega del servicio de alimentación han sido los más fuertes en el desempeño de la Asociación, esto ha permitido obtener nuevos contratos y la permanencia en el mercado de los operadores del Programa de Alimentación Escolar.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo abordar una propuesta de planificación estratégica para el mantenimiento, crecimiento y diversificación de las acciones productivas de la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo operador del Programa de Alimentación Escolar PAE 2021-2023 en el municipio de Guachené Cauca?

1.3 PREGUNTAS ORIENTADORAS

- ¿Qué modelo de estrategia, debe adoptar la Asociación para su direccionamiento y plan estratégico?
- ¿Cuáles ejes estratégicos, con base en su diagnóstico actual, debe tener la Asociación, para la ampliación de su radio de acción a diferentes municipios del país?
- ¿Qué mecanismos debe seguir la Asociación para la revisión y verificación del cumplimiento del plan estratégico y su actualización -de ser necesaria?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular una propuesta de plan estratégico de la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo operador del Programa Alimentación Escolar-PAE 2021- 2023 en el municipio de Guachené – Cauca.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- (1) Diseñar el direccionamiento estratégico de la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo.
- (2) Determinar los ejes estratégicos base del plan estratégico de la Asociación.
- (3) Proponer mecanismos de seguimiento y control para el plan estratégico.

3. MARCOS DE REFERENCIA

Los marcos de referencia del presente trabajo de grado son el marco teórico con los postulados de Michael Porter que fue el autor seleccionado para el proceso de la planeación estratégica. El marco conceptual, reúne definiciones de los términos pertinentes de la administración de empresas en procesos de planificación, y por último está el marco contextual del territorio municipal de Guachené-Cauca.

3.1 MARCO TEÓRICO

Las bases teóricas para la formulación de una propuesta de planificación estratégica para la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo, -actualmente operadora del Programa de Alimentación Escolar PAE 2021-2023 en el municipio de Guachené Cauca-, son los conceptos de la escuela de posicionamiento de Michael Porter, que fue seleccionada como modelo guía de la elaboración de la propuesta para la Asociación.

3.1.1 Enfoque seleccionado para la propuesta de plan estratégico para la asociación

El enfoque seleccionado para la propuesta de plan estratégico de la Asociación fue la **Escuela de Posicionamiento** en la que **Porter** (1996) definió la estrategia “como un patrón de comportamiento a través del tiempo, que como consecuencia genera un plan de acción desde una perspectiva adecuada (...)” (Álvarez et al., 2011, párr. 1), para la competitividad y el posicionamiento en un mercado definido por la organización. Modelo de comportamiento de la Asociación en sus años de trayectoria en la que ha crecido y se ha consolidado en una actividad altamente reglada y vigilada por el Estado colombiano. Experiencia que debe servirle de base para el cambio, y la proyección al futuro a partir de la experiencia desarrollada y del posicionamiento en el mercado de la alimentación institucional para el logro de la competitividad. Porter y Mintzberg han caracterizado las finalidades de las estrategias, así:

Porter (1996) define estrategia como: la creación de una posición única y valiosa integrada por un conjunto distinto de actividades orientadas a sostener dicha posición. Algunas características de la estrategia es que establece una dirección, concentrando los esfuerzos de la misma hacia un objetivo organizacional común, generando un sentido de apropiación; dado que el equipo organizacional percibe a través de la estrategia un método consistente para entender a su organización. Según **Mintzberg** (1999) el concepto de estrategia tiene sus raíces en la estabilidad, aunque gran parte de las perspectivas de estudio se concentran en el cambio organizacional. (Álvarez et al., 2016, párr. 2)

Porter ha permanecido vigente en la conceptualización sobre qué, la estrategia es el eje de la permanencia de las organizaciones en el mercado al que satisfacen; y su teoría de la ventaja competitiva lanzado en 1985, es utilizado aún, por el contexto empresarial en pleno siglo XXI, porque:

Una **ventaja competitiva es una característica diferencial de una empresa** que la hace desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición claramente superior respecto del resto de las empresas, a fin de obtener un rendimiento mayor. La ventaja competitiva ha de ser única en su sector, apreciada por el consumidor o cliente final y capaz de mantenerse a través del tiempo. Para llegar a ella, la empresa puede emplear cualquiera de estas tres (3) vías que son: **las estrategias competitivas genéricas de Michael Porter**. (CepymeNews, 2020)

Estas estrategias competitivas genéricas son: de enfoque, diferenciación, y costos; las características de cada una de ellas, son las siguientes:

Estrategia del enfoque: centrada en un nicho o segmento del mercado grande y con posibilidades de crecimiento para el mejoramiento de la eficiencia; requiere equilibrio del mercado que impida a la competencia el uso de economías de escala. El riesgo está en la entrada de otros competidores al segmento o nicho; aunque también puede suceder que la concentración en un segmento haga perder la oportunidad de participación en otros.

Estrategia de diferenciación del bien o servicio: esto permitiría precios superiores, por las características incorporadas sean de diseño, de complementos, de eficacia en la entrega. Ofrece riesgos, porque otras empresas pueden incorporar las diferencias rápidamente, y esto puede no ser percibido por el cliente.

Estrategia de liderazgo en costos: significa venta de bienes y servicios con calidad aceptable por los consumidores, a menos costo que la competencia; esto lo hace la empresa, apoyada en economía de escala y es válida en grandes mercados. Ofrece riesgos por la imitación que hagan otros competidores, por desfases internos en la organización a causa de los procesos innovadores, o porque los consumidores valoren otras características y no solo el precio.

Para la propuesta de planeación estratégica para la Asociación, la combinación de estrategias genéricas de enfoque y diferenciación pueden contribuir a su competitividad, sin descuidar en ningún momento la de liderazgo en costos. Para la propuesta de planeación estratégica en Administración de empresas para la Asociación, su direccionamiento y planeación estratégica estará articulada a lo definido por las escuelas de la estrategia, de la **Escuela de posicionamiento (Porter 1980 y 1985):** estrategia que analiza la competitividad en el mercado y define el rumbo de la organización y sus cambios.

Porter, consideró que es preciso ubicarse en uno de los componentes del mercado, que son los competidores del sector económico al que pertenecen y en el contexto donde están ubicados. La escuela de posicionamiento establece límites y reduce a un pequeño número las estrategias clave -que pueden ser genéricas-, para la organización; es una escuela que aporta herramientas de análisis para las relaciones entre las condiciones internas de las organizaciones y las del entorno en el que están ubicadas y tienen su radio de acción. Así, ha planteado una ruta para el proceso:

La estrategia como plan: considera que la estrategia da origen a un plan, guía elaborado como guía para el abordaje una situación específica. De esta manera, la estrategia posee dos características esenciales: es elaborada antes de las acciones en las que se aplicará y se desarrolla de manera consciente, con un objetivo determinado.

La estrategia como pauta de acción: Como plan, una estrategia también puede ser una pauta que orienta la acción, esto define a la estrategia como “las maniobras” a emprender para condicionar el comportamiento de la competencia.

La estrategia como patrón: La estrategia es un modelo, un patrón de comportamiento específico dentro de las diferentes acciones realizadas por una organización. De acuerdo con esta definición, la estrategia es consistente con un dicho comportamiento intencional.

La estrategia como posición: Bajo esta mirada la estrategia es un medio para ubicar (o posicionar) una organización en su entorno. La estrategia viene a ser la “fuerza mediadora” entre la organización y su contexto tanto interno como externo.

La estrategia como perspectiva: La visión de la estrategia como perspectiva, es el resultado del análisis de una estrategia que solo se centra en la selección de una posición, en una manera particular de percibir el mundo y su entorno, y define el énfasis de la organización que puede estar orientado a la calidad del producto, al cliente, o a la rentabilidad de la inversión.

En esta escuela de posicionamiento, es fundamental que la Asociación esté atenta a los cambios en el ambiente externo, para no perder actualidad, para el aprovechamiento de las nuevas oportunidades, y para conocer-comprender-y cuidarse de las amenazas, que surgen en el entorno dinámico y cambiante que vive el mundo de hoy.

3.1.2 Concepto de la planeación estratégica

La planeación estratégica es una forma de ordenamiento corporativo, que es concebido como una herramienta para la gestión de la Dirección de las organizaciones. A partir de este ordenamiento corporativo son delimitados y asignados los recursos para el logro de los propósitos futuros de la organización en un período de tiempo determinado. El proceso administrativo de la dirección de la organización, que es desarrollado en medio de la incertidumbre del futuro, a través de la planeación estratégica proyecta el alineamiento de las acciones con la misión, visión, objetivos corporativos, en contextos interno y externo, y asimismo, guía la ejecución de los diferentes grupos humanos que la conforman para el logro de las metas planificadas del direccionamiento propuesto para los fines esperados; y prepara al recurso humano para la realización de todas las actividades involucradas. En palabras de Michael Porter “El propósito de la compañía debe ser redefinido como la creación de valor compartido, no solo el beneficio per se.” (Instituto de Estudios Bursátiles, 2021)

La planificación como práctica administrativa, tiene la característica de ser un proceso, que permite la disposición sistemática de “acciones y contextos de acciones, para que

se propicie un tipo de ordenación como resultado que, (...) ha de usarse el nombre técnico de '*orden organizacional*.' (Pineda, 2013, p. 21) que incluye criterios ordenadores que son "normas de conducta, estrategias, pautas de acción, (...) y esquemas rectores que rigen la organización" (Pineda, 2013, p. 23) Todos los criterios ordenadores están definidos por la finalidad que es buscada y por la naturaleza del conjunto de objetos a ordenar, esto varía según el contexto de la organización sea social, cultural u organizacional. (Pineda, 2013, p. 23)

3.1.3 Direcccionamiento estratégico

En ocasiones el direcccionamiento estratégico es asimilado a la planeación estratégica; el direcccionamiento es definido como un "proceso de dirección estratégica, define las actividades y términos básicos de la dirección estratégica y analiza la importancia de la ética de negocios." (David, 2003, p.4) El direcccionamiento es uno de los procesos de la dirección de una organización, es el espacio en donde es ejercido el liderazgo que convoca a la ejecución ordenada y organizada por parte de los otros procesos empresariales; es un campo que debe ser estudiado e investigado por quien o quienes ejercen la dirección y la representación legal. El direcccionamiento estratégico es definido por David (2003), como:

(...) el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (p.5)

Para David (2003:5) direcccionamiento estratégico es sinónimo de planeación estratégica e involucra tres fases: (1) Formulación, (2) implantación, (3) evaluación, de la estrategia. David (2003), dijo que "Peter Drucker afirma que la tarea principal de la dirección estratégica es pensar por medio de la misión general de una empresa:

(...) es decir, plantear la pregunta: "¿cuál es nuestro negocio?" La respuesta a esta pregunta conduce al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana; estas actividades las debe llevar a cabo la parte de la empresa que tenga la capacidad de visualizar la empresa en su totalidad, equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras y distribuir los recursos humanos y financieros para obtener resultados clave. (p. 7)

David (2003), afirmó "El proceso de dirección estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben continuar vigilando las tendencias de los

acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna.” (p. 7)

Igualmente, Chiavenato (2007), en una primera fase del concepto de la administración concluyó: “Con la finalidad de responder a las exigencias internas y externas, la organización puede desarrollar una especialización vertical (proporcionando una mayor cantidad de niveles jerárquicos) y una especialización horizontal”. (p. 193) Mientras Chiavenato (2010), definió el direccionamiento estratégico como “El proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión en el contexto en el que se encuentra”

Chiavenato y Sapiro (2016), con relación a la importancia del direccionamiento plantearon lo siguiente:

Hoy en día, ¿qué significa competir? ¿Cómo puede una organización mantenerse competitiva y exitosa durante mucho tiempo en un mundo de negocios donde todo cambia constante y profundamente? Sea cual fuere la respuesta, no cabe duda de que las organizaciones afrontan desafíos competitivos emocionantes y dinámicos y que no se sienten cómodas cuando adoptan las formas tradicionales de hacer negocios. Ya no es válido enfrentar los nuevos problemas con viejas soluciones. Correr hacia delante mirando hacia atrás es una locura. (p. 3)

Asimismo, sostienen que “Durante décadas, el proceso estratégico implicó modificar a las organizaciones de modo que se volvieran más complejas en la búsqueda de alcanzar sus fines.” (Chiavenato y Sapiro, 2016, p. 4) Por lo tanto, la estrategia es el camino que permite la continuidad, mantenimiento, mejoramiento de las condiciones de la organización:

En esencia, la estrategia es una elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección. (Chiavenato y Sapiro, 2016, p. 4)

3.2 MARCO CONCEPTUAL - CONCEPTOS CLAVE

Diagnóstico: Es el proceso de reconocimiento, análisis y evaluación de una cosa o situación para determinar sus tendencias, solucionar un problema o remediar un mal.

Estrategia Empresarial: Es la manera en que una organización define cómo crear valor. Define los objetivos de la empresa y las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos

Indicadores: Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Mapa Estratégico: Es una manera de proporcionar una visión general de la estrategia de una organización, y proveer un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

Métricas: Medida numérica directa que representa un conjunto de datos de negocios en la relación a una o más dimensiones

Misión: Es el motivo o la razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

Objetivos Estratégicos: Objetivos planteados por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

Partes Interesadas: Es cualquier individuo, grupo u organización que forma parte, afecta o se ve afectada por una organización.

Perspectiva: Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral ayudan a organizar los objetivos estratégicos y aglutinarlos en función de aquellos elementos sobre los que se fijan una meta.

Pestel: Es una herramienta que ayuda a la identificación y al análisis de los factores externos que afectan directa o indirectamente una organización.

Planeación Estratégica: Es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

Visión: Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista, pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

Objetivo General del PAE: El objetivo General del Programa de Alimentación Escolar (PAE) es contribuir al acceso con permanencia escolar de los niños, niñas, adolescentes

y jóvenes, registrados en la matrícula oficial, fomentando hábitos alimentarios saludables, a través del suministro de un complemento alimentario. (Artículo 1, Resolución N°16432 de 2015)

Población Objetivo y Periodo de Atención del PAE: Son población objetivo del programa los niños, niñas, adolescentes y jóvenes focalizados, registrados en el Sistema de Matrícula (Simat) como estudiantes oficiales, quienes serán atendidos por la Entidad Territorial Certificada (ETC) durante el calendario escolar definido por cada una de ellas, este último es el periodo de atención. (Artículo 1, Resolución N°16432 de 2015)

3.3 MARCO CONTEXTUAL

El marco contextual del presente trabajo investigativo da cuenta que Guachené-Cauca, pasó de corregimiento a municipio, el 19 de diciembre de 2006 a través del Decreto N°0653 de 2006 expedido por la Gobernación del Departamento del Cauca.

Reseña histórica del Municipio Guachené – Cauca: La palabra Guachené viene de la voz Guachetá, nombre del cacique Guachené, de una tribu existente en el lugar que poblaba la región en 1870. La tribu pertenecía a los indios paeces que a su vez descendían de los caribes que llegaron por los ríos Magdalena, Cauca, y La Paila, apoderándose de las partes altas de la cordillera central de los Andes dominando pueblos, y que de no ser por la llegada de los conquistadores españoles se habrían apoderado de todo el Cauca.

Los Paeces aliados con los Pijaos y los Yaicones fueron una continua amenaza para las poblaciones hasta ser sometidos por los españoles. Su último jefe, el cacique Calarcá murió a manos del jefe aliado Baltasar, amigo de los españoles según la crónica. La tribu de indios a mando del cacique Guachené hacía parte de la población del cacique Calarcá.

Al hoy municipio de Guachené, -que en el pasado-, se le quiso, cambiar el nombre por el de Rojas Garrido, quien fue el primer orador negro de su tiempo. La procedencia de los pobladores negros de Guachené obedece a la política de la corona española de proveer mano de obra africana para reemplazar la mano de obra indígena que estaba en extinción, lo que dio lugar a que en 1546 aparecieran los primeros afrodescendientes de la región.

La economía del municipio está caracterizada por industrias principales con base en: agricultura, ganadería, minería y oficios domésticos, que fueron las actividades obligadas a la cual fueron forzados los afrodescendientes. Los esclavos de la Provincia de Popayán procedían de Guinea o del Cabo Verde y se denominaban con los apellidos

Balanta, Viáfara, Mina, según la región de dónde venían o de los nombres de los ríos de Guinea, Ardas, Ararat, Carabalí, Lucumí.

Por los años de 1872 a 1876, el matrimonio formado por Don Antonio Haya y Felisa Feijoo de Haya, propietarios de la hacienda “Los Guaduales”, formados por tres fincas, donde está hoy Guachené, vendieron pequeñas parcelas a los negros Julián Lucumí, Dámaso Orejuela, los Abonía, los Angola, quienes, interesados en la agricultura, fueron los primeros pobladores de Guachené y a quienes se les expidieron las escrituras en que se detalla la propiedad sobre la tierra. En el Higuerón, a un kilómetro de donde se encuentra hoy Guachené se realizó la primera fundación.

Durante la guerra de los mil días, 1899 a 1902, la población fue escenario de una batalla curiosa, las fuerzas del general Juan Zape de raza negra, y el General Albán, ambos liberales, se enfrentaron por equivocación, mientras las fuerzas conservadoras del General Castillo escapaban sin ninguna baja, en medio de la oscuridad. Después de la guerra la población se trasladó un kilómetro del sitio donde fue fundada, o sea donde se encuentra actualmente, de lo que se deduce que la primera fundación de Guachené fue en el año de 1885.

La primera Inspección de Policía funcionó en Quintero, cuya jurisdicción abarcaba desde Guachené y sus alrededores hasta Padilla-Cauca. Como primer Inspector de Guachené fue nombrado Ángel Tobías González en 1930. Históricamente han sobresalido en Guachené, Braulio Sandoval, liberal, primer maestro de los negros; Fabriciano Peña Salinas, primer jefe político de Guachené quien hizo parte del ejército que participó en la Batalla de Panamá; José Ignacio Mina alias “Cinecio” quien utilizó la política del trueque y exportó cacao a Londres y Estados Unidos; Fabio Villegas, abogado y poeta y Ángel Tobías González, primer Inspector, Tesorero y Personero del Municipio.

En cuanto a la creación del nuevo ente territorial Municipio N°1099 de Colombia, es de anotar que desde antes de 1967 se tenía noticias de las campañas que realizaban los pobladores de Guachené para el cumplimiento de los requisitos que exige la Ley para la creación de un Municipio. Luego 30 años después, la comunidad de Guachené volvió a hablar de municipalidad en 1997, propuesta que fue recogida por el Gobernador del Cauca Cesar Negret Mosquera en su periodo de 1998 al 2000, quien la impulso; junto con la idea de municipalización de Villarrica en el norte del Cauca, y Piamonte en el sur del departamento. Solo que Guachené no cumplía los requisitos de presupuesto y de cohesión de la dirigencia comunitaria, cívica y política; por esto, la iniciativa de la municipalización de Guachené no prosperó. En síntesis, la municipalidad fue una aspiración y un propósito fundamental de los pobladores de esta región, que se ve refrendado a través de la consulta popular del 26 de febrero de 2006.

En cuanto a su ubicación geográfica, el Municipio de Guachené está localizado en la zona tórrida colombiana, al pie de la falda de la cordillera Central de los Andes, limitando

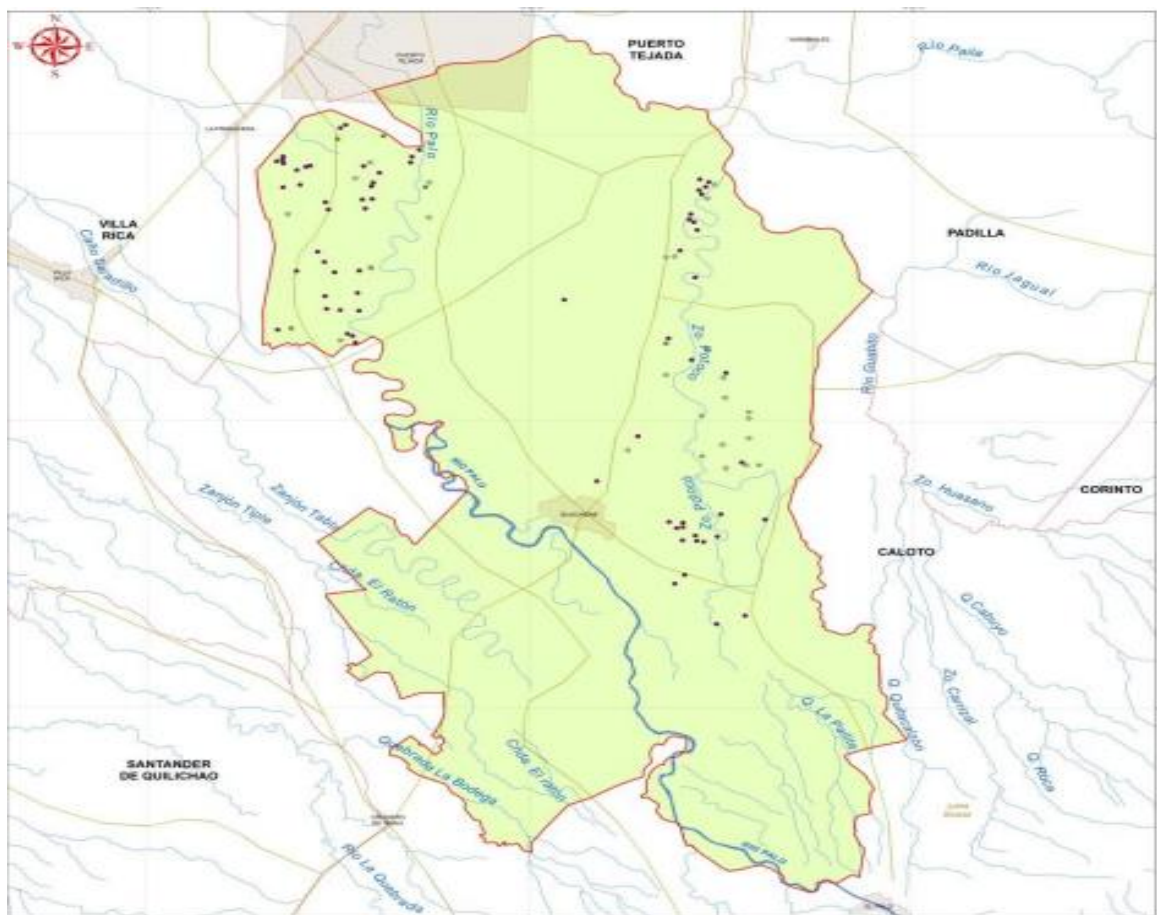
al Norte: municipios de Padilla y Puerto Tejada; Sur con el municipio de Caloto; Oriente, con el municipio de Caloto; Occidente, con los municipios de Caloto y Villarrica. Cuenta con 22 veredas y una población de 19.568 habitantes siendo el 99% afrocolombianos. Ver figuras 1 y 2, con el mapa de Guachené-Cauca.

Figura 1. Mapa del Municipio Guachené en el Departamento Cauca



Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Guachen%C3%A9#/media/Archivo:Colombia_-_Cauca_-_Guachen%C3%A9.svg

Figura 2. Mapa de Guachené-Cauca



Fuente: <http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11438/8017/1/SIG-MUNICIPALES%20GUACHEN%C3%89%20CAUCA.pdf>

La Alcaldía está ubicada en el centro del casco urbano, entidad pública de orden estatal que tiene como función conservar el orden público en el municipio, administrar los recursos, presentar oportunamente los proyectos ante el Concejo Municipal, diseñar estrategias de desarrollo social, obras públicas, entre otras funciones. La **misión** de la Alcaldía de Guachené es la siguiente: “El Municipio de Guachené como entidad territorial organizada y autónoma, genera espacios democráticos con oportunidades y posibilidades de bienestar social, político, económico, ambiental y cultural a todos sus habitantes, con una administración líder y transparente que realiza las obras y acciones necesarias para el progreso, el desarrollo territorial y la participación comunitaria; que satisfagan las necesidades básicas, en mejora de la calidad de vida y se promueva el verdadero desarrollo humano integral”. (Alcaldía Municipal de Guachené-Historia, 2020)

Como **visión**, tiene la siguiente: “El Municipio de Guachené en el año 2028, con una población afrodescendiente en un 99%, será la puerta de entrada del Departamento del

Cauca, modelo de desarrollo con una economía sustentable, sostenible y competitiva, en materia agrícola e industrial, paraíso turístico y ecológico, proyectado internacionalmente, con un tejido social sólido, para lograr el verdadero desarrollo humano integral. (Alcaldía Municipal de Guachené-Historia, 2020)

Como su propósito principal, la Alcaldía ha propuesto: “Coordinar y promover los procesos de gestión de la cooperación y las relaciones internacionales, con metas a mediano y largo plazo que aporten al desarrollo integral y el fortalecimiento de la ciudad-región” (Alcaldía Municipal de Guachené-Historia, 2020)

3.4 ESTADO DEL ARTE

El estado del arte reúne algunos trabajos de grado y artículos académicos de universidades de estudiantes quienes han realizado ejercicios investigativos sobre planeación estratégica, y otros que han estudiado diferentes perspectivas del Programa de Alimentación Escolar PAE.

Pechené Ramírez (2015), en su trabajo de grado “Diseño de un plan de direccionamiento estratégico enfocado al mejoramiento de la calidad del servicio de acueducto de la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro, Piendamó Cauca 2012 – 2015”, dijo que la planeación ofrece condiciones para el mejoramiento operativo y organizacional de la técnica, así como, para el establecimiento de guías de la acción para el aprovechamiento. Y que la planeación es un “sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.” (p. 22) El objetivo general desarrollado fue: “Diseñar un plan estratégico enfocado al mejoramiento de la calidad del servicio de acueducto de la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro, Piendamó Cauca 2012”. (p.18) La metodología que guio el ejercicio investigativo fue descriptiva-exploratoria a través de la que hizo el diagnóstico, los análisis interno y externo, aportó a la estructura organizacional.

Y en las conclusiones expresó que las fortalezas de la Asociación están en la sostenibilidad financiera; asimismo, asumir la administración del acueducto los retó a otros procesos organizativos, como: la adecuación de la infraestructura física para la atención y registro de los usuarios, y al crecimiento de la estructura administrativa. Esto, obligó a los ejercicios de la planeación estratégica para el cumplimiento con los nuevos retos por parte de los directivos de la organización.

Leyva Arias y Ortiz Arias (2019), en su trabajo de grado titulado “Formulación de un plan estratégico para la Corporación de Paneleros del Norte del Valle del Cauca (CORPANOVA) para el período 2018-2022” Plantearon como objetivo general Formular el plan estratégico. Y mediante la metodología descriptiva abordaron deductiva y analíticamente el desarrollo del ejercicio investigativo para el trabajo de grado. Como conclusiones encontraron que CORPANOVA tiene gran potencial de crecimiento y desarrollo, que, asimismo, cuenta con el compromiso, experiencia, conocimiento y

motivación de sus integrantes, y que existen oportunidades para el aprovechamiento por parte de la Corporación. También es destacable los conceptos que expresaron con referencia a la escuela de diseño de Fred David, sobre el proceso de planeación estratégica, establecido por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2010), fundamentado en el modelo de Andrews, que incluyó dos factores más que están representados en la figura 2, uno de ellos es el de valores de la dirección, referido a la cultura de quienes dirigen la organización; y el otro corresponde a las responsabilidades sociales, que son la ética de la sociedad donde la organización funciona. (p. 23)

Possu Catacolí (2014), en su trabajo de grado titulado “Diseño de un plan de direccionamiento estratégico enfocado en los servicios de la ONG Asociación Cultural Casa del Niño del Municipio de Villa Rica – Cauca para 2014-2019”, fue planteado como objetivo general Diseñar el plan de direccionamiento estratégico; mediante la metodología de investigación-acción-participación IAP, fue realizado el ejercicio investigativo para el desarrollo del trabajo de grado. Como conclusiones fue encontrado que hay muchas debilidades de la dirección en el campo administrativo y de recursos humanos, por lo que el direccionamiento estratégico puede servirle para la superación de las dificultades actuales y preparar la Asociación para el futuro.

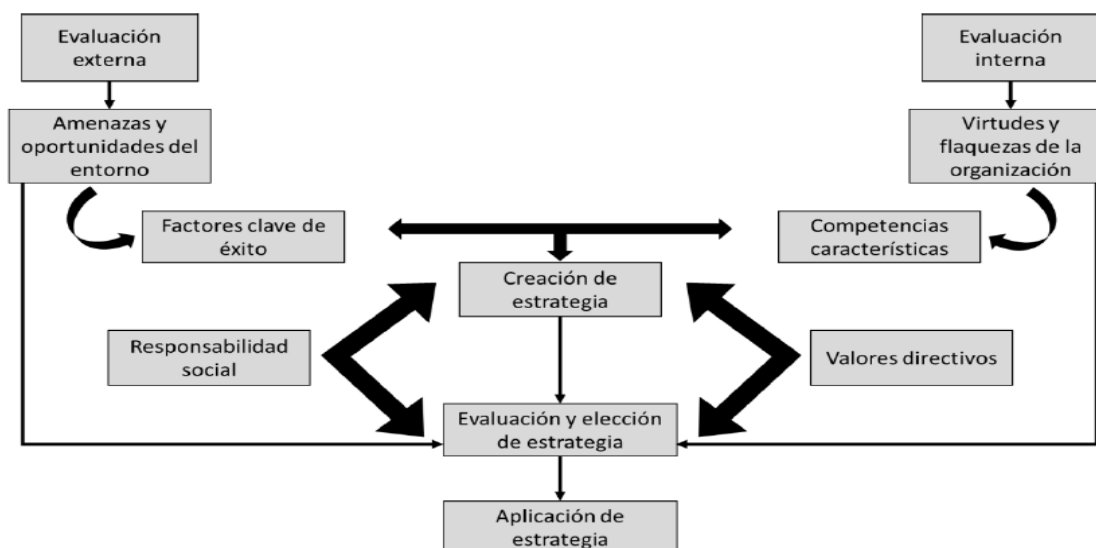
Entre los valores de la dirección, encontró que son muy importantes porque imponen un estilo en la cultura organizacional propio y muy directamente relacionado con quienes ejercen el liderazgo al interior de la misma, y está relacionada directamente con la autoridad que se impone y se acepta al interior de la organización, porque:

(...) a cada tipo de organización corresponde también un tipo de autoridad, donde los principales son la autoridad tradicional cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas por que esa fue siempre la manera como se hicieron las cosas (empresas familiares, artesanales), el jefe impone el poder en todo. En la autoridad carismática los subordinados aceptan las operaciones del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican, la legitimación de la autoridad se produce de las características personales carismáticas del líder y de la devoción y arreglo que consigue imponer a sus seguidores. (p. 18)

Modelo que partió de las evaluaciones internas (debilidades y fortalezas, también llamadas virtudes y flaquezas) a partir de las que son determinadas las competencias características y los valores de las personas de la dirección, y evaluaciones externas (oportunidades y amenazas del entorno) desde donde son determinados los factores clave de éxito y la responsabilidad social que tiene la organización; bases de la creación estratégica, de la evaluación, selección y aplicación de las estrategias. Esta última evaluación de la estrategia estudia cuatro aspectos: coherencia (entre políticas y objetivos), consonancia (capacidad de adaptación a los cambios del ambiente externo), ventajas (suministro y mantenimiento de la competitividad) y viabilidad (eficiencia de

recursos disponibles en la organización). En la figura 3, está representado el modelo básico de la escuela de diseño.

Figura 3. Modelo Básico de la Escuela de Diseño



Fuente: Adaptación de Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2010). *Safari a la Estrategia* Citado en: Leyva Arias y Ortiz Arias, 2019, p. 23

Asimismo, Saa Paz (2014), encontró autores que hablan sobre la planeación estratégica, la han expresado como una guía de futuro para el logro de los objetivos propuestos; y anticipación para la toma de decisiones sobre las acciones de desarrollo en la llegada a los resultados esperados, los autores referidos plantearon los siguientes conceptos:

Goldstein define la planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización, prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”, su apreciación se fundamenta en las palabras del Profesor Russel Ackoff, destacado consultor en planeación estratégica el cual plantea que “La planeación (...) se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes que se requiera la acción” (p. 16)

Saa Paz en su trabajo de grado “Planeación estratégica para la Fundación Fundafibro ONG en la Ciudad de Santiago de Cali Periodo 2015 – 2018”. Planteó como objetivo general: “Proponer un plan estratégico para la Fundación FUNDAFIBRO en la ciudad de Santiago de Cali para el periodo 2015 – 2018”, la metodología seguida fue descriptiva. Y las conclusiones dieron cuenta del estado de la Fundación y de sus necesidades para mantenerse en el mercado del contexto local. El ejercicio investigativo permitió el

conocimiento del manejo de la función directiva de la gerencia, las debilidades de la gestión documental, la línea de poder y de autoridad, la comunicación, las necesidades del sistema de información, de gestión humana y de mercadeo; por lo que consideraron fundamental la planeación estratégica para la Fundación.

Bolaños Calambás (2018), tituló su trabajo de grado “Planeación estratégica de la unidad productora de cafés especiales finca El Paraíso Vereda Los Arados, Tunía, Piendamó-Cauca 2019-2022”; planteó como objetivo general “Formular la planeación estratégica de acuerdo a las necesidades y el modelo de negocio de la Unidad Productora, Comercializadora y Desarrolladora de cafés especiales Finca El Paraíso para el periodo 2019-2022”; la metodología que orientó el ejercicio investigativo fue cuantitativo. Las conclusiones permitieron dar cuenta que el direccionamiento estratégico fue constituyéndose en la hoja de ruta de la organización para el presente y el desarrollo futuro de la misma. En el documento fue encontrado lo siguiente:

El proceso de administración estratégico o planeación es importante para la organización porque le permite definir un plan de ruta enfocado al horizonte desde donde se proyecta (periodo de tiempo sobre el cual estará la estrategia) es de esta manera como los dirigentes de la organización, encargados del manejo y direccionamiento evalúan los riesgos futuros de la organización, tomando en cuenta las condiciones del medio ambiente donde se encuentra la empresa en el momento actual, entornos y factores internos para lograr llegar a donde se proyecta.

Para Fred David la Administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permite que una empresa alcance sus objetivos. (Bolaños Calambás, 2018, p. 29)

Hernández Hernández, Duarte Bohórquez y García Berrío (2019), en su trabajo de grado titulado “Estrategias para la Alimentación Escolar en las Instituciones Educativas Oficiales del Departamento del Casanare”, plantearon como objetivos estratégicos, los siguientes: (1) “Contar con un equipo interdisciplinario que responda a las necesidades de prestación del servicio.” (2) “Elaborar un manual de funciones y procedimientos teniendo en cuenta la normativa legal vigente como apoyo al esquema de alimentación, preparación de alimentos, operación y puesta en marcha de la prestación del servicio”. (3) “Ampliar la cobertura de usuarios ofreciendo diversidad de menús de acuerdo con las características y el contexto en que se desarrolla.” (4) “Garantizar la prestación adecuada del servicio, con productos de calidad, tiempo de respuesta y satisfacción del cliente.” (p. 14) La metodología que aplicaron para el desarrollo del trabajo de grado fue una “investigación de tipo descriptivo donde se muestra la realidad, hechos o situaciones concretas de la comunidad específica donde se realizará el estudio.” (p. 26) Las conclusiones fueron las siguientes: “La puesta en marcha del proyecto ha permitido comprobar la factibilidad y lo amigable que es con el

desarrollo de las regiones, con el medio ambiente, pero sobre todo con los estudiantes” ... “El proyecto se ajusta a los lineamientos técnicos administrativos y estándares del programa de alimentación escolar – PAE.” (p. 100)

Palencia-Botello, Reales-Duarte, y Cordero Diaz (2021), en su artículo académico, titulado: “Percepción del programa de alimentación escolar (PAE) en el colegio municipal aeropuerto, comuna 6 del municipio San José de Cúcuta bajo el enfoque de seguridad alimentaria”. Hicieron una amplia consulta documental sobre el significado de la alimentación escolar, desde las perspectivas de la salud y de la educación:

(...) los esfuerzos en determinar la eficacia de este programa se han concentrado en buscar la forma de medir los efectos oportunamente, es decir, antes, durante y después de cada etapa del PAE. Para ello, debe hacerse uso de los indicadores para comparar los resultados alcanzados con las metas establecidas, y si es necesario, se cambien los operadores; solo así se podrá garantizar la eficacia del programa, lo cual implica la modernización de muchos de estos procedimientos, que hasta ahora han sido manuales, ineficaces o inoperantes. De otra forma, el pronóstico de esta situación no es nada alentador, pues en el municipio San José de Cúcuta, como en otros rincones del país, la deserción escolar será apenas uno de los problemas sociales y económicos a resolver. Como afirman Velásquez y Colaboradores, (2006). (p.4)

La metodología mixta: cuantitativa y descriptiva, fue aplicada en esta investigación:

(...) tiene su aplicación en el uso de distintas técnicas e instrumentos de recolección de información, para analizar la percepción del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en el Eje de Seguridad Alimentaria del Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 para el caso del Colegio Municipal Aeropuerto, comuna 6 del municipio San José de Cúcuta, bajo el enfoque de Seguridad Alimentaria (Palencia-Botello, Reales-Duarte, y Cordero Diaz, 2021, p. 6)

Y finalmente, expresaron lo siguiente:

En definitiva, lo que se busca es el reconocimiento de todos los niños, niñas y adolescentes como sujetos de derechos, la garantía y cumplimiento de los mismos, la prevención de su amenaza o vulneración y la seguridad de su restablecimiento inmediato en desarrollo del principio del interés superior, a través de la gestión eficaz de todas y cada una de las políticas públicas, y por ende de sus programas, como es el caso del PAE. (Palencia-Botello, Reales-Duarte, y Cordero Diaz, 2021, p. 12)

Ariza y Rojas (2020), quienes en su artículo “¿Mejora el Programa de Alimentación Escolar (PAE) el desempeño de los estudiantes en Ibagué?” tuvieron como objetivo: “contribuir a la evaluación de impacto de este tipo de programas de alimentación escolar en el país, considerando el caso particular de Ibagué”. Para esto, también, tuvieron en cuenta de las palabras de la Organización Mundial de la Salud, que expresó:

La adecuada nutrición en la etapa escolar es un factor determinante del rendimiento académico (OMS, 2003). En la infancia y, posteriormente, en la adolescencia, se adquieren y se maduran muchas funciones cerebrales que se mantienen en la edad adulta e influyen no solo en el rendimiento académico, sino también en el nivel de calidad de vida, en general. (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2003)

El artículo estimó los efectos del PAE frente al rendimiento académico de los estudiantes del sector oficial de grado once, en el 2018, para esta comparación utilizó la información del Sistema Integrado de Matrícula (Simat) y de la base de datos de las pruebas Saber 11 del ICFES. El artículo concluye con lo siguiente:

Que existe una mayor cantidad de participantes PAE en la zona urbana respecto a la zona rural. Los participantes del PAE pertenecen, en su mayoría, a los estratos 1 y 2, y viven en hogares de entre tres y cuatro personas. Con relación al efecto causal del programa sobre el rendimiento académico, el trabajo encontró que el impacto del programa fue nulo.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del presente ejercicio investigativo fue tomada la **metodología cualitativa, enfoque descriptivo**, que permitió el conocimiento y la interpretación de situaciones sociales tal como se han presentado, el estudio temas relevantes como el Programa de Alimentación Escolar-PAE que constituye su única actividad, y las interrelaciones a nivel interno y externo con contratantes-proveedores-beneficiarios-organismos de control. El método de investigación fue la observación para la percepción de la realidad de la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo y el entorno en el que desarrolla sus actividades; con la finalidad de la formulación del plan estratégico de la organización que le permita la actualización y el mejoramiento continuo. Hernández Sampieri (2006), ha afirmado que el enfoque descriptivo busca características específicas del objeto de la investigación:

Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar; donde se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. ...Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o

conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, por lo tanto, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas. (p. 81)

La recolección de información para la formulación del Plan Estratégico de la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo se desarrolló a través de las técnicas que a continuación son descritas:

(1) **Observación participante**, acciones realizadas que estuvieron apoyadas en las orientaciones de Taylor y Bogdan (1984), quienes plantearon el procedimiento metodológico en tres etapas:

- **Interacción social respetuosa**, en la que observadora y observados fueron amables y aceptaron la observación; fue un primer momento en el que los participantes se conocieron y la observadora (aspirante a administradora) se presentó, expuso las razones académicas de la observación, contó la intencionalidad de su trabajo de grado, e hizo el compromiso de la confidencialidad de las identidades de los observados; también, los participantes fueron informados que la observación sería hecha durante una hora semanal, durante seis semanas, así: tres observaciones semanales en el primer mes, que fueron encuentros-ensayo de observación para conocerse, hacer y responder preguntas, con la finalidad de la aproximación entre las personas y el avance hacia la confianza en el otro; espacios para la aclaración de dudas de: los operadores del PAE - en medio del respeto, sin interferencia a sus rutinas, y en caso de causar algún tipo de incomodidad, fue establecido el compromiso de retirarse de los espacios de observación-. La observación fue hecha a educandos, educadores y directivos-administrativos de la institución educativa; y familias de educandos en PAE.

En las siguientes tres semanas, los encuentros de observación fueron seis, a razón de dos reuniones semanales -no continuas- con cada grupo, -sino alternadas-. La observadora tomó notas de campo de lo que percibió y respondió lo que preguntaron los participantes observados. Así, fue ampliado el conocimiento del contexto en el que todos se desenvuelven.

El espacio de observación fue, en primera instancia, la institución educativa en donde están las personas de la Asociación que realizan la operación del Programa de Alimentación Escolar, los educandos que son los consumidores de los alimentos, los educadores-directivos-administrativos de instituciones educativas quienes hacen la supervisión de la calidad de los alimentos de la operadora del PAE; en segunda instancia, fue buscada la aproximación a los padres y madres de familia de educandos. En todas las jornadas de observación hubo respeto, discreción, confianza y sencillez en el desempeño de las actividades. Sobre la observación participante, puede decirse que hubo desarrollos empáticos entre observador y observados, asimismo aceptación y confianza, apertura a la comunicación, al respeto y a la solidaridad en medio de la

cotidianidad y fueron evidentes los beneficios del “Compartir el mundo simbólico de los informantes, su lenguaje y sus perspectivas.” (Taylor y Bodgan, 1984, p.4)

- **Tácticas de campo.** Las tácticas contribuyeron al mantenimiento de la observación a través del tiempo planificado para el conocimiento de los observados; esto pudo lograrse mediante una actitud curiosa por las actividades de los grupos; esto conllevó a qué en los momentos del compartir refrigerios y recorridos con las personas, ellos explicaran las acciones desarrolladas a la aspirante a administradora, quien como resultado de la observación trataba de comprender y preguntaba para motivar al diálogo. Asimismo, aprendía el lenguaje que las y los observados utilizaban. Conviene decir que:

En la observación participante, el análisis de los datos es una actividad en proceso continuo. Los observadores van y vienen entre los datos ya recogidos y el campo. De lo que ya han aprendido depende lo que traten de observar y el contenido de las preguntas en el campo. Es una buena idea llevar un registro de temas por explorar y preguntas por hacer. (Taylor y Bodgan, 1984, p.12)

- **Registro de datos.** Las notas de campo fueron una parte muy importante para el ejercicio investigativo del trabajo de grado. “Como método de investigación analítico, la observación participante depende del registro de notas de campo completas, precisas y detalladas. Se deben tomar notas después de cada observación y también después de contactos más ocasionales con los informantes.” (Taylor y Bodgan, 1984, p.14)

(2) **Entrevista con Representante Legal de la Asociación.** Fue realizado diálogo con la Representante Legal mediante entrevista semiestructurada flexible-dinámica-no directiva, sobre la organización, sus actividades, la percepción del trabajo que ha realizado desde el año 2007 al frente de la organización, los avances y las dificultades en su labor, sus perspectivas al futuro para la Asociación.

La entrevista es una técnica comúnmente aplicada a uno o a varios de los sujetos principales en el ejercicio investigativo, en ella quien entrevista recoge e interpreta la visión particular de los entrevistados y sobre sus experiencias en el campo de trabajo investigado. Es una técnica que permite la aclaración de dudas y la retroalimentación durante el mismo proceso.

La entrevista es muy ventajosa principalmente en los estudios descriptivos y en las fases de exploración, así como para diseñar instrumentos de recolección de datos (la entrevista en la investigación cualitativa, independientemente del modelo que se decida emplear, se caracteriza por los siguientes elementos: tiene como propósito obtener información en relación con un tema determinado; se busca que la información recabada sea lo más precisa posible; se pretende conseguir los significados que los informantes atribuyen a los temas en cuestión; el entrevistador debe mantener una actitud activa durante el desarrollo de la

entrevista, en la que la interpretación sea continua con la finalidad de obtener una comprensión profunda del discurso del entrevistado). Con frecuencia la entrevista se complementa con otras técnicas de acuerdo a la naturaleza específica de la investigación. (Martínez, 1998, En: Díaz-Bravo, Terruco-García, Martínez-Hernández, Varela-Ruiz, 2013, p.163)

La entrevista semiestructurada, fue flexible porque partió de preguntas preparadas, que fueron ajustadas en el transcurso de la entrevista, con la finalidad de mantener el interés y la motivación de la Representante Legal entrevistada; también, sirvió para la ampliación de conceptos tanto de entrevistada como de entrevistadora. Martínez (1998:65-67), hizo las siguientes recomendaciones para la entrevista semiestructurada:

- Preparación de una guía de preguntas agrupadas por temas; que -para este caso-, tuvo como norte el propósito del ejercicio investigativo para el presente trabajo de grado.
- Elección del lugar de la entrevista para favorecer un diálogo tranquilo y sin interferencias con la entrevistada. Para este propósito fue escogida la Biblioteca Pública en horas de la mañana, porque tiene poca afluencia de público.
- Explicación del propósito de la entrevista, a la entrevistada. Le fueron los propósitos académicos, el respeto a la confidencialidad de los temas tratados, su consentimiento para ser entrevistada, así como las ventajas que la planeación estratégica puede darle a la Asociación. Ante estas explicaciones, la entrevistada manifestó que no le gustaban las grabaciones porque se sentía incómoda; por esto la entrevista no fue grabada.
- Fueron tomados los datos apropiados para los fines del ejercicio investigativo, como son los 14 años que lleva como Representante Legal de la Asociación.
- En medio del respeto, la receptividad, la sensibilidad y la admiración por una persona sencilla, humilde, con tantos valores y gran conocimiento de su quehacer, fue desarrollada la entrevista, y así se recibió el testimonio de la Representante Legal entrevistada.
- Fue seguida la guía de preguntas, de forma natural, para que la entrevistada se expresara de forma libre, espontánea.
- Durante las respuestas la entrevistada no fue interrumpida, se dio libertad de tratar otros temas relacionados con el objeto de la entrevista, y fueron aclarados otros relacionados con la planificación estratégica.

En la entrevista semiestructurada, durante la propia situación de entrevista el entrevistador requiere tomar decisiones que implican alto grado de sensibilidad hacia el curso de la entrevista y al entrevistado, con una buena visión de lo que se ha dicho. ... Otro reto es el manejo de un tiempo limitado y el interés por hacer todas las preguntas de la guía. Asimismo, el entrevistador debe estar alerta de su comportamiento no verbal y sus reacciones ante las respuestas, para no intimidar o propiciar restricciones en los testimonios del entrevistado. (Díaz-Bravo et al, 2013, p.164)

En la figura 4 están representadas las fases de la entrevista y lo que contiene cada una de ellas:

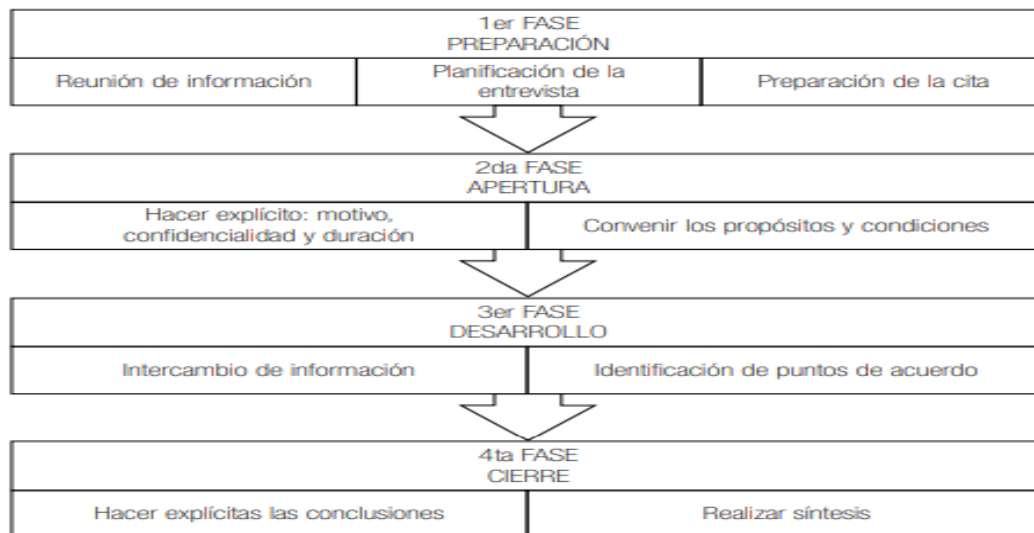
Fase 1, alistamiento o preparación;

Fase 2, apertura;

Fase 3, desarrollo;

Fase 4, cierre.

Figura 4. Fases de la Entrevista



Fuente: Díaz-Bravo et al, 2013, p.164.

La tercera técnica metodológica aplicada fue la:

(3) **Consulta documental**, que fue buscada sobre la perspectiva de: la Alcaldía - Secretaría de Educación Municipal Guachené y Secretaría de Educación Departamento

del Cauca, Contraloría General de la República, y Ministerio de Educación Nacional-MEN.

“Esta técnica se utiliza cuando el objetivo de la investigación es analizar la naturaleza del problema a través de obras, producciones y documentos referentes al tema estudiado” (Bolaños Calambás, 2018, p. 25) Fueron utilizadas fuentes secundarias.

Luego fueron aplicadas las técnicas de la administración:

- (4) Diagnóstico estratégico (matriz DOFA), realizado con base en lo observado, lo referido por la Representante Legal en la entrevista, y en lo hallado documentalmente.
- (5) Direccionamiento estratégico: misión, visión, valores corporativos, objetivos corporativos, estructura organizacional.
- (6) Plan estratégico, formulado con base en los ejes estratégicos determinados en el cruce estratégico que resultó del diagnóstico – matriz DOFA.
- (7) Plan de seguimiento y control, determinado según las necesidades del plan estratégico.

4.1 DELIMITACIÓN

- **Espacial:** el espacio en el que fue realizado el trabajo de grado es el Municipio de Guachené-Cauca, lugar de la acción PAE por parte de la organización operadora que es la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo.
- **Tiempo:** el trabajo de grado inició en mayo de 2020 y finalizó en abril de 2021.
- **Contenido:** consiste en la formulación del plan estratégico 2021 a 2023 de la Asociación, operadora del PAE en el municipio de Guachené.
- **Alcance:** la parte administrativa de la operación de la Asociación de conformidad con los lineamientos establecidos en las disposiciones gubernamentales para el cumplimiento de los fines del PAE.

4.2 PROCESOS, ACTIVIDADES DESARROLLADAS

Tabla 1. Procedimientos Metodológicos para la Ejecución

Objetivo General: Formular el plan estratégico de la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo operador del Programa Alimentación Escolar-PAE 2021- 2023 en el municipio de Guachené – Cauca.

PROCESOS	
Objetivo específico 1: Diseñar el direccionamiento estratégico de la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo.	
ACTIVIDADES	TÉCNICAS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN
1. Análisis interno y externo de la Asociación	• Consulta documental en la Asociación y en el entorno de sus servicios. • Observación a educandos, educadores, directivos-administrativos de la Institución Educativa. • Aplicación de entrevista a presidenta - Representante Legal • Estudio de documentos resultado de seguimiento y control a operadores PAE por Entidades de Control. • Aplicación de matriz DOFA.
2. Observación participante.	
3. Entrevista.	
4. Consulta documental.	
5. Diagnóstico estratégico	
6. Elaboración del direccionamiento estratégico de la Asociación	• Determinación de propuesta de: misión, visión, valores corporativos, estructura organizacional.
PROCESO	
Objetivo específico 2: Determinar los ejes estratégicos de la Asociación.	
ACTIVIDADES	TÉCNICAS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN
Ejes estratégicos determinados a partir de la síntesis de los cruces estratégicos resultado de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (del diagnóstico)	• Plan estratégico
PROCESO	
Objetivo específico 3: proponer mecanismos de seguimiento y control del plan estratégico de la Asociación.	
ACTIVIDADES	TÉCNICAS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN
Planeación a partir de objetivos y metas del plan estratégico, del seguimiento y control.	• plan de seguimiento, control y evaluación de plan estratégico de la Asociación.

Fuente: elaboración propia.

5. RESULTADOS

5.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA ASOCIACIÓN

La **Asociación de Padres de Familias de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo**, fue constituida como una organización sin ánimo de lucro de

beneficio social vinculada al Sistema Nacional de Bienestar Familiar, de conformidad con la Ley N°7 de 1979 “por la cual se dictan normas para la protección de la niñez, se establece el Sistema Nacional de Bienestar Familiar, se reorganiza el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y se dictan otras disposiciones” y Decreto N°2388 de 1979. Fue posteriormente reconocida, el 17 de febrero de 1992, mediante Resolución del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar-ICBF N°000132 de la Dirección Regional del Cauca (Resolución 000132, 1992. p. 1); con fecha de vencimiento indefinida. Con domicilio principal en el Barrio La Capilla, Municipio El Tambo, Cauca. (Certificado Reconocimiento y Representación Legal-ICBF, 2021, p. 1)

Organización, que fue creada con los siguientes objetivos:

- Propender por el mejoramiento de la situación nutricional y alimentaria de los niños en edad escolar 7 a 14 años matriculados o no en las escuelas primarias oficiales.
- Recibir y administrar los recursos que otorga el Gobierno Nacional, Departamental, Municipal u otras entidades o los propios para el funcionamiento de los Restaurantes Escolares y controlar que los fondos destinados únicamente a los fines para los cuales fueron asignados.
- Proporcionar la coordinación con los servicios de Educación y de Salud y otras entidades oficiales o privadas, para brindar una atención integral al escolar.
- Apoyar y promover la participación comunitaria en todas las acciones que contribuyan al bienestar de los escolares, la familia y la comunidad.
- Estimular el establecimiento de huertas y/o proyectos de especies menores en la escuela, la familia y la comunidad como estrategia educativa y para disponibilidad de alimentos. (Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo, 1992, p. 1)

Y que, en el Artículo Séptimo, literal j, de sus Estatutos, expresa: “Evaluar los planes de trabajo y proponer los ajustes necesarios.” Parte constitutiva de la Asociación que permite el aporte al mejoramiento de su planificación, que es el propósito del presente trabajo de grado.

El estado actual de la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo muestra que es una organización inscrita y clasificada por la Cámara de Comercio del Cauca, en el Registro Único de Proponentes- RUP. La información financiera de la Asociación como Proponente, reporta al corte a 31 de diciembre de 2020, lo siguiente: activo corriente \$1.382.389.387, activo total \$1.697.140.191; pasivo corriente \$29.000.000, pasivo total \$151.301.500; patrimonio

\$1.545.838.691; utilidad/perdida operacional \$425.771.891,00 gastos de intereses \$0. (Cámara de Comercio del Cauca, 2021, p. 16) Los indicadores de la capacidad financiera de la Asociación mostró un índice de liquidez de 47,66 índice de endeudamiento 0,08 razón de cobertura de intereses indeterminado. En cuanto a los indicadores de la capacidad organizacional, el proponente reportó: rentabilidad del patrimonio 0,27 y rentabilidad del activo 0,25. Información que fue objeto de verificación documental por parte de la Cámara de Comercio del Cauca. (Cámara de Comercio del Cauca, 2021, p. 16-17)

Experiencia de la Asociación: la experiencia de la Asociación adquirida desde su creación, está registrada a través de los 26 contratos realizados con: Ministerio de Educación Nacional (2 contratos), ICBF (4 contratos), Gobernación del Cauca (2 contratos), Alcaldía de Ipiales - Nariño; Municipios: Balboa-Cauca (1 contrato), Argelia-Cauca (3 contratos), Timbío-Cauca (1 contrato), San Sebastián-Cauca (4 contratos), Santa Rosa-Cauca (1 contrato), Guachené-Cauca (3 contratos), Caloto-Cauca (1 contrato), Piendamó-Tunía-Cauca (1 contrato), El Tambo-Cauca (1 contrato). (Cámara de Comercio del Cauca, 2021, p. 17-44)

5.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA ASOCIACIÓN

El entorno externo de la Asociación está constituido por el medio en el que es convocada la prestación de los servicios de alimentación para los escolares matriculados en las instituciones educativas, mercado en el que durante muchos años ha participado; los estudio de esta actividad única, desarrollada por la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo¹, y que le ha permitido trabajo continuo, crecimiento y consolidación como organización a través de Contratos individuales de Prestación de Servicios de Alimentación -que los entes territoriales convocan. Las relaciones contractuales son suscritas con la Secretaría de Educación y Cultura Departamental con el compromiso de dar cumplimiento a la operación del Programa Alimentación Escolar PAE 2021- 2023 para el Municipio de Guachené-Cauca.

La Asociación en su calidad de Contratista, se comprometió con la operación del servicio de alimentación escolar de conformidad con los Lineamientos Técnico-administrativos, los estándares y las condiciones mínimas del PAE, compromiso de obligatorio cumplimiento para la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo:

(...) niños, niñas, adolescentes y jóvenes registrados, priorizados y focalizados por la Entidad Territorial Certificada en Educación Departamento del Cauca; de conformidad con los estudios previos elaborados por la entidad, las condiciones

¹ Asociación que por Resolución N°0132 proferida por el ICBF Regional Cauca de fecha 17 de febrero de 1992, obtuvo el reconocimiento y su Personería Jurídica, como entidad sin ánimo de lucro, y que fue identificada tributariamente con el NIT 800.160.520-6, los cuales están actualmente vigentes.

técnicas, tipos y modalidades definidos en los lineamientos técnicos administrativos PAE y las resoluciones que los modifiquen, sus documentos anexos complementarios. (Secretaría de Educación y Cultura del Departamento del Cauca, 2020)

La operación contratada por la Asociación, está sujeta a las supervisiones, interventorías, auditorías, seguimientos y controles de las organizaciones de la Gestión Pública; y a las decisiones del control social, de la participación ciudadana e inclusión social en las Mesas Públicas del PAE, que han contado “con la asistencia virtual de operadores, organismos de control, rectores, docentes, padres de familia, organismos de control, entre otros, la Gobernación del Cauca a través de la Secretaría de Educación y Cultura del Cauca” (Mesa Pública del Programa de Alimentación Escolar–PAE, 2020)

Mesa que tuvo como objetivo la socialización de las acciones del PAE, el estudio de inquietudes y sugerencias en torno a sus beneficios sociales y operatividad, según las directrices del Ministerio de Educación Nacional, y, asimismo, “conocer las fortalezas, las debilidades y oportunidades que tiene el programa, con el propósito de que los beneficiarios gocen de una excelente alimentación escolar.” (Guzmán Gutiérrez, J.O. En: Mesa Pública del Programa de Alimentación Escolar–PAE, 2020) La reunión de estudio y análisis, en la Mesa:

(...) permitió conocer los avances de las entregas y la calidad y cantidad de raciones alimenticias que se ofrecen en cada una de los establecimientos educativos del departamento, aún en época de emergencia sanitaria. Así mismo, se indicaron las pautas que permitirán el óptimo funcionamiento de este programa en lo que resta del año y para el 2021. (Mesa Pública del Programa de Alimentación Escolar–PAE, 2020)

El Programa de Alimentación Escolar – PAE en Colombia, tiene una antigüedad de 95 años, fue creado para la aplicación de la política pública nacional por parte del Ministerio de Educación Nacional y los Entes Territoriales, que deben “incorporar la diversidad de las costumbres alimentarias, las condiciones de mercado de cada región y su contexto, y la infraestructura de las instituciones educativas, entre otros.” (Resolución N°0006, 2020, p. 1)

El Programa de Alimentación Escolar (PAE) es uno de los programas sociales más antiguos de Colombia. Fue creado en 1926 en el departamento de Boyacá, extendiéndose luego a nivel nacional en los años treinta. El programa está dirigido a todos los colegios públicos, en primaria y secundaria, así como en el área rural y urbana y tiene una cobertura aproximada de 4 millones de niños y jóvenes. El PAE consiste en servir refrigerios, desayunos o almuerzos, en promedio 120 días de los 180 del calendario escolar. De igual manera, se priorizan las comunidades

rurales, población desplazada e indígena y colegios con mayor proporción de escolares en los niveles 1 y 2 del Sisbén². (Porto Gutiérrez, 2016, p. 2)

La prevalencia de la desnutrición aguda en Colombia, que está relacionada directamente con el desarrollo biopsicosocial de los niños, niñas y adolescentes, estaba en el 0.9%, con variaciones importantes entre departamentos y regiones, que son atribuidas a la falta de acceso de la población a productos alimenticios de calidad, seguido de problemáticas sociales como el desplazamiento forzado, la violencia en las regiones y el cambio climático, entre otros (Ministerio de Educación Nacional MEN-UNICEF, 2016). Por su parte, factores como la desnutrición, en casos extremos de origen crónico está alrededor de 13,2%, promedio con valores máximos de 28 al 34% en algunas zonas del país como Vaupés y La Guajira. (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar-ICBF, Instituto Nacional de Salud-INS, Ministerio de la Protección Social, 2010)

El Programa de Alimentación Escolar-PAE es un programa de suministro de alimentos, complementos nutricionales, de salud, de formación de hábitos alimenticios en los ciclos de la vida, para los educandos del sector público del sistema educativo colombiano; este es dado directamente durante una parte del calendario escolar de las instituciones educativas; tiene como finalidad el mejoramiento de las condiciones de la educación, el apoyo a la vinculación a la escuela, y busca evitar la deserción escolar de los educandos. Porto Gutiérrez (2016) “La población objetivo a la cual se dirige el PAE son los niños, niñas y adolescentes de las áreas rurales y urbanas.” (p. 5) La nutrición en el “Programa de Alimentación Escolar, no sólo implicaría mejorar los aspectos físicos de los niños, sino que también se espera encontrar que estos contribuyan al desarrollo integral y psicosocial en los niños y las niñas” (p. 7).

El Programa de Alimentación Escolar, inicialmente, hizo parte de la cooperación del gobierno de los Estados Unidos, desarrollado a través del Ministerio de Salud Pública, el Instituto de Asuntos Interamericanos, el Ministerio del Trabajo y Previsión Social y el Laboratorio de Estudios de Nutrición (adscrito al Instituto Nacional de Higiene), buscó que solución a problemas de salud de niñas, niños y adolescentes; con posterioridad fue creado el Instituto Nacional de Nutrición, que luego fue parte del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF, para en 2011 y hasta hoy, quedar adscrito al Ministerio de Educación Nacional:

(...) la política de asistencia alimentaria en el país se crea por medio de la Ley 44 de 1947 y con el apoyo del Gobierno estadounidense el Instituto Nacional de Nutrición (INN), que continúa con sus labores hasta 1963 cuando finaliza el apoyo ...en Colombia, a partir de ese año el gobierno nacional asume por completo el presupuesto, los lineamientos y la operación del INN.

² Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales-Sisbén.

En 1968 con el fin de fortalecer la política pública de protección social y asistencia alimentaria y nutricional, se crea el instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y el INN pasa a ser una dirección de esta institución que desde entonces y hasta 2013 es el órgano rector en materia de alimentación escolar en el país.

En 2011, con base en lo dispuesto en la Ley 1450 de 2011 - Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, el Ministerio de Educación Nacional asumió la orientación, ejecución y articulación del Programa de Alimentación Escolar. (Kujar Lozano, López Meneses, Meneses Riascos, 2016, p. 9)

La figura 5, da cuenta de la evolución histórica y normativa del Programa de Alimentación – PAE

Figura 5. Línea de Tiempo Evolución histórica y normativa del PAE



Fuente: Ministerio de Educación Nacional, 2021.

Para el año 2016, la Contraloría General de la República-CGR, recomendó al MEN elevar el PAE a Política de Estado para el logro anual de la destinación obligatoria de recursos para su funcionamiento, independientemente de la voluntad del Gobierno de turno. De igual forma, esta entidad reconoció la importancia de involucrar más a la comunidad, a los académicos, a los medios de comunicación, a los padres y a la sociedad civil para el mejoramiento del desarrollo del programa (Hoyos, 2016).

En 2015, el Ministerio de Educación Nacional – MEN y la Organización de Naciones Unidas - Programa Mundial de Alimentos: “suscribieron acuerdo de cooperación con el fin de analizar, estudiar y definir cuáles son las mejores opciones de operación para el PAE, teniendo en cuenta las características propias y las necesidades de las diferentes

regiones del país.” (MEN, 2015, párr. 1) Programa que tiene la finalidad del fortalecimiento de los “programas de alimentación escolar y por ello han puesto a disposición de nuestro país el conocimiento, evidencia, capacidad y experiencia de más de 45 años”. (MEN, 2015, párr. 7) Convenio que fue una oportunidad para el mejoramiento escolar y el beneficio de educandos pertenecientes a los hogares más vulnerables, y apoyado en los mercados locales para el estímulo a la producción y comercialización.

Contexto de la Operación Actual de la Asociación: para el presente trabajo de grado, la operación de la Asociación tomó como contexto el municipio de Guachené, en donde desarrollará la operación del Programa de Alimentación Escolar – PAE, período 2021 - 2023.

En el municipio Guachené – Cauca, la Alcaldía Municipal publicó en su Informe de Gestión de los 100 Primeros Días de Gobierno de la Alcaldía Municipal (2020), -en la parte correspondiente a la Secretaría de Educación del Municipio-, refirió información relativa a sus necesidades para el cumplimiento de su responsabilidad con la alimentación escolar, y en el que fueron registrados los nuevos retos para el cumplimiento de la obligación:

Programa de Alimentación Escolar –PAE-: Se hizo el alistamiento para la prestación del servicio de Alimentación Escolar (PAE) para 3.400 estudiantes del municipio de Guachené. El municipio por medio de relación contractual, contrato la supervisión del servicio, con el fin de garantizar el buen servicio por parte del Operador municipal y departamental.

En este sentido, y dado el percance presentado por el COVID-19, la administración municipal está diseñando en concordancia con la secretaria Departamental de Educación del Cauca la estrategia de entregarles a los estudiantes la ración en casa. (p. 57)

Esto planteó al operador, unas condiciones diferentes para la atención de la alimentación escolar en tiempo de educación virtual, confinamiento en el hogar, que fue especialmente duro para las niñas, los niños y los adolescentes; y elaboración de nuevos protocolos para la producción, presentación, transporte y entrega de los alimentos. Condiciones en donde los protocolos para el suministro de los alimentos, la presentación y la distribución-entrega; o el suministro de raciones para la entrega y la preparación en casa, obligaron a la transformación de las acciones del Operador. Circunstancias que, para la semipresencialidad, continuaron y en donde, debía atenderse la alimentación de educandos en la presencialidad de la institución educativa y de educandos en sus lugares de residencia.

El regreso paulatino a la presencialidad ha obligado a la operación, que involucra retos en cuanto a la producción y al cumplimiento de nuevos protocolos para el proceso que incluirán las medidas de protección de la salud frente a la pandemia Covid-19, junto a las de la inocuidad y de sanidad, de los alimentos que están obligados a cumplir. Por los nuevos retos que ha tenido que abordar el Operador, es necesario que la actuación administrativa sea más cuidadosamente cumplida, para el avance hacia una mejor operación; y que considere las disposiciones en las normas precedentes, contenidas en la Resolución N°16432 del 02 de octubre de 2015 “Por la cual se expiden los lineamientos Técnicos y Administrativos, los estándares y las condiciones mínimas del Programa de Alimentación Escolar – PAE”; cumplimientos en los que han habido debilidades en la ejecución del PAE por parte del operador del programa, que están relacionadas con la falta de una mejor planificación administrativa que conlleve a evitar falencias que se traduzcan en un mal servicio o en muchos casos que no sea alcanzada la cobertura total de lo contratado. Y que cumpla con las nuevas disposiciones que con motivo de la pandemia Covid-19, ha realizado el Gobierno Nacional, que expidió otras normas con lineamientos Técnicos y Administrativos, los estándares y las condiciones mínimas del Programa de Alimentación Escolar – PAE, que están plasmadas en las siguientes disposiciones:

- **Resolución N° 0006 de 25 de marzo de 2020.** Por la cual se adicionan Transitoriamente, “Los Lineamientos Técnicos - Administrativos, los Estándares y las Condiciones Mínimas del Programa de Alimentación Escolar - PAE”» en el marco del Estado de Emergencia, Económica, Social y Ecológico derivado de la pandemia del COVID-19. Resolución que para la aplicación contó con los anexos 1 y 2.
- **Resolución N° 0007 de 16 de abril de 2020.** Por la cual se modifica la Resolución 0006 de 2020 que expide transitoriamente los lineamientos técnico - administrativos, los estándares y las condiciones mínimas del Programa de Alimentación Escolar - PAE, en el marco del Estado de Emergencia, Económica, Social y Ecológica, derivado de la pandemia del COVID-19
- **Resolución N° 0008 de 22 de abril de 2020.** Por la cual se corrige la Resolución 0007 de 2020 por medio de la cual se expide transitoriamente los lineamientos técnicos - administrativos, los estándares y las condiciones mínimas del Programa de Alimentación Escolar - PAE, en el marco del Estado de Emergencia, Económica, Social y Ecológica, derivado de la pandemia del COVID-19. (Ministerio de Educación Nacional, s.f., párr. 1-3)

5.3 RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

La observación de los educandos beneficiarios del PAE: niños, niñas, adolescentes, jóvenes en el tiempo de la observación tomaron sus alimentos con agrado y

consumieron las raciones completamente, solo en un día de baja temperatura ambiente algunos niños se quejaron porque sus bebidas estaban muy frías; comentaron que, en días como esos en sus casas, les daban bebidas calientes. La razón expuesta por manipuladores de alimentos era que los alimentos como avena, jugos y yogurt debían conservar la cadena de frío, por lo que no podían servirlos calientes o menos fríos. Otros educandos expresaron que querían repetir comida, a lo que las personas de la Operación PAE les respondieron que no podían porque todos los alimentos estaban medidos y cada ración correspondía a la edad y estado nutricional de cada uno de los beneficiarios.

También fueron escuchadas quejas porque los panes y los pasteles estaban duros y secos; e igualmente protestaron porque había frutas magulladas y otras verdes.

Durante las jornadas de observación, no hubo capacitaciones sobre nutrición y razones de la composición de los menús que reciben los educandos. Formación necesaria para seres en formación para la vida, en la que deben conocer el significado de la buena nutrición, porque la malnutrición:

En los niños en edad escolar, la malnutrición provoca o coadyuva a producir efectos ampliamente conocidos como las dificultades de concentración, la carencia de energía y el decaimiento, la merma de la capacidad de aprendizaje, la escasa voluntad de socialización, insuficientes resultados escolares, la deserción escolar, y en general el retraso del desarrollo. (Cuevas García, 2003)

La observación de educadores, directivos y administrativos de la institución educativa donde se realiza la Operación del PAE: durante la entrega del servicio PAE a educandos, no están presentes directivos ni administrativos de la institución educativa, solo permanecen en el comedor los educadores a quienes les corresponde el turno, algunos se muestran distraídos y solo pendientes de la disciplina de educandos mientras son entregados y consumidos los alimentos por los beneficiarios PAE.

Uno de los educadores dijo que los muchachos protestaban y comían poco las naranjas y los bananos; que decían que esto se debía a que de esos frutos los tenían en sus casas y no les llamaba la atención consumirlos en la institución educativa; que los nutricionistas debían investigar más, sobre lo que consumían en casa, para no darles lo mismo. Tampoco entre los educadores fue percibida la intencionalidad de la formación nutricional que debería acompañar las acciones del PAE, y todos los actores están involucrados, porque:

Para cambiar el entorno escolar y realizar intervenciones relacionadas con la nutrición y la salud se requieren agentes de cambio capaces y capacitados. Los profesores, el personal de las escuelas, los alumnos, los padres, los servicios de alimentación de grupos, los vendedores de alimentos y los agricultores tienen una

importante función que desempeñar en cuanto a ayudar a promover un comportamiento nutricional positivo. (United Nations System Standing Committee on Nutrition - UNSCN, 2017, p.13)

La observación de las madres y padres de familia de la comunidad educativa: se mostraron satisfechos porque sus hijos e hijas eran beneficiarios del PAE, porque consideran que son equilibrados los alimentos. Los padres y madres dijeron que en casa a veces es muy difícil tener carnes, variedad de frutas, y que ellos no tienen mucho conocimiento en la preparación y consumo de las verduras. También reconocieron que no saben cuál es el valor nutricional de los alimentos y que han visto como sus hijos e hijas han crecido y se ven mejor físicamente, desde que tienen el complemento alimenticio del PAE.

Las madres, los padres como integrantes de la comunidad educativa, y preferiblemente reunidos en asociaciones de padres, tienen la obligación de vigilancia de las acciones del PAE por parte del operador-contratista para la entrega de los servicios. Deberán entregar informe a supervisores y a entes de control “La Unidad Administrativa Especial para la Alimentación Escolar deberá elaborar un plan de capacitación para la comunidad educativa, sobre el ejercicio de la vigilancia comunitaria o de control social, en el marco del programa PAE.” (Parágrafo 2 de Artículo 1 de Ley N°2042, 2020)

5.4 RESULTADOS DE ENTREVISTA A REPRESENTANTE LEGAL DE ASOCIACIÓN-OPERADORA PAE

Para la entrevista semiestructurada con la Representante Legal de la Asociación fue preparado el siguiente temario:

Pregunta 1 ¿Cómo ha percibido la evolución de la Asociación en los 14 años que lleva como Representante Legal de la misma?

Pregunta 2 ¿Qué posibilidades de diversificación y crecimiento tiene actualmente la Asociación?

Pregunta 3 ¿Cómo les ha ido con madres y padres de familia, y con los estudiantes con derecho al PAE?

Pregunta 4 ¿Cómo le ha ido a la Asociación con los organismos de control, con supervisores, auditores, veedores y otros?

Pregunta 5 ¿Han tenido Planes Estratégicos para la proyección de la Asociación?

La respuesta a la Pregunta 1, sobre la percepción de la Representante Legal en la evolución de la Asociación, fue la siguiente: “

(...) en todo el tiempo de trayectoria de la Asociación y no solo en los últimos 14 años en que yo he estado al frente de la Representación Legal, los aprendizajes y los cambios han sido muchos. La Asociación como Operadora del Programa de Alimentación Escolar ha aprendido lo que implica la negociación y el perfeccionamiento de los contratos con instituciones como el Ministerio de Educación Nacional, la Gobernación del Cauca, las Alcaldías Municipales de cerca de 10 municipios nueve caucanos, y uno nariñense. (...) No ha sido fácil, ha habido que aprender el lenguaje de los políticos, el de los funcionarios, el de las aseguradoras, el de la comunidad de los colegios.

Sin ser nosotros profesionales universitarios, hemos tenido que aprender a convocar, seleccionar, a vincular-contratar, a asignarles funciones y evaluar a profesionales universitarios requeridos por los lineamientos técnicos y administrativos del PAE. Como Asociación hemos tenido que aprender a seleccionar y a administrar el personal de la operación como manipuladores de alimentos; hemos tenido que aprender de manejo de personal. Y también del manejo administrativo de la organización, de archivos, de soportes, de estados financieros, de estudio y aprovechamiento de oportunidades; porque tuvimos que darnos cuenta que esta Asociación es una empresa.

Aprendimos de la necesidad de abrir oficinas en los lugares donde vamos a operar con el servicio PAE, -para la administración como prestadores de servicios-. Y hemos aprendido del manejo oportuno para la entrega de informes, para la presentación de cuentas de cobro, del manejo de la seguridad social, y de la nómina. También, hemos aprendido a sobrevivir y a mantener la operación del PAE, cuando los pagos por nuestros servicios no llegan oportunamente.

Son muchos los aprendizajes como seres humanos al frente de un programa como el PAE, de una organización que requiere estar viva como es la Asociación, y de nuestras familias que también necesitan de nuestra presencia y acompañamiento permanente.

La repuesta a la Pregunta 2, sobre diversificación y crecimiento de las acciones de la Asociación, respondió la Representante Legal:

La Asociación si ha crecido, pero no ha tenido la oportunidad de diversificar sus servicios, con base en la experiencia que ha adquirido en la Operación PAE. Eso implicaría un estudio de mercado que permita la ampliación de la oferta, el conocimiento de las necesidades de otros clientes que pueden ser empresas privadas; también involucra ajustes a estatutos y al registro en la Cámara de comercio. Pero la diversificación no está descartada, es una opción para el futuro; esto requiere más debate entre los asociados

La repuesta a la Pregunta 3, sobre la relación con madres y padres de familia, y con los estudiantes con derecho al PAE, la Representante Legal respondió lo siguiente:

Hemos tenido buenas relaciones con familias, madres, padres, niños-niñas-adolescentes-jóvenes del PAE, porque siempre buscamos contacto con ellos desde que iniciamos la negociación por el PAE, queremos conocer sus gustos, sus comidas corrientes y las preferidas, la forma como elaboran los alimentos, la manera como los sirven y como los presentan; lo que cultivan. Establecemos relaciones con ellos para que manifiesten que no les gusta del servicio. A veces hay problemas porque los estudiantes piden gaseosas, productos procesados, galletas, snacks. A ellos les explicamos que no tienen poder nutricional, que tienen en exceso: grasas, sales o azúcares; pero ellos tienen una influencia grande por parte de la televisión. También les hemos explicado que el PAE tiene unos lineamientos y que debemos cumplir con las minutas establecidas para la alimentación. No lo aceptan totalmente, pero aceptan con agrado los alimentos que les suministramos.

La repuesta a la Pregunta 4, sobre la Asociación con los organismos de control, con supervisores, auditores, veedores y otros; la Representante Legal, dijo:

Nosotros desde la Asociación, cumplimos con los compromisos del contrato, y con los lineamientos técnicos y administrativos que nos imponen; mantenemos los registros exigidos; atendemos bien y con amabilidad a Supervisores, Auditores, Interventores, Veedores y a funcionarios del ICBF, sabemos que la buena calificación de ellos y el concepto que dan, no solo es soporte para el pago de la cuenta de cobro, sino que es nuestra recomendación principal para la siguiente contratación. Porque cuidamos estos detalles, es que hemos tenido más de 26 contratos de Operación PAE en la existencia de la Asociación.

En la respuesta a la pregunta 5, sobre los Planes Estratégicos para la proyección de la Asociación, la Representante Legal, manifestó lo siguiente:

Sabemos que eso es muy importante, pero también sabemos que nosotros solos no podemos hacerlo; que necesitamos un profesional universitario que nos ayude a organizarnos y a hacer proyecciones a largo plazo para la Asociación. Sabemos que es para nuestro bien, pero no hemos tenido el dinero para contratar la persona que nos ayude en eso. Veo que usted está trabajando en una propuesta que nos entregará a nosotros, yo quiero agradecerle mucho esto que hace por nuestra Asociación. Cuando la termine voy a leerla, y la presentaré en una Asamblea Extraordinaria para que la conozcan los demás asociados, la complementen y para que nos preparemos para el futuro, nos guíemos por el plan estratégico. Quiero darle las gracias por esto. Y espero que mis palabras le ayuden a que su trabajo de grado le quede bien.

Las respuestas de la representante legal, fueron base para la elaboración del diagnóstico estratégico de la Asociación, dan elementos y contribuyen a su proyección futura a partir del direccionamiento y la planeación estratégica. Las fotografías 1 y 2 son testimonio del encuentro para la entrevista con la Representante Legal de la Asociación con la aspirante a Administradora de Empresas.

Figura 6. Entrevista con la Representante Legal de la Asociación

Figuras 6^a y 6^b, con fotografía de la entrevista a la Representante Legal de la Asociación, en la página siguiente.

Figura 6a. Aspirante a administradora y Representante Legal



Fuente: elaboración propia.

Figura 6b. Continuación de entrevista con la Representante Legal de la Asociación



Fuente: elaboración propia.

5.5 RESULTADOS DE CONSULTA DOCUMENTAL SOBRE LA ASOCIACIÓN EN LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR-PAE

La consulta documental acudió a los documentos de las autoridades de la educación sobre el PAE que muestran que las actividades de la Asociación Operadora del Programa de Alimentación Escolar, ha estado altamente controlado al interior de las instituciones educativas. Fue encontrada una disposición mandataria para todos los municipios del Cauca, sobre la obligatoriedad de la conformación de los Comités de Alimentación Escolar – CAES en las instituciones educativas, de conformidad con lo determinado en la Resolución N°29452 del 29 de diciembre de 2017 de lineamientos técnico-administrativos, estándares y condiciones mínimas del PAE. El CAE, es una herramienta de gestión social que asigna responsabilidad a los rectores para la conformación y acción participativa durante cada año académico; sus integrantes deben ser: dos educandos titulares de derecho del PAE, el personero (o contralor o su suplente) estudiantil, tres padres o madres de familia, un representante de la sede educativa (educador o coordinador), y el rector; quienes en cada institución tienen como funciones el acompañamiento en el cumplimiento, revisión, control y el planteamiento de acciones para el mejoramiento de la actividad, y asimismo, rendir informe sobre el desempeño del PAE, Programa que:

(...) tiene como principio la participación ciudadana, por ello el Ministerio de Educación Nacional promueve espacios formales como son los Comités de Alimentación Escolar, las Mesas Pública y las veedurías ciudadanas de los cuales los padres de familia podrán hacer parte. Los padres de familia tienen el rol de cuidadores de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, la responsabilidad de su alimentación y educación en concurso con el Estado y deben participar activamente en los espacios generados para promover la participación ciudadana y el control social. (Resolución N°29452 En: Circular N°035, 2021, p. 4)

En el Plan de Desarrollo del Municipio Guachené-Cauca (2020-2023) incluyó el desarrollo y la Operación PAE, porque es una realidad municipal; proyectada y aprobada en el Eje Estratégico – 2. Como una estrategia de:

Más Inversión en el Ser para la Paz: Sector: Educación; Programa: Garantizar la Alimentación Escolar con cobertura; Descripción Meta Resultado: 100% de estudiantes; Indicador de Resultado: Número de alumnos atendidos; Línea de Base: 0; Meta Resultado Cuatrienio 2020-2023: 3417 por estudiantes con alimentación escolar año. (Alcaldía Guachené-Plan de desarrollo Municipal, 2020, p.163)

Dentro de las Metas de Resultado y Metas del Producto del Plan de Desarrollo de Guachené 2020-2023, está lo siguiente: **Meta 24; Sector: Educación, Objetivo Programa:** Mejor Educación con calidad, cobertura, acceso y permanencia en

todas las modalidades. **Descripción Meta Resultado:** Garantizar la Alimentación Escolar con cobertura 100% de estudiantes; **Indicador de Resultado:** Número de alumnos atendidos; **Meta de Resultado Cuatrienio:** 3.417; **Secretaría y/o Oficina Responsable:** SECRETARIA DE EDUCACIÓN; **Meta Producto:** Servicio de apoyo a la permanencia educativa con el programa de alimentación escolar; **Indicador Meta Producto:** Número de Estudiantes beneficiados con el programa de Alimentación Escolar en el municipio de Guachené. **Meta Producto Cuatrienio:** 3417 (Alcaldía Guachené, 2020, p. 193)

Dentro de los entes de control de la ejecución del PAE está la Contraloría General de la República, que en uno de sus informes manifestó que había encontrado debilidades por incumplimiento en actividades contractuales en los Programa de Alimentación Escolares, en los municipios del Cauca:

La contratación y ejecución de los recursos del PAE durante las vigencias auditadas presentó debilidades en el proceso de planeación en cuanto a la oportunidad para suscripción de contratos, circunstancia que afectó directamente la prestación del servicio, de acuerdo a los Lineamientos Técnico – Administrativos establecidos por el MEN.

Las situaciones encontradas en las visitas realizadas a diferentes unidades de servicio evidenciaron que, no obstante, las actividades de supervisión adelantadas por los Entes Territoriales, existe un reiterado incumplimiento de las actividades contractuales sobre las cuales no se presenta un plan de mejoramiento por parte de los operadores.

El grupo PAE de la Gobernación el Cauca dentro de su proceso de supervisión, cuenta con registros en los que se evidencia el traslado de observaciones a los diferentes operadores del Programa, sobre sus reiterados incumplimientos; sin embargo, el Ente Territorial no adelanta acciones tendientes a hacer efectivas las cláusulas contractuales en cuanto a las sanciones previstas. (Contraloría General de la República, 2016, p. 9)

Los Entes de Control, como la Procuraduría, han advertido de los riesgos en financiación y prestación del servicio del PAE, que beneficia a los educandos de las instituciones educativas oficiales en el Cauca.

La Procuraduría General de la Nación solicitó al Departamento Nacional de Planeación (DNP) y a la Gobernación del Cauca adelantar el trámite necesario para garantizar la financiación, planeación y ejecución oportuna y sin interrupción del Programa de Alimentación Escolar (PAE), que debe beneficiar a 180.000 niños, niñas y adolescentes del departamento.

El Ministerio Público advirtió que de no adoptarse oportunamente las medidas para la ejecución de los recursos del Sistema General de Regalías (SGR) asignados a proyectos de alimentación escolar, se comprometería la continuidad y la entrega oportuna de las raciones PAE en el Cauca. (Proclama del Cauca, 2020 En: Las2orillas, 2020, párr. 1-2)

La Procuraduría del Cauca – Comisión Regional de Moralización y de Acciones Preventivas, han hecho seguimiento de las acciones PAE de la Gobernación del Cauca, en cuanto a la “oportunidad, calidad, pertinencia y suficiencia en la prestación del servicio del PAE a sus beneficiarios, donde más de la mitad pertenecen a comunidades étnicas.” (Proclama del Cauca, 2020 En: Las2orillas, 2020, párr. 4)

Debido a las acciones PAE suspendidas por los Operadores a causa de las medidas sanitarias requeridas para en control por la pandemia Covid-19, que afectaron sus condiciones económico-sociales y que han requerido de ajustes extraordinarios para el cumplimiento oportuno; la Procuraduría reconoció los avances de la Gobernación concertados con Operadores PAE, y que los cambios han obligado a ajustes a la contratación de prestación del servicio que necesitaron de la articulación del Gobierno nacional y las entidades territoriales, para que sea posible la gestión oportuna de los recursos que aseguren la continuidad del PAE en el Departamento del Cauca.

Para el aseguramiento del PAE, el Ministerio de Educación Nacional-Unidad de Alimentos para aprender – UapA, ha promovido el fortalecimiento de las instancias de control y veeduría social a la implementación del PAE en cumplimiento del garantizar el derecho a la educación; por lo que hace seguimiento y control tanto del uso de recursos económicos y físicos, como el cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad de los alimentos. En su Informe PAE 2021, la Contraloría General de la República, da cuenta de las Entidades Territoriales que suspendieron operación, de las condiciones de la infraestructura en las instituciones educativas, de la operación con relación a los alimentos entregados y de la ejecución de recursos. Informe clave para el MEN, en cuanto al fortalecimiento de seguimiento, monitoreo y vigilancia del PAE, difusión de las acciones PAE, y de sus Operadores.

Actualmente, el PAE continúa en su proceso de transición para promover el retorno a la presencialidad y garantizar el derecho a la Educación de calidad, de acuerdo con la Ley 115 y ateniendo lo establecido por Min Salud en la Resolución 777 de 2021. Esto implica aplicar las modalidades de entrega de la vigente Resolución 29452 del Ministerio de Educación Nacional: Ración Industrializada, Ración Preparada en Sitio, y Ración Transportada. (Contraloría General de la República, 2021)

5.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN

En la siguiente página en la Tabla 2, está la matriz DOFA de la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo; diagnóstico que muestra que hay una gran cantidad de amenazas sobre la actividad principal de la Asociación que es la operación del Programa de Alimentación Escolar-PAE; que hace parte del aseguramiento por parte del Estado colombiano del derecho humano a la alimentación de educandos.

Tabla 2. Diagnóstico Estratégico de la Asociación – Matriz DOFA

ANÁLISIS EXTERNO		OPORTUNIDADES	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO			
DEBILIDADES	FORTALEZAS		
La incertidumbre frente a la suscripción del contrato de servicios PAE, impide la continuidad en la vinculación del personal para los equipos de trabajo de la Asociación y retrasa el alistamiento de las acciones.	El conocimiento de la operación del PAE logrado a través del tiempo de existencia de la Asociación y de los 26 contratos de la ejecución de manera continua en los períodos académicos escolares.	Todos los aportantes financiadores del PAE (MEN, Secretaría de Educación y Cultura del Cauca, Save the Childrens Colombia, Administración Municipal, Dirección del Núcleo Educativo) reconocen la necesidad alimentaria relacionada con la nutrición para la salud y la educación de educandos beneficiarios.	Las fallas en la concordancia del proceso de contratación y en los pagos, impactan la iniciación y la ejecución del programa durante todo el ciclo escolar.
La operación demanda mucho tiempo, esto -en ocasiones-, causa estrés en el cumplimiento de los procesos administrativos de: publicación de los ciclos de menús, diligenciamiento de registros en formatos, manejo de archivos, registro de evidencias de seguimiento de planes, calidad, inocuidad, dietas especiales, actualización y cualificación de manipuladores(as) de alimentos, entrega de dotaciones (de aseo y vestuario), seguridad y salud en el trabajo, manejo de residuos sólidos y líquidos, y planes de mejoramiento continuo.	Como operador, la Asociación siempre han buscado conocimientos del contexto, particularidades socioculturales, costumbres y requerimientos para la salud y desarrollo en el ciclo vital de educandos de la comunidad educativa en el municipio al que llega con sus servicios del PAE, y ha aumentado la comprensión de las tradiciones gastronómicas y nutricionales de los beneficiarios.	La articulación para la -provisión en la localidad, a las cadenas cortas de producción agropecuaria (campesina, familiar y comunitaria) donde el Operador tiene a cargo la prestación de los servicios del PAE,	Los trámites gubernamentales retrasan el comienzo del PAE desde el inicio de las clases de los educandos, por lo que la suma de dinero correspondiente a esta falta de aplicación de los recursos económicos, es castigado con recortes en el presupuesto de la siguiente vigencia municipal con la reducción en la misma proporción de lo dejado de ejecutar; esta circunstancia afecta tanto la cobertura del PAE como a sus beneficiarios, y también, el monto de la siguiente contratación con la Asociación-Operadora del servicio PAE.
No están definidos claramente los canales de comunicación entre los directivos de los colegios y la Asociación como	La Asociación investiga sobre la producción de productos de la región para la provisión en el mercado local, de lo que requiere para	La articulación entre departamentos colindantes para el aprovechamiento economías de escala en la provisión del PAE.	Los costos del PAE en regiones como el Departamento del Cauca, no corresponden a los que han definido en el nivel central del

operadora del PAE.	el PAE.		Gobierno.
Los directivos-administrativos de la institución educativa no comunican al Operador, de forma anticipada, los cambios en la jornada estudiantil o actividades extracurriculares, para la coordinación eficiente de la entrega de mayor o menor cantidad de refrigerios, su contenido y su forma de presentación, para finalmente, realizar los ajustes necesarios en las cuentas de cobro por la prestación de estos servicios eventuales.	La capacidad de adaptación de la Asociación, para la prestación del servicio en las cambiantes exigencias a causa de la pandemia Covid 19, mostró su efectividad en la entrega de servicios PAE en casa, y la combinación de entregas presenciales y en casa durante la alternancia escolar (raciones industrializadas y raciones preparadas-entregadas en sitio), para paulatinamente el regreso a la presencialidad total de los escolares a las instituciones educativas, y del PAE con todos los protocolos de bioseguridad exigidos por las autoridades de salud.	El mejoramiento de la articulación con otras entidades públicas con alcance en salud, desarrollo social y agrícola, así como, la participación en mesas intersectoriales, fortalece las acciones propias del PAE.	La actuación de otros operadores PAE ha deteriorado la imagen de los mismos; esto causa prevenciones y retrasos en la selección de los operadores.
En ocasiones se presentan traumatismos administrativos internos en la Asociación, causados por la demora en los pagos por la operación regular del PAE.	Ha generado impacto en el desarrollo integral de educandos y de las familias en los lugares en donde ha tenido presencia con la Operación del PAE.	La Asociación se ha articulado a otros Operadores de PAE para acciones conjuntas.	Los recursos asignados para el PAE son insuficientes para la cobertura total del programa de alimentación escolar.
			La deficiente infraestructura que tienen las instituciones educativas en sus comedores y cocinas para la implementación del PAE, requiere que sea reconocida, corregida, e intervenida por exigencia del MEN y del Departamento de Planeación Nacional–DPN.
			La infraestructura en los colegios no tiene la estructura física, dotación de equipos, menaje y todos los elementos necesarios para una puesta en marcha exitosa del PAE.
			Los cambios en las costumbres alimentarias de niñas, niños, adolescentes y jóvenes por efecto de la propaganda en medios de comunicación masivos que promueven el consumo de productos industrializados como snacks y gaseosas; hace difícil la entrega a ellos del PAE.

Fuente: elaboración propia.

5.6.1 Cruces Estratégicos de la Asociación

En la Tabla 3 está el cruce estratégico DO, de debilidades por oportunidades y en la Tabla 4 el cruce estratégico FO, de fortalezas por oportunidades. Igualmente, en la Tabla 5 está el cruce estratégico DA, debilidades por amenazas; y en la Tabla 6 el cruce estratégico FA, de fortalezas por amenazas.

Tabla 3. Cruce Estratégico DO – Debilidades por Oportunidades

CRUCE ESTRATÉGICO DO	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
La incertidumbre frente a la suscripción del contrato de servicios PAE, impide la continuidad en la vinculación del personal para los equipos de trabajo de la Asociación y retrasa el alistamiento de las acciones.	Todos los aportantes financiadores del PAE (MEN, Secretaría de Educación y Cultura del Cauca, Save the Childrens Colombia, Administración Municipal, Dirección del Núcleo Educativo) reconocen la necesidad alimentaria relacionada con la nutrición para la salud y la educación de educandos beneficiarios.
La operación demanda mucho tiempo, esto -en ocasiones-, causa estrés en el cumplimiento de los procesos administrativos de: publicación de los ciclos de menús, diligenciamiento de registros en formatos, manejo de archivos, registro de evidencias de seguimiento de planes, calidad, inocuidad, dietas especiales, actualización y cualificación de manipuladores(as) de alimentos, entrega de dotaciones (de aseo y vestuario), seguridad y salud en el trabajo, manejo de residuos sólidos y líquidos, y planes de mejoramiento continuo.	La articulación para la -provisión en la localidad, a las cadenas cortas de producción agropecuaria (campesina, familiar y comunitaria) donde el Operador tiene a cargo la prestación de los servicios del PAE,
No están definidos claramente los canales de comunicación entre los directivos de los colegios y la Asociación como operadora del PAE.	La articulación entre departamentos colindantes para el aprovechamiento economías de escala en la provisión del PAE.
Los directivos-administrativos de la institución educativa no comunican al Operador, de forma anticipada, los cambios en la jornada estudiantil o actividades extracurriculares, para la coordinación eficiente de la entrega de mayor o menor cantidad de refrigerios, su contenido y su forma de presentación, para finalmente, realizar los ajustes necesarios en las cuentas de cobro por la prestación de estos servicios eventuales.	El mejoramiento de la articulación con otras entidades públicas con alcance en salud, desarrollo social y agrícola, así como, la participación en mesas intersectoriales, fortalece las acciones propias del PAE.
En ocasiones se presentan traumatismos administrativos internos en la Asociación, causados por la demora en los pagos por la operación regular del PAE.	La Asociación se ha articulado a otros Operadores de PAE para acciones conjuntas.
ESTRATEGIAS RESULTADO DEL CRUCE ESTRATÉGICO DO: EJES ESTRATÉGICOS	
(1) Mejoramiento continuo de los procesos internos de la estructura administrativa.	
(2) Fortalecimiento de procesos comunicativos internos y externos.	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Cruce Estratégico FO – Fortalezas por Oportunidades

Cruce Estratégico FO – Fortalezas por Oportunidades	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
El conocimiento de la operación del PAE logrado a través de la existencia de la Asociación y de los 26 contratos de la ejecución de manera continua en los períodos académicos escolares.	Todos los aportantes financiadores del PAE (MEN, Secretaría de Educación y Cultura del Cauca, Save the Childrens Colombia, Administración Municipal, Dirección del Núcleo Educativo) reconocen la necesidad alimentaria relacionada con la nutrición para la salud y la educación de educandos beneficiarios.
Como operador, la Asociación siempre han buscado conocimientos del contexto, particularidades socioculturales, costumbres y requerimientos para la salud y desarrollo en el ciclo vital de educandos de la comunidad educativa en el municipio al que llega con sus servicios del PAE, y ha aumentado la comprensión de las tradiciones gastronómicas y nutricionales de los beneficiarios.	La articulación para la -provisión en la localidad, a las cadenas cortas de producción agropecuaria (campesina, familiar y comunitaria) donde el Operador tiene a cargo la prestación de los servicios del PAE,
La Asociación investiga sobre la producción de productos de la región para la provisión en el mercado local, de lo que requiere para el PAE.	La articulación entre departamentos colindantes para el aprovechamiento economías de escala en la provisión del PAE.
La capacidad de adaptación de la Asociación, para la prestación del servicio en las cambiantes exigencias a causa de la pandemia Covid 19, mostró su efectividad en la entrega de servicios PAE en casa, y la combinación de entregas presenciales y en casa durante la alternancia escolar (raciones industrializadas y raciones preparadas-entregadas en sitio), para paulatinamente el regreso a la presencialidad total de los escolares a las instituciones educativas, y del PAE con todos los protocolos de bioseguridad exigidos por las autoridades de salud.	El mejoramiento de la articulación con otras entidades públicas con alcance en salud, desarrollo social y agrícola, así como, la participación en mesas intersectoriales, fortalece las acciones propias del PAE.
Ha generado impacto en el desarrollo integral de educandos y de las familias en los lugares en donde ha tenido presencia con la Operación del PAE.	La Asociación se ha articulado a otros Operadores de PAE para acciones conjuntas.
ESTRATEGIA RESULTADO DEL CRUCE ESTRATÉGICO FO: EJE ESTRATÉGICO	
(3) Proyección de nuevos negocios en la Asociación. Sustento: en los conocimientos, la experiencia acumulada, el haber trabajado en diversos contextos, la capacidad de adaptación y de relacionamiento interinstitucional, y los ejercicios investigativos sobre los aspectos socioculturales relacionados con su quehacer, a través de los años de trayectoria ininterrumpida	

Fuente: elaboración propia.

Tabla .Cruce Estratégico DA – Debilidades por Amenazas

CRUCE ESTRATÉGICO DA – DEBILIDADES POR AMENAZAS	
DEBILIDADES	AMENAZAS
La incertidumbre frente a la suscripción del contrato de servicios PAE, impide la continuidad en la vinculación del personal para los equipos de trabajo de la Asociación y retrasa el alistamiento de las acciones.	Las fallas en la concordancia del proceso de contratación y en los pagos, impactan la iniciación y la ejecución del programa durante todo el ciclo escolar.
La operación demanda mucho tiempo, esto -en ocasiones-, causa estrés en el cumplimiento de los procesos administrativos de: publicación de los ciclos de menús, diligenciamiento de registros en formatos, manejo de archivos, registro de evidencias de seguimiento de planes, calidad, inocuidad, dietas especiales, actualización y cualificación de manipuladores(as) de alimentos, entrega de dotaciones (de aseo y vestuario), seguridad y salud en el trabajo, manejo de residuos sólidos y líquidos, y planes de mejoramiento continuo.	Los trámites gubernamentales retrasan el comienzo del PAE desde el inicio de las clases de los educandos, por lo que la suma de dinero correspondiente a esta falta de aplicación de los recursos económicos, es castigado con recortes en el presupuesto de la siguiente vigencia municipal con la reducción en la misma proporción de lo dejado de ejecutar; esta circunstancia afecta tanto la cobertura del PAE como a sus beneficiarios, y también, el monto de la siguiente contratación con la Asociación-Operadora del servicio PAE.
No están definidos claramente los canales de comunicación entre los directivos de los colegios y la Asociación como operadora del PAE.	Los costos del PAE en regiones como el Departamento del Cauca, no corresponden a los que han definido en el nivel central del Gobierno.
Los directivos-administrativos de la institución educativa no comunican al Operador, de forma anticipada, los cambios en la jornada estudiantil o actividades extracurriculares, para la coordinación eficiente de la entrega de mayor o menor cantidad de refrigerios, su contenido y su forma de presentación, para finalmente, realizar los ajustes necesarios en las cuentas de cobro por la prestación de estos servicios eventuales.	La actuación de otros operadores PAE ha deteriorado la imagen de los mismos; esto causa prevenciones y retrasos en la selección de los operadores.
En ocasiones se presentan traumatismos administrativos internos en la Asociación, causados por la demora en los pagos por la operación regular del PAE.	Los recursos asignados para el PAE son insuficientes para la cobertura total del programa de alimentación escolar.
	La deficiente infraestructura que tienen las instituciones educativas en sus comedores y cocinas para la implementación del PAE, requiere que sea reconocida, corregida, e intervenida por exigencia del MEN y del Departamento de Planeación Nacional-DPN.
	La infraestructura en los colegios, no tiene la estructura física, dotación de equipos, menaje y todos los elementos necesarios para una puesta en marcha exitosa del PAE.
	Los cambios en las costumbres alimentarias de niñas, niños, adolescentes y jóvenes por efecto de la propaganda en medios de comunicación masivos que promueven el consumo de productos industrializados como snacks y gaseosas; hace difícil la entrega a ellos del PAE.
ESTRATEGIA RESULTADO DEL CRUCE DA: EJE ESTRATÉGICO	
(4) Estudio permanente y continuo de las amenazas.	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Cruce Estratégico FA – Fortalezas por Amenazas

CRUCE ESTRATÉGICO FA – FORTALEZAS POR AMENAZAS	
FORTALEZAS	AMENAZAS
El conocimiento de la operación del PAE logrado a través de los años de existencia de la Asociación y de los 26 contratos de la ejecución de manera continua en los períodos académicos escolares.	Las fallas en la concordancia del proceso de contratación y en los pagos, impactan la iniciación y la ejecución del programa durante todo el ciclo escolar.
Como operador, la Asociación siempre han buscado conocimientos del contexto, particularidades socioculturales, costumbres y requerimientos para la salud y desarrollo en el ciclo vital de educandos de la comunidad educativa en el municipio al que llega con sus servicios del PAE, y ha aumentado la comprensión de las tradiciones gastronómicas y nutricionales de los beneficiarios.	Los trámites gubernamentales retrasan el comienzo del PAE desde el inicio de las clases de los educandos, por lo que la suma de dinero correspondiente a esta falta de aplicación de los recursos económicos, es castigado con recortes en el presupuesto de la siguiente vigencia municipal con la reducción en la misma proporción de lo dejado de ejecutar; esta circunstancia afecta tanto la cobertura del PAE como a sus beneficiarios, y también, el monto de la siguiente contratación con la Asociación-Operadora del servicio PAE.
La Asociación investiga sobre la producción de productos de la región para la provisión en el mercado local, de lo que requiere para el PAE.	Los costos del PAE en regiones como el Departamento del Cauca, no corresponden a los que han definido en el nivel central del Gobierno.
La capacidad de adaptación de la Asociación, para la prestación del servicio en las cambiantes exigencias a causa de la pandemia Covid 19, mostró su efectividad en la entrega de servicios PAE en casa, y la combinación de entregas presenciales y en casa durante la alternancia escolar (raciones industrializadas y raciones preparadas-entregadas en sitio), para paulatinamente el regreso a la presencialidad total de los escolares a las instituciones educativas, y del PAE con todos los protocolos de bioseguridad exigidos por las autoridades de salud.	La actuación de otros operadores PAE ha deteriorado la imagen de los mismos; esto causa prevenciones y retrasos en la selección de los operadores.
Ha generado impacto en el desarrollo integral de educandos y de las familias en los lugares en donde ha tenido presencia con la Operación del PAE.	Los recursos asignados para el PAE son insuficientes para la cobertura total del programa de alimentación escolar.
	La deficiente infraestructura que tienen las instituciones educativas en sus comedores y cocinas para la implementación del PAE, requiere que sea reconocida, corregida, e intervenida por exigencia del MEN y del Departamento de Planeación Nacional-DPN.
	La infraestructura en los colegios, no tiene la estructura física, dotación de equipos, menaje y todos los elementos necesarios para una puesta en marcha exitosa del PAE
	Los cambios en las costumbres alimentarias de niñas, niños, adolescentes y jóvenes por efecto de la propaganda en medios de comunicación masivos que promueven el consumo de productos industrializados como snacks y gaseosas; hace difícil la entrega a ellos del PAE.
Pasa...	

Viene...

ESTRATEGIA FA – RESULTADO DEL CRUCE: EJE ESTRATÉGICO	
(5)	Mantenimiento de la calidad y responsabilidad por las acciones desarrolladas

Fuente: elaboración propia.

5.6.2 Ejes Estratégicos para el Plan Estratégico de la Asociación

Los ejes estratégicos para el plan estratégico de la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo, organización Operadora del Programa de Alimentación Escolar PAE del Municipio de Guachené-Cauca para el período 2021-2023, fueron el resultado de los cruces estratégicos realizados a partir del producto del diagnóstico estratégico. En la Tabla 7, están registrados los ejes estratégicos para el plan estratégico de la Asociación.

Tabla 7. Ejes Estratégicos Determinados para el Plan Estratégico

EJES ESTRATÉGICOS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN	
(1)	Mejoramiento continuo de los procesos internos de la estructura administrativa. Meta: fortalecimiento en el cumplimiento de todos los compromisos.
(2)	Fortalecimiento de procesos comunicativos internos y externos. Meta: fluidez y exactitud en la comunicación.
(3)	Proyección de nuevos negocios en la Asociación. Meta: aumento de la sostenibilidad. Sustento: en los conocimientos y la experiencia acumulada, el haber trabajado en diversos contextos, la capacidad de adaptación y de relacionamiento interinstitucional, y los ejercicios investigativos sobre los aspectos socioculturales relacionados con su quehacer, a través de los años de trayectoria ininterrumpida.
(4)	Estudio permanente y continuo de las amenazas. Meta: la defensa y protección para la continuidad ininterrumpida de la contratación de sus servicios como operador PAE.
(5)	Mantenimiento de la calidad y responsabilidad por las acciones desarrolladas. Meta: permanente atención a la voz del cliente, aprendizaje de comunidades en su contexto, y rigurosidad para el cumplimiento de compromisos.

Fuente: elaboración propia.

5.7 PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN

La propuesta de direccionamiento y planeación estratégica de la Asociación de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo tomó como modelo la Estrategia Posicionamiento de Porter. Propuesta que partió del reconocimiento de las actividades actuales de la Asociación, que se ajustan en el Registro Único Tributario-RUT (de la DIAN actualizado a 17 de marzo de 2020), en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme – CIIU, a las siguientes: 8890: Otras actividades de asistencia social; 9499: Actividades de otras asociaciones; y 1084: Elaboración de comidas y platos preparados.

En el presente trabajo de grado, es entregado el siguiente avance de propuesta de Direccionamiento Estratégico para la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo, organización que deberá debatirla, ajustarla, aprobarla e implementarla, con las finalidades de mejoramiento continuo de su actual estructura, y de diversificación de acciones que le permitan sostenibilidad en el tiempo, así como bienestar para sus asociados y usuarios-beneficiarios.

5.7.1 Propuesta de misión para asociación

La misión de la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo, como operadora del Programa de Alimentación Escolar – PAE, prestará servicios alimentarios para la permanencia, la reducción del ausentismo y el bienestar de educandos en las instituciones educativas, para esto generará hábitos alimentarios saludables durante el calendario escolar, dentro de la jornada académica de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, registrados en la matrícula oficial, desde Preescolar hasta la Media. Asimismo, con el ánimo de diversificación y con base en la experiencia desarrollada en el PAE, ofrecerá servicios de alimentación en empresas privadas de la región, así como cubrimiento de la alimentación de otros eventos.

5.7.2 Propuesta de visión para la asociación

La visión de la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo, como operadora del Programa de Alimentación Escolar – PAE, propende por la formación en los conceptos de la relación nutrición-salud-educación, para todos los actores de la comunidad educativa; y dinamizará la oferta de sus servicios de alimentación en las empresas privadas que los requieran, e igualmente, avanzará en sus conocimientos para la venta de alimentos para los eventos que lo requieran.

5.7.3 Propuesta de valores corporativos para la asociación

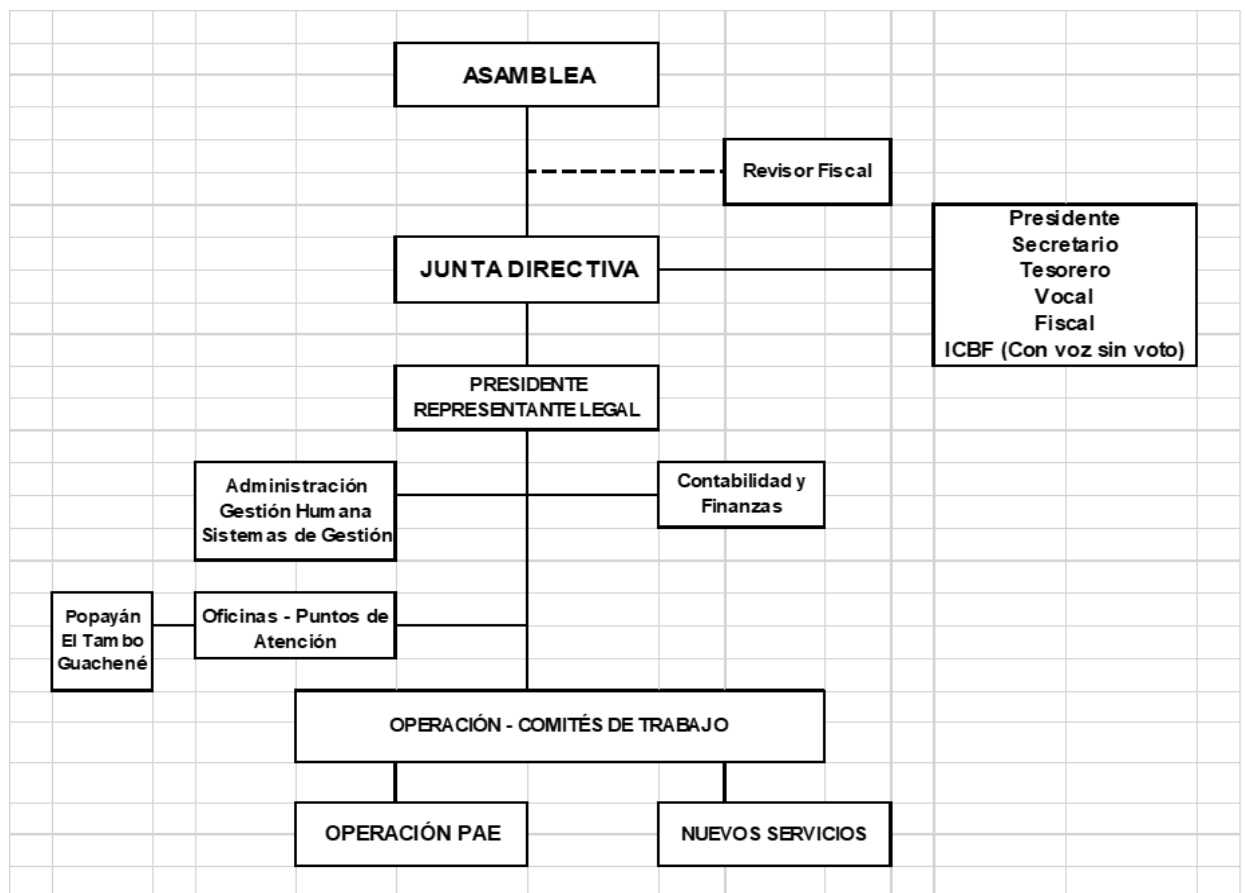
Los valores corporativos de la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo, como operadora del Programa de Alimentación Escolar – PAE, y como potencial prestador de servicios de alimentación para empresas y para eventos especiales, son los siguientes:

- Respeto por educandos-sujetos de derecho del PAE, beneficiarios de los servicios alimentarios durante el período escolar.
- Colaboración y relacionamiento con la comunidad educativa.
- Relacionamiento con autoridades de la institución educativa y con las autoridades del ente territorial correspondiente.
- Transparencia
- Adaptabilidad

- Honestidad
- Coherencia
- Puntualidad.

5.7.4 Propuesta de organigrama para la asociación

Figura 7. Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración conjunta entre Representante Legal de la Asociación y la aspirante a Administradora. Organigrama propuesto, que reposa en el archivo general Asociación de Padres de Familia del Tambo

5.8 PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN 2021-2024

Con el modelo de la Escuela de Posicionamiento de Porter, fue orientado el plan estratégico de la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del

Municipio de El Tambo, y a partir de los ejes estratégicos determinados en los cruces estratégicos es formulada la propuesta de plan estratégico para la Asociación, con la finalidad de proyectar tanto el crecimiento de la organización, como la creación de alternativas complementarias o sustitutivas para la diversificación de sus acciones, frente a la Operación del PAE -que ha sido su única actividad, hasta el momento-; actividades que le permitan el aumento de la sostenibilidad a través del tiempo y las que puede ofertar con base en sus experiencias.

En la tabla 8 está el plan estratégico propuesto.

Tabla 8. Propuesta de Plan Estratégico para la Asociación 2021-2024

Eje Estratégico	Objetivos del Plan Estratégico 2021-2024	Descripción de Metas	Acciones	Responsable
Mejoramiento continuo de los procesos internos de la estructura administrativa.	- Revisar dos veces al año la infraestructura. - Evaluar el ambiente físico de las áreas de la operación. - Crear y publicar perfiles de cargo acordes con las necesidades de la Asociación. - Evaluar el desempeño del talento humano.	Fortalecimiento institucional para el cumplimiento de todos los compromisos.	- Estudio de la proyección de actividades para la adecuación de la infraestructura. - Determinación de condiciones y necesidades del ambiente en donde se realiza la operación para la entrega de productos y servicios. - Con base en la experiencia, elaboración de los perfiles de cargo requeridos en la Asociación. - Programación de las capacitaciones específicas para la mejora de la competencia laboral del personal de la operación.	Asociación.
Fortalecimiento de procesos comunicativos internos y externos.	- Establecer la política de comunicación-información. - Definir los canales de comunicación. - Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras y medios de comunicación. - Determinar la responsabilidad de recibo y entrega de comunicación externa.	Logro de comunicación precisa y clara al interior de la Asociación Y Establecimiento oportuno de comunicación fluida con el medio externo.	- Aplicación periódica de encuestas sobre la comunicación en el trabajo - Identificación de los canales formales e informales de la comunicación interna y del manejo de la comunicación e información externa.	Presidente-Representante Legal de la Asociación Y Jefes de la operación.
Proyección de nuevos negocios en la Asociación.	Definir claramente el nicho de mercado de la Asociación	Formulación de plan de mercadeo.	Investigación de mercado	Junta Directiva.
Estudio permanente y continuo de las amenazas.	Conocer muy bien amenazas, riesgos, posibles dificultades.	Cuidarse de los obstáculos para la reacción oportuna	- Consulta permanente de documentos oficiales. - Investigación de tendencias.	Junta Directiva

Pasa...

Viene...

Mantenimiento de la calidad y responsabilidad por las acciones desarrolladas.	• Cumplir los requisitos de la contratación. • Cuidar del cumplimiento de los requisitos del servicio y de los productos. • Mantener evidencia de cumplimiento. • Atender de forma mesurada y pertinente a los organismos de control.	Permanencia en el mercado.	• Uso de equipos y condiciones ambientales de trabajo adecuados. • Cumplimiento de normas y procedimientos documentados. • Monitoreo, seguimiento y control de toda la actividad para el logro de la satisfacción del cliente-usuario-beneficiario. • Criterios de ejecución de los trabajos de forma clara y práctica. • Mantenimiento adecuado de equipos que aseguren su capacidad continuada para la operación. • Disponibilidad del material auxiliar y personal que sea necesario en una contingencia.	Asociación
---	--	----------------------------	---	------------

Fuente: elaboración propia.

5.8.1 Propuesta de plan seguimiento y control del plan estratégico de la asociación

Tabla 9. Propuesta de Plan de Seguimiento y Control del Plan Estratégico de la Asociación

EJE ESTRATÉGICO		
MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA		
Objetivos del Plan Estratégico 2021-2024	Descripción de Metas	Indicador de Resultados
Revisar periódicamente la infraestructura.	Fortalecimiento institucional para el cumplimiento de todos los compromisos.	Dos informes de revisión semestrales
Evaluar el ambiente físico de las áreas de la operación.		100% de cumplimiento de requisitos que aseguran el buen estado del ambiente físico
Crear y publicar perfiles de cargo acordes con las necesidades de la Asociación.		100% de perfiles de cargo levantados con base en la experiencia adquirida en sus años de trabajo
Evaluar el desempeño del talento humano.		Dos evaluaciones de desempeño semestrales
EJE ESTRATÉGICO: FORTALECIMIENTO DE PROCESOS COMUNICATIVOS INTERNOS Y EXTERNOS		
Objetivos del Plan Estratégico 2021-2024	Descripción de Metas	Indicador de Resultados
Establecer la política de comunicación-información.	Logro de comunicación precisa y clara al interior de la Asociación Y Establecimiento oportuno de comunicación fluida con el medio externo.	Una política de comunicación formulada y documentada.
Definir los canales de comunicación.		100% de Canales de comunicación definidos Y Evidencia de reuniones de divulgación y retroalimentación sobre su composición
Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras y medios de comunicación.		Actualización semanal de carteleras Y Evidencia de uso de medios de comunicación cada que sea pertinente
Determinar la responsabilidad de recibo y entrega de comunicación externa.		Procedimiento documentado del proceso de comunicación interno y externo, asignación de responsabilidades. Y Guía documentada de recibo-entrega-respuestas (si son pertinentes) a comunicaciones externas.
EJE ESTRATÉGICO: PROYECCIÓN DE NUEVOS NEGOCIOS EN LA ASOCIACIÓN		
Objetivos del Plan Estratégico 2021-2024	Descripción de Metas	Indicador de Resultados
Definir claramente el nicho de mercado de la Asociación	Formulación de plan de mercadeo.	Una investigación de mercado documentada. Y Un plan de mercadeo formulado. Y Un plan de mercadeo evaluado y actualizado anualmente (mes diciembre).

Pasa...

Viene...

EJE ESTRATÉGICO: ESTUDIO PERMANENTE Y CONTINUO DE LAS AMENAZAS		
Objetivos del Plan Estratégico 2021-2024	Descripción de Metas	Indicador de Resultados
Conocer muy bien amenazas, riesgos, posibles dificultades.	Cuidarse de los obstáculos para la reacción oportuna	Un informe trimestral sobre las amenazas al quehacer de la Asociación.
EJE ESTRATÉGICO: MANTENIMIENTO DE LA CALIDAD Y RESPONSABILIDAD POR LAS ACCIONES DESARROLLADAS		
Objetivos del Plan Estratégico 2021-2024	Descripción de Metas	Indicador de Resultados
Cumplir los requisitos de la contratación.	Permanencia en el mercado.	Cero hallazgos por incumplimiento de requisitos de contratación
Cuidar del cumplimiento de los requisitos del servicio y de los productos.		100% de cumplimiento de lineamientos técnicos y administrativos de la operación del PAE Y 100% de cumplimiento de los requisitos de calidad de los otros servicios de alimentación que venda la Asociación
Mantener evidencia de cumplimiento.		Registros documentados de cumplimiento de requisitos
Atender de forma medida y pertinente a los organismos de control.		100% de cumplimiento de los programas de Supervisión, interventoría, auditorías, visitas de observación de las entidades de control de los servicios contratados tanto del PAE como de otros servicios entregados.

Fuente: elaboración propia.

6. CONCLUSIONES

En el desarrollo del ejercicio investigativo del trabajo de grado en administración de empresas, fue aportado el avance en una propuesta de planeación estratégica para la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio El Tambo, organización a cargo de la atención al Programa de Alimentación Escolar PAE 2021-2023 en el Municipio de Guachené -Cauca; y cumplidos los objetivos para la contribución a la solución de la problemática; mediante el cumplimiento de las metas propuestas, fue logrado el objetivo general del trabajo de grado que tuvo como propósito formular el plan estratégico de la Asociación; contribuyeron a esto, las actividades realizadas en los objetivos específicos.

El cumplimiento del primer objetivo específico que planteó diseñar el direccionamiento estratégico de la Asociación, destaca que fue diseñado con base en los resultados del análisis externo, que fue complementado con la consulta documental, con la observación de los actores involucrados, con los aportes de la entrevista a la Representante Legal, con el estudio de los informes de los organismos de control a operadores PAE; y con los resultados del análisis interno de debilidades y fortalezas de la Asociación.

En el segundo objetivo específico planificado, buscó determinar los ejes estratégicos para el plan estratégico de la Asociación, se destaca que estos fueron el resultado de la síntesis de cada uno de los cruces estratégicos de debilidades por oportunidades, de fortalezas por oportunidades, de debilidades por amenazas y de fortalezas por amenazas, esto con base en el resultado del diagnóstico de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (matriz DOFA), y a partir de ellos, fue formulada la propuesta de planeación estratégica de la Asociación para el período 2021-2024, sobre los siguientes ejes: eje estratégico DO: mejoramiento continuo de los procesos administrativos internos de la Asociación, y fortalecimiento de procesos de comunicación internos y externos; eje estratégico FO: proyección de nuevos negocios sobre la estructura fortalecida en la práctica continua de la Asociación; eje estratégico DA: que planteó la necesidad de conocimiento y estudio continuo de la amenazas para la Asociación; eje estratégico FA: que impulsa el mantenimiento constante de la calidad y la responsabilidad por las acciones desarrolladas por la Asociación.

En el tercer objetivo específico fue planteado: proponer mecanismos para el seguimiento y control del plan estratégico de la Asociación; de tal forma que asegure los momentos de evaluación, ajustes, y cumplimiento de las acciones propuestas, para su continuidad y fortalecimiento a través del tiempo. Se destaca el seguimiento a través de la aplicación de indicadores formulados para este propósito, con la finalidad del monitoreo constante para la toma de decisiones oportunas sobre el comportamiento organizacional.

El aporte de la propuesta de plan estratégico es una contribución al debate que debe darse al interior de la Asociación, en pos de la diversificación de los servicios, apoyados en la gran experiencia que han construido a través de su práctica continua durante casi tres décadas, como operadora del Programa de Alimentación Escolar – PAE, en varios municipios de la nación.

REFERENCIAS

- Alcaldía Municipal de Guachené – Cauca. (2020). Plan de Desarrollo Municipio de Guachené – Cauca 2020-2023 “*Pacto para la Construcción de Confianza y Futuro del Municipio de Guachené*” – Vamos construyendo confianza y futuro. – Documento Final. <https://www.guachene-cauca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionControl/Plan%20de%20Desarrollo%20del%20Municipio%20de%20Guachen%C3%A9%20Cauca%202020-2023.pdf>
- Alcaldía Municipal de Guachené – Cauca. (2020). *Informe de Gestión de los 100 Primeros Días de Gobierno – Período 2020 – 2023*. 110 pp. Guachené-Cauca: Colombia. <https://www.guachene-cauca.gov.co/Conectividad/RendiciondeCuentas/Informe%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20los%20Primeros%20100%20días%20de%20Gobierno%20del%20Dr%20Elmer%20Abonia%20Alcalde%20de%20Guachene.pdf>
- Alcaldía Municipal de Guachené. (2020). *Historia*. http://guachenecauca.gov.co/informacion_general.shtml
- Álvarez Castañón, L.C., Bolaños Evia, G.R., y López De Alba, P.L. (22 de febrero de 2011). 10 *Escuelas de Pensamiento Estratégico Según Mintzberg*. <https://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>
- Ariza, J.F. y Rojas, S.L. (2020). ¿Mejora el Programa de Alimentación Escolar (PAE) el desempeño de los estudiantes en Ibagué? *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. (Tesis de Grado). Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada. 28 (2). pp. 143-160. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.4970>
- Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo. (1° de febrero de 1992). *Estatutos*. 7 pp. El Tambo-Cauca: Colombia.
- Bolaños Calambás, J. (2018). *Planeación estratégica de la Unidad Productora de Cafés Especiales Finca El Paraíso Vereda Los Arados, Tunía, Piendamó, Cauca 2019-2022*. Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/18315>
- Caicedo Carrascal, F.M., Gutiérrez Castañeda, G., Magira Yara, G. y Molina Espinosa, M.J. (2021). *El Programa de Alimentación Escolar como Estrategia para la Permanencia Escolar*. (Tesis de Grado). Universidad EAN. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10708/MaginGelter2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cámara de Comercio del Cauca. (7 de abril de 2021). *Certificado de Inscripción y Clasificación en el Registro de Proponentes*. 45pp. Popayán: Colombia.
- CepymeNews. (26 de marzo de 2020). *Las 3 estrategias competitivas genéricas de Michael Porter*. <https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter>
- Chiavenato, I. Trad. De la Fuente Chávez, C.L. y Montañó Serrano, E.L. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª. Ed. McGraw Hill. México. FreeLibros.org.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Chiavenato, I., Sapiro, A. (2016). *Planeación Estratégica – Fundamentos y aplicaciones*. 3ª. Ed. Mc-Graw Hill. México. <https://www.remex-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Circular N°035. (15 de abril de 2021). *Conformación de los Comités de Alimentación Escolar – CAE – 2021, en los Establecimientos Educativos Oficiales*. Secretaría de Educación y Cultura del Departamento del Cauca. 6p. Popayán: Colombia. <https://sedcauca.gov.co/wp-content/uploads/2021/04/CIRCULAR-035-DE-2021.pdf>
- Contraloría General de la República. (octubre de 2016). *Informe de Resultados – Actuación Especial Programa de Alimentación Escolar PAE Departamento del Cauca y Municipio de Popayán Vigencia 2015 Y Primer Semestre de 2016*. 68p. https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-387183_XAudEx2016_C02.pdf
- Contraloría General de la República. (5 de octubre de 2021). *Informe del PAE de la Contraloría General: trabajo en territorio y articulación institucional contra la corrupción en procura de la calidad de la Alimentación Escolar*. <https://www.mineduacion.gov.co/portal/salaprensa/Noticias/407090:Informe-del-PAE-de-la-Contraloria-General-trabajo-en-territorio-y-articulacion-institucional-contra-la-corrupcion-en-procura-de-la-calidad-de-la-Alimentacion-Escolar>
- Cuevas García, R. (23 a 26 de noviembre de 2003). *El diseño de los Programas de Alimentación Escolar y la Función de la Industria Alimentaria*. 2ª Conferencia de las Américas. “Los beneficios de la leche en la alimentación escolar”, Montevideo: Uruguay. <https://www.fao.org/3/y5906m/Y5906M05.htm>
- Culchac Imbacuan, L. y Saguan Cuetia, A. (2019). *Diseño de un plan estratégico para el Restaurante Bugambillas ubicado en Santander de Quilichao, Cauca, periodo 2019 -2020*. Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/20850>

- David, F.R. Trad. Sánchez Carrión, M.A. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. Ed. Pearson Educación. 370 pp. México. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Díaz-Bravo, L.; Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. y Varela-Ruiz, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico Investigación en Educación Médica*. 2(7), julio-septiembre, pp. 162-167 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Hernández Hernández, L.A., Duarte Bohórquez, Z.C., García Berrío, L.G. (2019). *Estrategias para la Alimentación Escolar en las Instituciones Educativas Oficiales del Departamento del Casanare*. (Tesis de Grado). Universidad Piloto de Colombia. 166 pp. Yopal: Colombia. http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/6586/TRABAJO%20DE%20GRADO_HERNADEZ_DUARTE_GARCIA_GPV32%20REV%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández Sampieri, R-, Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. *Definición del alcance de la investigación a realizar*. En: Metodología de la Investigación. 4 ed. México. McGraw Hill. 2006. p 81.
- Hoyos, I. (2016). *Segundo Informe sobre el seguimiento al Programa de Alimentación – PAE a nivel nacional a 9 de diciembre de 2016 de la Procuraduría delegada para la defensa de los derechos de la infancia, adolescencia y familia*. Bogotá, Colombia. <https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/IPAE.pdf>
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar-ICBF, Instituto Nacional de Salud-INS, Ministerio de la Protección Social. (2010). *Encuesta Nacional de la Situación Nutricional Colombia 2010 (ENSIN)*. <https://www.icbf.gov.co/bienestar/nutricion/encuesta-nacional-situacion-nutricional>
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar-ICBF. (8 de julio de (2021). *Certificado de Reconocimiento y Representación Legal*. p. 1. Popayán: Colombia.
- Instituto de Estudios Bursátiles. (25 de febrero de 2021). *Las grandes lecciones de Michael Porter, el padre de la estrategia empresarial*. [Blog]. <https://www.ieb.es/las-grandes-lecciones-de-michael-porter-el-padre-de-la-estrategia-empresarial/>
- Kujar Lozano, N.Y., López Meneses, A.A., Meneses Riascos, A.J. (2016). *Percepciones del Programa de Alimentación Escolar por parte de los Actores en el Corregimiento de San Cristóbal y de las Comunas 13, 15,16 del Municipio de Medellín*. (Trabajo de Grado de Especialización). Corporación Universitaria Lasallista. 63 pp. Caldas, Antioquia: Colombia.

- Las2orillas. (26 de junio de 2020). *Lupa de la Procuraduría en Contratos del PAE en el Cauca*. <https://www.las2orillas.co/lupa-de-la-procuraduria-en-contratos-del-pae-en-el-cauca/>
- Ley N°1955 (25 de marzo de 2019). *Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”*. Congreso Nacional de la República de Colombia. Bogotá D.C.: Colombia.
- Ley N°2042 (27 de julio de 2020). *Por medio de la cual se otorgan herramientas para que los padres de familia realicen un acompañamiento eficaz con el fin de cuidar los recursos del PAE*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=159969>
- Leyva Arias, G y Ortiz Arias, J. (2019-11-27.). *Formulación de un plan estratégico para la Corporación de Paneleros del Norte del Valle del Cauca (Corpanova) para el periodo 2018 – 2022*. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/14651>
- Martínez M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Trillas; p. 65-68. México. <https://issuu.com/vaneshitaespejoquiroya/docs/202652027-la-investigacion-cualitat>
- Mesa Pública del Programa de Alimentación Escolar–PAE. (30 de octubre de 2020). *Cumplimiento de Resolución N°29452 de 2017 respecto al control social, participación ciudadana e inclusión social del PAE. Secretaría de Educación y Cultura Departamento del Cauca*. [https://www.cauca.gov.co/Prensa/SaladePrensa/Paginas/Gobierno-departamental-lidero-mesa-publica-de-control-social-y-tecnico-del-Programa-de-Alimentacion-Escolar-\(PAE\).aspx](https://www.cauca.gov.co/Prensa/SaladePrensa/Paginas/Gobierno-departamental-lidero-mesa-publica-de-control-social-y-tecnico-del-Programa-de-Alimentacion-Escolar-(PAE).aspx)
- Ministerio de Educación Nacional – MEN. (s.f.). *Especial Covid-19, Normatividad*. https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-393894.html?_noredirect=1
- Ministerio de Educación Nacional – MEN. (2015). *Min educación y Programa Mundial de Alimentos se unen para fortalecer el Programa de Alimentación Escolar*. https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-351313.html?_noredirect=1
- Ministerio de Salud y Protección Social MEN–UNICEF. (2016). *Lineamiento para el manejo integrado de la desnutrición aguda moderada y severa en niños y niñas de 0 a 59 meses de edad. Estrategia de Atención y Prevención de la Desnutrición*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/lineamiento-desnutricion-aguda-minsalud-unicef-final.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO. (2013). *Derecho a la alimentación, seguridad y soberanía alimentaria*. 44 pp. Panamá.

http://www.fao.org/fileadmin/templates/righttofood/documents/project_m/doc/Ley_Marco_DA_Parlartino.pdf

- Palencia-Botello, R. E., Reales-Duarte, P. A., y Cordero Diaz, M. C. (2021). Percepción del programa de alimentación escolar (PAE) en el colegio municipal aeropuerto, comuna 6 del municipio san José de Cúcuta bajo el enfoque de seguridad alimentaria. *Revista Perspectivas*, 6(1), 46–58. <https://doi.org/10.22463/25909215.2923>
- Pechené Ramírez, R. (2019-04-24). *Diseño de un plan de direccionamiento estratégico enfocado al mejoramiento de la calidad del servicio de acueducto de la Asociación de Usuarios Vereda San Pedro, Piendamó Cauca 2012 - 2015*. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/13339>
- Pineda Henao, E. F. (2013). La praxis administrativa y el orden. Una noción de la práctica administrativa como ordenación instrumental, sistemática e intencional de las organizaciones. *Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas*, 6(6), 28. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/49853>
- Porto Gutiérrez, I. (2016). *Impacto del Programa de Alimentación Escolar en el Trabajo Infantil*. (Tesis de grado Maestría). Universidad del Rosario. Bogotá D.C.: Colombia. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12091/PortoGutierrez-IndiraMargarita-2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Possu Catacolí, M. (2019-04-24.). *Diseño de un plan de direccionamiento estratégico enfocado en los servicios de la ONG Asociación Cultural Casa del Niño del municipio de Villa Rica - Cauca para el año 2014 - 2019*. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/13343>
- Resolución N°000132 de Instituto Colombiano de Bienestar Familiar-ICBF Regional Cauca. (17 de febrero de 1992). *Reconocimiento de Personería Jurídica y Aprobación de Estatutos*. Popayán: Colombia.
- Resolución N°16432 del Ministerio de Educación Nacional-MEN (02 de octubre de 2015). *Por la cual se expiden los lineamientos Técnico-Administrativos, los estándares y las condiciones mínimas del Programa de Alimentación Escolar (PAE)*. https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_mineduacion_16432_2015.htm
- Resolución N°006. (25 de marzo de 2020). Por la cual se modifican transitoriamente “Los Lineamientos Técnicos - Administrativos, los Estándares y las Condiciones Mínimas del Programa de Alimentación Escolar – PAE. Bogotá, D.C: Colombia

- Saa Paz, A. (2014.). *Planeación estratégica para la Fundación Fundalibro ONG en la ciudad de Santiago de Cali, período 2015 - 2018*. Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/19561>
- Secretaría de Educación y Cultura del Departamento del Cauca. (2020). *Aviso 1 Web Licitación Pública N°DC-SED-LP-342-2020 PAE*. <https://sedcauca.gov.co/wp-content/uploads/2020/12/AVISO-1-WEB-LICITACION-PAE.pdf>
- Taylor, S.J. y Bodgan, R. (1984). *La observación participante en el campo. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Paidós Ibérica 29pp. Barcelona: España. https://metodos.files.wordpress.com/2011/03/taylor_3_observacionparticipante.pdf
- United Nations System Standing Committee on Nutrition-UNSCN. (septiembre de 2017). *Las escuelas como sistema para mejorar la nutrición-Una nueva declaración en favor de las intervenciones alimentarias y nutricionales en las escuelas*. <https://www.unscn.org/uploads/web/news/document/School-Paper-SP-WEB.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1.- SOBRE EL PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR - PAE

La única actividad productiva de la Asociación durante sus 29 años de existencia ha sido la operación del Programa de Alimentación Escolar – PAE, que como concepto para las labores ha determinado su quehacer, su permanencia en el mercado, entorno a el ha crecido y fortalecido la organización, y ha hecho la formación empresarial-organizacional-. Ha sido el Programa de Alimentación Escolar – PAE la escuela para la Asociación.

El PAE, tiene conceptualmente sus orígenes en el enfoque para la seguridad alimentaria basado en los derechos humanos; que hace parte de las obligaciones de observancia por parte del Gobierno Nacional, con base en el compromiso adquirido cuando suscribió la Declaración Universal de Derechos Humanos, aprobada en la Asamblea de las Naciones Unidas en 1948; cumplimiento que conllevó a la producción y ejecución de las medidas legislativas requeridas para que su acatamiento sea real y efectivo. Asimismo, los Objetivos del Milenio guían la acción que mide el fortalecimiento institucional para el logro alimentario y nutricional de las personas de la nación, en especial niñas, niños, adolescentes y jóvenes escolares. Por esto el Estado, la sociedad, las instituciones, y los entes territoriales, deben “garantizar la seguridad alimentaria de la población y crear los instrumentos y mecanismos necesarios para asegurarla, respetando los principios de diversidad cultural y productiva de las comunidades.” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO, 2013, p. 11)

Con base en estos conceptos determinados por los derechos humanos, en 2004, la FAO aprobó directrices sobre el derecho a la alimentación, y recomendó los desarrollos constitucionales, legislativos e institucionales para el cumplimiento del derecho a la alimentación de seres humanos -en especial los escolares-. Igualmente, en 2006, dio apoyo a los países para la prevención del hambre, el combate a la pobreza, el impulso a la agricultura, el desarrollo rural sostenible, la promoción del desarrollo económico con equidad y de las capacidades de las personas para el mejoramiento de su calidad de vida, a través del empleo, la educación, la salud y la nutrición -en especial la de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en el ciclo de la escolarización-, mediante la articulación de políticas e iniciativas legislativas para que sea real el derecho a la alimentación. “Sin embargo, aún existe una base limitada de conocimientos y experiencia en este ámbito”. (FAO, 2013, p.11)

El Programa de Alimentación Escolar - PAE, está apoyado conceptualmente en tres orientaciones conceptuales: enfoque de derechos, enfoque diferencial, y enfoque territorial. -En palabras de Kujar Lozano, López Meneses, Meneses Riascos (2016), esto significa lo siguiente:

Que el **enfoque de derechos** contribuye a la protección integral de niñas, niños, adolescentes y jóvenes, desde los principios de los Derechos Humanos: “universalidad e inalienabilidad, indivisibilidad, interdependencia e interrelación, igualdad y no discriminación, participación e integración, habilitación y rendición de cuentas.” (p. 10)

El **enfoque diferencial**, que considera los derechos y necesidades de los seres humanos por su pertenencia a grupos vulnerables “física, psicológica, social, económica, cultural, de diversidad sexual, o por haber sido afectado o ser víctimas de situaciones catastróficas o de alto impacto emocional y social como desastres, cualquier tipo de violencia, orfandad, etc.” (p.10)

Y **enfoque territorial**, que involucra la integración, articulación, promoción, asistencia social, constitución de redes de protección y apoyo a la familia en las acciones con el ente territorial, sea departamento, municipio, distrito, resguardos indígenas, que “deben agrupar y ordenar el aporte del Estado y la sociedad en asuntos relacionados con la garantía de los derechos de la niñez y de la adolescencia.” (p.11) Gestión pública que asegure la calidad de vida de los habitantes y que atienda a “las diferentes necesidades económicas, sociales y políticas de acuerdo con los recursos y posibilidades del municipio.” (Ministerio de Educación Nacional, 2015 En: Kujar Lozano, López Meneses, Meneses Riascos, 2016, p. 11).

Kujar Lozano, López Meneses, Meneses Riascos (2016), dan cuenta que el PAE está sustentado en los **principios**: interés superior, equidad, solidaridad, corresponsabilidad, participación, y complementariedad.

Legislación del PAE

El marco normativo a partir de 2020, cumple las disposiciones de la Ley N°1955 del 25 de mayo de 2019 por medio de la cual fue aprobado el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, en su Artículo 189, crea la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar, denominada “Alimentos para Aprender”, adscrita al Ministerio de Educación Nacional; como una estrategia para la promoción de la transparencia en la contratación oficial con particulares como la Asociación de Padres de Familia de los Restaurantes Escolares del Municipio de El Tambo, asegura: financiación, ampliación de cobertura, continuidad, calidad e inocuidad de los alimentos para los escolares durante el calendario académico y propone modelos de operación para el fortalecimiento y articulación con los recursos en el territorio. Los recursos del PAE tienen las siguientes fuentes: Sistema General de Participaciones (SGP), Regalías, Recursos Propios, y Presupuesto General de la Nación. Son “distribuidos anualmente por el Ministerio de Educación Nacional y otras fuentes, estos recursos son redirigidos a entidades territoriales tanto certificadas como no certificadas para que ejecuten el programa.” (Caicedo Carrascal et al, 2021, p.14) En el Plan Nacional de Desarrollo, el Artículo 189, dispone lo siguiente:

Créase la unidad administrativa especial de alimentación escolar, como una entidad adscrita al Ministerio de Educación Nacional, con autonomía administrativa, personería jurídica y patrimonio independiente, su domicilio será la ciudad de Bogotá y contará con la estructura interna y la planta de personal que el Gobierno nacional establezca en desarrollo de sus facultades; tendrá como objeto fijar y desarrollar la política en materia de alimentación escolar; sus objetivos específicos serán: 1) Fortalecer los esquemas de financiación del Programa de Alimentación Escolar 2) Definir esquemas para promover la transparencia en la contratación del Programa de Alimentación Escolar 3) Ampliar su cobertura y garantizar la continuidad con criterios técnicos de focalización 4) Garantizar la calidad e inocuidad de la alimentación escolar 5) Proponer modelos de operación para fortalecer la territorialidad en esta materia. El patrimonio de la entidad estará integrado por fuentes del Presupuesto General de la Nación, fuentes locales y otras fuentes. La Unidad estará administrada y dirigida por un gerente de libre nombramiento y remoción del Presidente de la República, por un consejo directivo, integrado por el Ministro de Educación, quien lo presidirá, y por los demás delegados o representantes que indique el Gobierno nacional. La entidad deberá entrar en funcionamiento en el año 2020. (Ley N°1955, 2019)

Pero, en marzo de 2020 fue declarada “la emergencia sanitaria en todo el territorio nacional por causa del coronavirus COVID-19 y se adoptaron medidas para hacer frente al virus (Resolución 385 del 2020, del Ministerio de Salud y Protección Social)” (Caicedo Carrascal et al, 2021, p.14) Razón por la que, fueron expedidas las Resoluciones transitorias N°0006, 0007 y 0008 del MEN en marzo y abril de 2020, con adiciones a los “Lineamientos Técnicos-Administrativos PAE” que están en la Resolución N°16432 de 2 de octubre de 2015, para momentos de confinamiento, los posteriores de alternancia de los escolares y el retorno gradual a la normalidad en medio de las medidas para la protección de la salud.

Cumplimiento de Objetivos de Desarrollo Sostenible del Milenio

Caicedo Carrascal et al (2021), resaltan que el PAE contribuye al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible del milenio: Número 2 “Hambre Cero” y Número 4 “Educación de Calidad”:

Respecto al PAE y los Objetivos de Desarrollo Sostenible adoptados por los Estados miembros de las Naciones Unidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, s.f.). Vemos como el PAE, se relaciona directamente con los dos de estos objetivos principalmente: Objetivo 2 y 4. (p. 14)

ANEXO 2. TEMARIO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Para la entrevista semiestructurada con la Representante Legal de la Asociación fue preparado el siguiente temario:

Pregunta 1 ¿Cómo ha percibido la evolución de la Asociación en los 14 años que lleva como Representante Legal de la misma?

Pregunta 2 ¿Qué posibilidades de diversificación y crecimiento tiene actualmente la Asociación?

Pregunta 3 ¿Cómo les ha ido con madres y padres de familia, y con los estudiantes con derecho al PAE?

Pregunta 4 ¿Cómo le ha ido a la Asociación con los organismos de control, con supervisores, auditores, veedores y otros?

Pregunta 5 ¿Han tenido Planes Estratégicos para la proyección de la Asociación?