

**PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PROGRAMA PAS DE FUNDAEC Y SUS
EQUIPOS REGIONALES DE LA COSTA CARIBE PARA EL PERIODO 2023 - 2025**

NABIL ANDRÉS ZAPATA CALDAS



UNIVERSIDAD DEL VALLE

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Santiago de Cali, 2023

**PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PROGRAMA PAS DE FUNDAEC Y SUS
EQUIPOS REGIONALES DE LA COSTA CARIBE PARA EL PERIODO 2023 - 2025**

NABIL ANDRÉS ZAPATA CALDAS

Trabajo de Investigación presentado como requisito para optar al título:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR

BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Santiago de Cali, 2023

Resumen

Este trabajo de grado se centra en la mejora y análisis del proceso administrativo y de gestión de un programa específico de la Fundación para la Aplicación y Enseñanza de las Ciencias (FUNDAEC), una organización no gubernamental dedicada al desarrollo en Colombia, especialmente en el ámbito educativo. El programa objeto de estudio es "Preparación para la Acción Social" (PAS), que ha desarrollado una compleja estructura administrativa.

El objetivo principal de esta investigación es evaluar los procesos administrativos y de gestión del programa PAS, tanto a nivel nacional como regional en la costa caribe de Colombia, y proponer un plan de gestión administrativa. Se exploran factores como la falta de formación gerencial, las cargas de trabajo del personal, la eficacia de los procesos de selección y capacitación, y el uso de sistemas de seguimiento y control.

La metodología aplicada se fundamenta en la evaluación de los procesos internos de las organizaciones, en consonancia con el enfoque de la planeación estratégica de las organizaciones desarrollado por el profesor Benjamín Betancourth. Esta metodología implicó una serie de etapas, comenzando por la caracterización del programa PAS, seguida del análisis detallado de su proceso administrativo y de gestión, lo que permitió la identificación de sus fortalezas y debilidades. Adicionalmente, se utilizó la Guía Práctica de la Planeación Estratégica desarrollada por la profesora Marta Pérez para llevar a cabo un análisis exhaustivo de los procesos de planeación, dirección, control, diseño organizacional, gestión de recursos humanos y gestión de sistemas de información. Finalmente, se realiza el diseño un plan de gestión administrativa, empleando el modelo Balanced Scorecard adaptado a organizaciones sin ánimo de lucro y no gubernamentales.

Además, se plantea la necesidad de desarrollar un enfoque gerencial específico para las entidades del sector de la economía solidaria, como las ONGD. Se reconoce que estas organizaciones tienen características particulares que requieren una gestión adaptada a su naturaleza. Esta investigación busca contribuir al desarrollo de una gestión más eficiente y efectiva en organizaciones como FUNDAEC, que desempeñan un papel crucial en la satisfacción de necesidades sociales insatisfechas en la sociedad colombiana.

Palabras claves: Proceso administrativo, Planeación estratégica Administración, Gestión Planeación estratégica, Balanced Scorecard, Capacitación, Formación gerencial, Educación, Sector de la economía solidaria, tercer sector

Abstract

This thesis focuses on the improvement and analysis of the administrative and management process of a specific program of the Foundation for the Application and Teaching of Sciences (FUNDAEC), a non-governmental organization dedicated to development in Colombia, especially in the educational field. The program under study is "Preparation for Social Action" (PAS), which has developed a complex administrative structure.

The main objective of this research is to evaluate the administrative and management processes of the PAS program, both at the national and regional levels in the Caribbean coast of Colombia, and to propose an administrative management plan. Factors such as the lack of managerial training, staff workload, the effectiveness of selection and training processes, and the use of tracking and control systems are explored.

The methodology applied is based on the evaluation of internal processes of organizations, following the approach of strategic planning for organizations developed by Professor Benjamin Betancourth. This methodology involved a series of stages, starting with the characterization of the PAS program, followed by a detailed analysis of its administrative and management process, which allowed the identification of strengths and weaknesses. Additionally, the Practical Guide to Strategic Planning developed by Professor Marta Pérez was used to conduct a comprehensive analysis of the planning, direction, control, organizational design, human resources management, and information systems processes. Finally, an administrative management plan was designed using the Balanced Scorecard model adapted to non-profit and non-governmental organizations.

Furthermore, it is suggested that there is a need to develop a specific managerial approach for entities in the solidarity economy sector, such as NGOs. It is recognized that these organizations have particular characteristics that require management adapted to their nature. This research aims to contribute to the development of more efficient and effective management in organizations like FUNDAEC, which play a crucial role in addressing unmet social needs in Colombian society.

Keywords: Administrative process, Strategic planning, Management, Strategic planning, Balanced Scorecard, Training, Managerial training, Education, Solidarity economy sector, Third sector.

Contenido

	Página
Introducción	16
1. Anteproyecto.....	20
1.1 Planteamiento del Problema.....	20
1.1.1 Descripción del problema	20
1.1.2 Formulación del problema	23
1.2 Objetivos	23
1.2.1 Objetivo General	23
1.2.2 Objetivos Específicos.....	23
1.3 Justificación.....	24
1.4 Marco Teórico.....	26
1.4.1 Problemas y desafíos de la gerencia social, enfoque teórico	26
1.4.2 Perspectiva teórica de la gerencia social	28
1.4.3 Escuelas del pensamiento estratégico	32
1.4.4 Escuela del diseño	33
1.4.5 Escuela de la planificación.....	36
1.4.6 Escuela del posicionamiento	39
1.5 Estado del Arte.....	42
1.5.1 Administración y gestión de programas y proyectos de desarrollo social	43
1.5.2 Gestión de proyectos	45
1.5.3 La estructura de la organización y su relación con el enfoque para la gestión de sus programas y proyectos	46
1.5.4 Los problemas sociales como fuente de programas de desarrollo social.....	48
1.5.5 El propósito de los programas de desarrollo y su relación con la lógica de gestión.....	50
1.5 Marco legal.....	53
1.5.1 Marco Constitucional	53
1.5.2 Marco Legal y Reglamentario.....	53
1.6 Marco Metodológico	54
1.6.1 Estrategia Metodológica.....	55
1.6.2 Método de Evaluación Organizacional para la Planeación Estratégica	57
1.6.3 Métodos para la recolección de información	59
1.6.4 Fuentes de Información.....	60
2. Historia y Caracterización	62

2.1	Historia de FUNDAEC	62
2.2	Caracterización FUNDAEC.....	66
2.3	Organigrama de FUNDAEC	70
2.4	Caracterización del Programa Preparación para la Acción Social (PAS).....	70
3.	Análisis del Entorno	75
3.1	Entorno Geofísico	75
3.2	Entorno social y demográfico	78
3.2.1	La desigualdad	79
3.2.2	Brecha Urbano – rural	80
3.3	Entorno económico	83
3.3.1	El empleo y la informalidad.....	83
3.3.2	Pobreza Monetaria	87
3.4	Entorno educativo	92
3.5	Entorno ambiental	100
3.5.1	Usos del suelo	103
3.6	Entorno jurídico	107
3.7	Matriz integrada del entorno – Programa PAS de FUNDAEC.....	109
3.7.1	Principales Amenazas y Oportunidades del Programa PAS de FUNDAEC	118
4.	Análisis del sector	121
4.1	El tercer sector - su contexto.....	121
4.2	La economía Solidaria y las cooperativas	122
4.3	Actualidad del Sector de la economía Solidaria y las cooperativas en Colombia	125
4.4	Sectores abarcados por organizaciones del Sector Solidario	129
4.4.1	Actividad financiera, ahorro y crédito	130
4.4.2	Actividad Agropecuaria	131
4.4.3	Actividad de comercialización y consumo	131
4.4.4	Actividad aseguradora.....	131
4.4.5	Actividad de transporte	132
4.4.6	Actividades de servicios sociales y salud	132
5.	Benchmarking	134
5.1	Organizaciones analizadas comparativamente.....	134
5.1.1	Fundación Créalo	134
5.1.2	Fundación Escuela Nueva – Volvamos a la gente	135
5.1.3	Fundación Plan Colombia	136

5.2	Factores claves de éxito del sector	137
5.2.1	Conocimiento de las necesidades de las comunidades de interés	137
5.2.2	Recurso humano cualificado y capacidad de trabajo interdisciplinario	137
5.2.3	Uso y aplicación de nuevas tecnologías de información y comunicación	138
5.2.4	Acceso a diversas fuentes de financiación	138
5.2.5	Conocimiento de la complejidad del sector,	138
5.2.6	Personal con capacidad para relacionarse con otras personas e instituciones	139
5.2.7	Capacidad para llevar a cabo procesos de investigación	139
5.2.8	Adecuada administración, gestión y seguimiento de los programas y proyectos	139
5.2.9	Adjudicación adecuada del recurso humano a sus proyectos y programas	140
5.2.10	Establecer convenios para mejorar los servicios y programas.....	140
5.3	Matriz de Perfil Competitivo	140
5.4	Radares comparativos	142
5.5	Comparación de Radares.....	149
6.	Análisis interno.....	152
6.1	Diagnóstico del Proceso Administrativo.....	153
6.2	Planeación	153
6.3	Organización	158
6.4	Dirección	162
6.5	Control	168
6.6	Gestión de los sistemas de información	170
6.7	Gestión del Talento Humano	175
6.8	Análisis de la situación interna del Programa PAS.....	179
6.8.1	Proceso administrativo	179
6.8.2	Sistemas de información interno.....	183
6.8.3	Gestión del talento humano.....	184
6.9	Clasificación de las variables del análisis de la situación interna del programa PAS	185
6.10	Análisis del impacto de la situación interna del programa PAS	186
6.10.1	Principales Fortalezas y Debilidades del Programa PAS.....	190
7.	Análisis estratégico DOFA	192
7.1	Evaluación de Factores Externos	192
7.1.1	Matriz de Evaluación de Factores Externos (M-EFE)	192
7.2	Evaluación de factores internos	195
7.2.1	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	195

7.3	Análisis DOFA.....	198
8.	Direccionamiento estratégico	203
8.1	Visión	203
8.2	Misión	203
8.3	Filosofía, principios y valores	204
8.4	Productos y servicios	204
8.5	Mercado meta.....	206
8.6	Conocimiento y tecnología	206
8.7	Grupos de interés de la organización	206
8.8	Responsabilidad social	206
8.9	Imagen pública	207
8.10	Declaración de misión.....	207
8.11	Objetivos estratégicos	207
8.11.1	Objetivos de desarrollo y crecimiento.....	208
8.11.2	Objetivo de calidad	208
8.11.3	Objetivos de productividad	208
8.11.4	Objetivo de innovación	209
8.11.5	Objetivos financieros	209
8.11.6	Objetivos de responsabilidad social	210
8.11.7	Objetivos estratégicos del programa PAS de FUNDAEC	210
9.	Plan de mejoramiento del programa PAS con enfoque en el Balanced Scorecard. 211	
9.1	El programa Preparación para la Acción social (PAS)	211
9.2	Misión, valores y visión: fundamentos de los objetivos estratégicos	212
9.3	Objetivos estratégicos del programa PAS.....	213
9.4	Perspectiva de los Stakeholders:	214
9.5	Perspectiva de los Procesos Internos:	214
9.6	Objetivos estratégicos según las perspectivas:.....	215
9.6.1	Perspectiva de los Stakeholders:	215
9.6.2	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:	215
9.6.3	Perspectiva de los Procesos Internos:	216
9.6.4	Perspectiva financiera:	216
10.	Conclusiones	223
11.	Recomendaciones	228
	Bibliografía	231

Lista de figuras

	Pagina
Figura 1. Esquema de la gerencia social según INDES	31
Figura 2. Organización jerárquica de actividades	47
Figura 3. Diagrama de la creación de programas.	49
Figura 4. Lógica de gestión tradicional	51
Figura 5. Lógica del modelo de gestión	51
Figura 6. Diagrama Ruta de la estrategia metodológica	57
Figura 7. Diagrama Proceso de planeación estratégica	59
Figura 8. Organigrama Fundación para la Aplicación y Enseñanza de las Ciencias FUNDAEC	70
Figura 9. Lugares con presencia de los programas de FUNDAEC en Colombia	73
Figura 10. Lugares con presencia del programa PAS de FUNDAEC en Colombia	74
Figura 11. Mapa de la región Costa Caribe.....	77
Figura 12. Coeficiente de Gini por departamentos de la regio Caribe, 2019	80
Figura 13. Índice de pobreza Multidimensional por dominio en la región Costa Caribe, 2019	82
Figura 14. Desempleo por sexo en los departamentos de la región Caribe, 2019.....	85
Figura 15. Promedio de ingresos laborales por sexo en la región Caribe, 2019	86
Figura 16. Informalidad por pensiones en los departamentos de la región Caribe, 2019	87
Figura 17. Pobreza monetaria por departamentos, 2018 – 2019	88
Figura 18. Estado de la región en índices de pobreza con relación al promedio nacional 2019	90

Figura 19.	
Número de IES y porcentaje con acreditación de alta calidad 2021.....	96
Figura 20.	
Avance por los niveles de educación, básica media a nivel superior 2021	97
Figura 21.	
Sectores de trabajo y porcentaje de empleabilidad.	125
Figura 22.	
Tipos de entidades del sector solidario supervisadas por Confecoop	127
Figura 23.	
Infografía Número de entidades, puesto de trabajo y asociados de cooperativas, 2018.....	127
Figura 24.	
Infografía Activos, pasivos, patrimonio, ingreso y excedentes de las cooperativas, 2018.....	128
Figura 25.	
Asociados por tipo de Cooperativas y su participación en el sector, 2018.....	128
Figura 26.	
Infografía Situación e impacto de las cooperativas del sector solidario -Costa Caribe.....	129
Figura 27.	
Infografía Participación en sectores de las organizaciones del sector solidario	130
Figura 28.	
Radar de Valor FUNDAEC	142
Figura 29.	
Radar de Valor Sopesado FUNDAEC	143
Figura 30.	
Radar de Valor Créalo	144
Figura 31.	
Radar de Valor Sopesado Créalo	145
Figura 32.	
Radar de Valor Fundación Escuela Nueva	146
Figura 33.	
Radar de Valor Sopesado Fundación Escuela Nueva	146
Figura 34.	
Radar de Valor Fundación Plan Colombia	147
Figura 35.	
Radar de Valor Sopesado Fundación Plan Colombia	148
Figura 36.	
Comparación de radares de valor.....	149
Figura 37.	
Percepciones sobre el proceso de planeación	153
Figura 38.	
Percepciones sobre el proceso de planeación – Fortalezas y debilidades.....	155

Figura 39.	
Percepciones sobre el proceso de planeación – Actividades relevantes e indicadores.....	156
Figura 40.	
Percepciones sobre el proceso de planeación – eficiencia de la gestión.....	157
Figura 41.	
Estructura básica de la coordinación del programa PAS – Los niveles de operación.	159
Figura 42.	
Diagnóstico del diseño organizacional – formación del personal administrativo	160
Figura 43.	
Diagnóstico del diseño organizacional – Toma de decisiones.....	161
Figura 44.	
Diagnóstico del diseño organizacional – Toma de decisiones.....	162
Figura 45.	
Diagnóstico de los procesos directivos – Toma de decisiones	163
Figura 46.	
Diagnóstico de los procesos directivos – Formación en aspectos administrativos.....	164
Figura 47.	
Diagnóstico de los procesos directivos – Toma de decisiones	165
Figura 48.	
Diagnóstico de los procesos directivos – Objetivo sistema de seguimiento y control	166
Figura 49.	
Diagnóstico de los procesos directivos – Indicadores de gestión	166
Figura 50.	
Diagnóstico de procesos de evaluación y control – Responsables	168
Figura 51.	
Diagnóstico de los procesos de evaluación y control – Elementos a mejorar	169
Figura 52.	
Gestión de los sistemas de información.....	171
Figura 53.	
Gestión de los sistemas de información – Aspectos a identificar con los informes	171
Figura 54.	
Gestión de los sistemas de información – evaluación sistema seguimiento y control.....	172
Figura 55.	
Gestión de los sistemas de información – mejoras al sistema de seguimiento y control.....	174
Figura 56.	
Gestión de los sistemas de información – nivel de satisfacción	175
Figura 57.	
Gestión del talento humano – cantidad del personal	176
Figura 58.	
Gestión del talento humano – calidad del personal y su desarrollo de capacidad	176

Figura 59.

Gestión del talento humano – Selección del personal 178

Figura 60.

Gestión del talento humano – Criterios que reemplazan las políticas de selección..... 178

Figura 61.

Mapa estratégico del programa PAS de FUNDAEC 217

Lista de tablas

	Pagina
Tabla 1. Características generales de los departamentos de la Costa Caribe.....	76
Tabla 2. Variables del entorno Geofísico.....	77
Tabla 3. Composición étnica de la región Caribe por departamentos 2018	78
Tabla 4. Brechas urbano-rurales por NBI por departamentos de la región Caribe, 2018	81
Tabla 5. Variables del entorno social y económico	83
Tabla 6. Índice de pobreza Monetaria, Multidimensional, Desempleo e Informalidad – 2019.....	90
Tabla 7. Variables del entorno económico.....	92
Tabla 8. Estado de la cobertura educativa en la región Costa Caribe, 2019	94
Tabla 9. Competitividad de la educación básica, media y superior en la costa Caribe 2021	96
Tabla 10. Tendencia de matrículas por niveles de formación entre los años 2010 y 2018.....	98
Tabla 11. Tendencia de matrículas por área de conocimiento entre los años 2010 y 2018.....	99
Tabla 12. Variables del entorno educativo.....	100
Tabla 13. Participación del número de hectáreas dedicadas a cada actividad	104
Tabla 14. Número de hectáreas dedicadas a cada actividad	104
Tabla 15. Número Potencial de hectáreas que se debería dedicar a cada actividad	106
Tabla 16. Variables del entorno jurídico.....	108
Tabla 17. Matriz integrada de las variables del entorno	109
Tabla 18. Matriz de Perfil Competitivo	141

Tabla 19.	
Comparativa de valor	150
Tabla 20.	
Análisis del proceso administrativo	180
Tabla 21.	
Análisis de la gestión del sistema de información interno.....	183
Tabla 22.	
Análisis de la gestión del talento humano.....	184
Tabla 23.	
Clasificación del análisis de la situación interna – Proceso Administrativo	185
Tabla 24.	
Clasificación del análisis de la situación interna -Sistemas de información	185
Tabla 25.	
Clasificación del análisis de la situación interna – Talento Humano	185
Tabla 26.	
Análisis del impacto de la situación interna del programa PAS	186
Tabla 27.	
Clasificación del análisis de la situación externa.....	194
Tabla 28.	
Clasificación del análisis de la situación interna	196
Tabla 29.	
Análisis DOFA.....	199
Tabla 30.	
Estrategias DOFA	201
Tabla 31.	
Matriz de despliegue de objetivos.....	217
Tabla 32.	
Matriz de planeamiento estratégico	219
Tabla 33.	
Matriz de seguimiento.....	220
Tabla 34.	
Cuadro de Mando Integral Programa PAS de FUNDAEC	222

Introducción

Las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), se preocupan por abordar aspectos del desarrollo en sociedades de diversa índole. Pérez et al. (2011) afirma que estas organizaciones se enmarcan en tres dimensiones: política, social y económica. Estas entidades hacen parte del conjunto de instituciones acogidas por el llamado “Tercer sector”, “Entidades sin Ánimo de Lucro” (ESAL) o más recientemente, “Entidades del sector de la economía solidaria”. Desde la perspectiva del banco mundial, son organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario (Pérez et al., 2011). En línea con ese planeamiento, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) las define como organizaciones fundadas y gobernadas por personas de la sociedad civil o grupos privados que se sostienen fundamentalmente por contribuciones privadas o recursos individuales. (Boni Aristizábal & Ferrero, 1998)

A lo largo del tiempo, el rol y función de estas entidades ha sido determinado por circunstancias concretas en momentos específicos. Por ejemplo, Weisbrod (1998) citado por José López Piña, plantea que las Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL) existen para satisfacer las demandas heterogéneas insatisfechas de los bienes colectivos que no proveen el Estado ni el mercado, actuando así como entidades que ajustan las capacidades restringidas de los otros sectores (López Piña et al., 2009).

Alineado con esa idea, Monzón (2008) sostiene que, es justamente por las limitaciones de los agentes tradicionales para atender los problemas de orden social como el desempleo, la sanidad, la educación y el bienestar ambiental entre otros, que se ha abierto un espacio para la

actuación de entidades del sector de la economía solidaria, que se constituyen fundamentalmente por cooperativas, organizaciones, mutualidades y asociaciones (Carreras Roig & others, 2008).

Una organización de esta categoría es la Fundación para la Aplicación y Enseñanza de las Ciencias (FUNDAEC), una ONGD dedicada a la generación e implementación de programas y proyectos de desarrollo en Colombia, con un fuerte énfasis en la educación. Este trabajo de investigación toma a esta organización y más específicamente uno de sus programas –el de “Preparación para la Acción Social” (PAS)– como su objeto de estudio; dado que este es uno de los programas que concentra la mayor cantidad de recursos de la organización en términos de su personal profesional y voluntario, se extiende por varias regiones del país y cuenta con una estructura administrativa considerablemente compleja. La investigación se centra en el análisis del proceso administrativo –Planificar, organizar, ejecutar y controlar de manera eficiente para lograr los objetivos– y de gestión –Las acciones concretas para lograr lo planificado– del programa PAS el cual es desempeñado por el equipo de coordinación nacional y sus equipos de coordinación regionales. Este análisis se realiza con el fin de proponer un plan de mejoramiento de su proceso administrativo y de gestión.

De esta forma, mediante un diagnóstico del funcionamiento del equipo de coordinación nacional del programa PAS y sus equipos de coordinación a nivel regional de la costa caribe, se pretende determinar si existe una relación entre los desafíos administrativos y de gestión del programa con relación a aspectos puntuales como: la falta de una formación gerencial o en aspectos administrativos; la carga de funciones que desempeñan los miembros del equipo de coordinación nacional; la eficacia de los procesos de selección y capacitación de los coordinadores regionales y de unidad; y finalmente, el uso de sistemas y formatos de

seguimiento y control de metas y ejecución presupuestal. El diagnóstico de estos aspectos abarcará el periodo de tiempo comprendido entre año el 2021 y 2023.

Para efectos del desarrollo de la investigación se tendrá en cuenta lo planteado la metodología tradicional para la evaluación de los procesos internos de las organizaciones usados en la planeación estratégica. Específicamente, se utiliza el planteado por el profesor Benjamín Betancourth donde se realizará: la caracterización del programa PAS de FUNDAEC, el análisis de su proceso administrativo y gestión, la identificación de desafíos basado en las fortalezas y debilidades, el diagnóstico del proceso administrativo y de gestión, y, finalmente, el diseño de un plan de mejoramiento. Naturalmente, esto es descrito en el capítulo sobre la metodología.

Por otro lado, la revisión de la literatura –como por ejemplo “Exploring strategy and board structure in nonprofit organization” (Brown & Iverson, 2004), “Nuevo estudio del Sector emergente” (Salamon & Anheier, 1999), “El desarrollo de habilidades gerenciales para el tercer sector- Un marco conceptual y una metodología” (Sánchez de Roldán, 2011) y “Análisis de la capacidad institucional” (Oszlak, 2001) entre otros– sugiere que las organizaciones no gubernamentales se encuentran en la necesidad desarrollar un modo gerencial propio de su naturaleza. Esta es una postura que se explora a lo largo de la investigación, pues aquí se considera que las especificidades de las ONGD demandan modelos administrativos distintos a la gestión empresarial tradicional y pública.

El presente documento se ha organizado de la siguiente forma: En el Capítulo 1 se abordan todos los aspectos metodológicos. Desde el planteamiento del problema de investigación, pasando por la definición de objetivos, justificación, marco referencial, estado del arte, marco legal y finalmente el marco metodológico. El capítulo 2 –HISTORIA Y

CARACTERIZACIÓN– aborda la caracterización tanto de la Fundación para la Aplicación y Enseñanza de las Ciencias (FUNDAEC) como del Programa “Preparación para la Acción Social” (PAS). El capítulo 3 –ANÁLISIS DEL ENTORNO– aborda todo lo relacionado con el entorno de FUNDAEC como organización. El capítulo 4 –ANÁLISIS DEL SECTOR– analiza el sector y en el capítulo 5 –BENCHMARKING– se realiza el Benchmarking contrastando a FUNDAEC con otras organizaciones dedicadas a lo. El capítulo 6 –ANÁLISIS INTERNO– se enfoca en el diagnóstico del proceso administrativo y culmina con la identificación de las principales fortalezas y debilidades del programa. El capítulo 7 –ANÁLISIS ESTRATÉGICO– se usa la metodología DOFA para evaluar los factores externos e internos y proponer algunas estrategias de mejoramiento. El capítulo 8 –DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO– se dedica a la identificación de estrategias de mejoramiento para la organización y se enuncian lo que los objetivos estratégicos específicos del programa PAS, los cuales terminan de ser desarrollados en el siguiente capítulo. El capítulo 9 –PLAN DE MEJORAMIENTO– Esta dedicado al planteamiento del plan de mejoramiento para el Programa PAS a través de la metodología del Balanced scorecard o BSC. Los capítulos 10 y 11 corresponden a las conclusiones y sugerencias, y finaliza con la bibliografía.

1. Anteproyecto

1.1 Planteamiento del Problema

A continuación, se describen los cuatro aspectos centrales de esta investigación que se consideran como las situaciones problemáticas que afectan el proceso administrativo y de gestión del programa PAS de FUNDAEC.

1.1.1 Descripción del problema

El programa “Preparación para la Acción Social” (PAS) de la Fundación para la Aplicación y Enseñanza de las Ciencias (FUNDAEC) se extiende en la actualidad en 4 regiones del país, atiende a más de 1.000 personas por medio de 92 grupos que son sostenidos por 87 tutores y guiados por 13 equipos de coordinación de unidad o comunitarios, así como 2 equipos de coordinación zonal o regional. Desde sus inicios, la coordinación central del programa PAS, encargada de administrar y gestionar toda la estructura, se ha preocupado por identificar los desafíos administrativos y de gestión con el fin de mejorar sus procesos. En la medida que el programa ha ido evolucionando y creciendo se han mostrado como desafíos, los siguientes aspectos:

a) La poca o nula formación académica en aspectos administrativos y de gestión a nivel de la coordinación nacional del programa, en los equipos de coordinación zonal y de unidad: para el programa es de suma importancia que los colaboradores con roles administrativos o de coordinación, gocen de habilidades y capacidades que les permitan establecer buenas relaciones con las personas e instituciones. Además, se espera de ellos un alto sentido de responsabilidad y un buen manejo de contenido curricular del programa. Las habilidades que se obtienen de la formación académica dirigidas a facilitar los procesos administrativos y de gestión como: la

elaboración de informes o planes de capacitación, la selección de personal, la administración de un presupuesto o el sostenimiento de una oficina; son considerados aspectos que se pueden aprender con un acompañamiento sistemático y cuidadoso. Mientras que la rectitud de conducta, la capacidad de reflexión, el sentido de compromiso y liderazgo, el trabajo en equipo y la buena comunicación, por ejemplo, pueden ser mucho más difíciles de desarrollar.

Aunque no se niega que la postura adoptada ha dado resultados satisfactorios, la falta de una formación adecuada en aspectos administrativos y de gestión —en quienes desempeñan roles de este tipo—, limita, por ejemplo, el desarrollo de planes estratégicos, de mecanismos eficientes de control y evaluación, la ejecución adecuada de los presupuestos y la toma de decisiones basada en información de manera oportuna.

b) Las responsabilidades de los miembros de la coordinación nacional del programa PAS dificultan el seguimiento y control: Quienes están a cargo de la gestión del programa asumen múltiples responsabilidades y en muchos casos de índole diversa. Incluso de otros programas distintos al de Preparación para la Acción Social. Naturalmente, esto es una fortaleza de la organización y de sus miembros, esto ha sido así desde los inicios de la Fundación y ha generado en el recurso humano, gran versatilidad para asumir casi cualquier responsabilidad y fortalecer cualquier programa o proyecto de ser necesario.

Más allá de cuan conveniente pueda ser esto para la organización, tiene consecuencias directas sobre el seguimiento y control, pues la atención oportuna de aspectos como el seguimiento del alcance de las metas, el acompañamiento sistemático de los equipos zonales y de unidad, el desarrollo de informes o el seguimiento de la ejecución de los presupuestos, por

mencionar algunos, compiten con el tiempo dedicado a labores distintas a las del programa o que distraen de los asuntos propios de su administración y gestión.

c) El proceso de selección y capacitación de los coordinadores regionales y de unidad:

Una vez seleccionado un nuevo coordinador de unidad –generalmente el mejor tutor y que en la mayoría de los casos ha tenido la oportunidad de asistir a un coordinador de unidad en tareas específicas– comienza a desempeñar sus nuevas funciones y en paralelo participa de algunos espacios de capacitación donde se profundiza sobre la estructura de la unidad PAS, su crecimiento, sus responsabilidades y las actitudes que hacen de un coordinador un recurso eficiente. Sin embargo, más allá del acompañamiento de los grupos de estudio, un coordinador debe poder gestionar y participar en reuniones interinstitucionales, presentar el programa, escribir informes, ejecutar gastos y sistematizarlos, así como también dominar algunos programas ofimáticos. Si se suman otras responsabilidades a las descritas, como por ejemplo la gestión de una oficina, el manejo de una caja menor y el acompañamiento de proyectos, entre otras, se obtienen las funciones de los coordinadores zonales.

Lo cierto es que, en la mayoría de los casos los coordinadores encuentran estas tareas desafiantes, pero se tiene el supuesto de que, con práctica y acompañamiento, estas habilidades terminan por desarrollarse satisfactoriamente. Sin embargo, es posible que exista la necesidad de crear, formalizar o mejorar los procesos de capacitación que buscan desarrollar este tipo de habilidades.

d) El uso de los sistemas y formatos para el seguimiento y control de las metas y la ejecución presupuestal: En la medida que el programa se hace más complejo es preciso encontrar maneras de hacer las cosas con mayor eficiencia. El sistema de planeación de las metas de cada

año y los costos de las unidades son acompañados por una serie de formatos que permiten el seguimiento de las metas y gasto presupuestal. Cuando estas herramientas no se manejan apropiadamente, la sistematización de la información se retrasa. Esto repercute en el seguimiento y control de las metas y gastos. En consecuencia, la coordinación nacional del programa PAS ve limitada su capacidad de tomar decisiones de manera oportuna y el control se vuelve ineficiente.

1.1.2 Formulación del problema

Este trabajo de investigación toma a una ONGD, la Fundación para la Aplicación y Enseñanza de las Ciencias (FUNDAEC), y a uno de sus programas, el de Preparación para la Acción social (PAS), para evaluar, a través de un diagnóstico, el funcionamiento de los procesos administrativos y de gestión que emplea la coordinación nacional del programa y sus equipos regionales de la Costa Caribe.

Se pretende diseñar un plan estratégico que permita mejoras en los procesos administrativos y de gestión del programa PAS de FUNDAEC. Así entonces, el problema de investigación se plantea de la siguiente forma: **¿Qué elementos, situaciones y factores se deben de tener en cuenta para la formulación del plan estratégico de gestión administrativa del programa PAS de FUNDAEC? Periodo 2023 – 2025**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Formular el plan de gestión estratégica para el Programa PAS de FUNDAEC y sus equipos regionales de la Costa Caribe para el periodo 2023 – 2025.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Caracterizar a la organización y al programa Preparación para la Acción Social (PAS) de FUNDAEC.
2. Analizar el entorno de la organización con el fin de identificar amenazas y oportunidades.
3. Analizar el sector de la economía solidaria para conocer la situación actual del ambiente en el que navega la organización.
4. Realizar un análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades del programa PAS de FUNDAEC.
5. Formular el direccionamiento estratégico para el programa FUNDAEC y el programa PAS
6. Formular el plan de acción y seguimiento del programa PAS aplicando el modelo del Balanced Scorecard.

1.3 Justificación

De estudios como el realizado por la CEPAL –Gestión de programas sociales en América Latina– donde se analiza la gestión de los programas y proyectos de desarrollo adelantados por organizaciones sin ánimo de lucro, se da constancia de la existencia de aspectos que hacen menos eficaz su labor y de vacíos de conocimiento en términos de una educación gerencial que afectan el uso apropiado de los recursos que de por sí, generalmente son escasos (CEPAL, 1998).

Las organizaciones de este sector entonces tendrán que desarrollar formas administrativas y de gestión propias a la naturaleza de sus programas y proyectos que contemplen enfoques metodológicos distintos a los del sector privado o incluso el estatal. El acopio de estrategias

administrativas de corporaciones y entidades estatales de manera automática ha hecho más lento el logro de este cometido (Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, 2006). El problema radica en que, al gestionar programas de desarrollo social con estrategias diseñadas para alcanzar propósitos distintos, surgen vacíos de conocimiento que afectan el desarrollo de su capacidad para enfrentarse a las situaciones que plantean las realidades en donde sus programas se desarrollan, lo mismo que dificulta los procesos de evaluación pues no se cuenta con modelos claros que lo permitan (Rosas Huerta, 2019).

A lo anterior, se suma que las organizaciones de este sector funcionan gracias a la financiación de entidades extranjeras o locales ya sean estas de carácter público, privado o de la sociedad civil, lo cual hace necesario que estas entidades desarrollen procesos administrativos sólidos que les permita administrar y gestionar adecuadamente sus programas, hacer un uso óptimo de sus recursos y alcanzar las pretensiones de sus misiones y objetivos.

Si bien, el diagnóstico de las organizaciones con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades para mejorar sus estrategias administrativas es una práctica recurrente en el campo empresarial/corporativo, muy poco se encuentra en esta categoría con relación a las organizaciones del tercer sector o de economía solidaria. Una muestra de lo anterior, son obras de amplio conocimiento como “Safari a la estrategia” (Mintzberg et al., 1999), que recogen el pensamiento de diversos autores refiriéndose al tema y desde la perspectiva de escuelas de pensamiento tan variadas como la del diseño hasta la de configuración; o estudios como “Dirección Estratégica del RRHH y RRL” (Hirsh et al., 2010) o “Gerencia Integral desde la Perspectiva de un Modelo de Planeación Estratégica” (Román Muñoz et al., 2012).

Así pues, esta investigación pretende aplicar técnicas de diagnóstico basándose en estudios de campos afines, con el propósito de identificar elementos para la administración y gestión de programas y proyectos de desarrollo con el fin de contribuir al cuerpo de conocimiento que permita al equipo de coordinación del programa PAS y sus equipos regionales gestionar de manera más eficaz su programa.

1.4 Marco Teórico

Tomando en consideración que el programa de Preparación para la Acción Social (PAS) de FUNDAEC, es un programa de carácter social, la primera parte de este apartado se enfoca en el análisis de las teorías y conceptos que inciden más directamente en la gerencia y gestión de programas y proyectos de desarrollo social. En segunda estancia, se hará referencia a una de las escuelas del pensamiento estratégico descrita por Mintzberg en su libro *Safari a la estrategia*. Esto es así, dadas a las pretensiones de este trabajo de formular un plan de mejoramiento del proceso administrativo y de gestión del programa PAS.

1.4.1 Problemas y desafíos de la gerencia social, enfoque teórico

En la actualidad se puede hablar de tres grandes categorías organizacionales, a saber, las públicas, privadas y las no gubernamentales sin ánimo de lucro. Cada una de estas puede agruparse en un sector; la primera categoría abarca todas aquellas organizaciones que son del Estado son oficiales y gubernamentales); en la segunda se identifican a las organizaciones privadas que tienen como objeto principal obtener utilidades tras el ejercicio de su actividad económica, conocidas también como organizaciones de carácter privado con ánimo de lucro (compañías y corporaciones); en cuanto a la tercera categoría se trata de organizaciones que aunque también son de carácter privado y cuentan con una estructura de autonomía en su

gestión, tienen como principal objeto desarrollar acciones en favor de las sociedad sin pretensiones lucrativas. En ese orden, se puede identificar tres tipos de organizaciones: las económicas como corporaciones empresariales y corporaciones trasnacionales; las gubernamentales nacionales e internacionales y las no gubernamentales nacionales e internacionales, cuyo foco de interés es el sector de servicios (Hernandez Nivia, 2014).

La razón de tal categorización es que cada una posee su propia naturaleza y en consecuencia persiguen propósitos que responden a ella. Así entonces, el motivo de la existencia de cada categoría es clara, responden a necesidades específicas de las dinámicas sociales. Por otro lado, se entiende que a las organizaciones estatales les incumbe promover el bienestar de sus poblaciones, preservar la estabilidad, salvaguardar los derechos y ejercer el imperio de la ley. De las corporaciones privadas, se espera que sean la fuente de los bienes y servicios necesarios para la actividad humana cuyo principal interés es el lucro.

Sin embargo, por algún motivo, parece ser que estos dos sectores organizacionales no han podido responder – o por lo menos de manera eficiente– a las expectativas y pretensiones de un grupo importante de personas en el mundo. Este vacío comenzó a ser atendido por las ONGD sin ánimo de lucro, las cuales se caracterizaron siempre por tener un alto sentido de responsabilidad social, lo que ha abierto un camino a las organizaciones del llamado “tercer sector organizacional” (Sánchez de Roldán, 2011).

Los cambios palpables en las dinámicas sociales de las últimas décadas, marcadas por los cambios que ha traído una economía globalizada, políticas de descentralización, el crecimiento de la pobreza acompañada de altos índices de inequidad, el crecimiento de la consciencia ambiental y el paso de una sociedad industrializada a una de servicios, sugiere que la gerencia

debe ir más allá del uso de prácticas y herramientas administrativas desarrolladas únicamente para alcanzar los objetivos de rentabilidad y alcanzar una gerencia más humana y social, así mismo mantener un equilibrio entre el alcance de los intereses económicos y los intereses que hoy en día tienen la sociedad. La gerencia si bien requiere un sentido social, las demandas sociales requieren también ser gerenciadas con estrategia y planeación, que permita una implementación acorde a los alcances propuestos y una evaluación de resultados, beneficios e impactos que demuestren que se logra ese alcance con efectividad; estas premisas implican entonces que la organización pueda consolidarse con institucionalidad, como instrumento contribuyente en el desarrollo y avance de la sociedad (García et al., 2004).

A continuación, se presentan algunas ideas que subyacen a los conceptos y teorías sobre la gerencia y gestión, y como esta es vista desde la perspectiva del desarrollo de programas y proyectos de desarrollo social.

1.4.2 Perspectiva teórica de la gerencia social

En ocasiones es difícil trazar una línea que marque claramente la diferencia entre los conceptos de administrar, gerenciar y gestionar. Incluso, de manera frecuente estos llegan a ser expresados como sinónimos. Sin embargo, al pensar en ellos más detenidamente y puestos en el marco de una actividad concreta del campo administrativo o gerencial se hacen evidentes algunas diferencias, sobre todo si se los mira desde la perspectiva de cada una de las categorías de organización, es decir: las públicas, privadas y no gubernamentales.

Ya desde inicios del siglo XX surgieron los principios que más adelante definieron a la administración como una disciplina. Gracias al enfoque científico del trabajo de Frederick Taylor y el enfoque más fundamental de Henry Fayol entre otros. Se sentaron las bases de la escuela

clásica de la administración que, hasta el día de hoy, se mantiene vigente bajo los principios de planear, organizar, dirigir y controlar.

Al respecto (Sánchez de Roldán, 2011) se refiere a lo interesante que es la propuesta de Fayol con relación a la definición de administración y la distinción establecida entre “administrar” y “gobernar” aclarando que el término gobernar se asimila al de “gerenciar”. En su texto clásico, Fayol enuncia las seis operaciones que toman lugar en el contexto de la empresa: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas, las cuales concuerdan con las áreas o departamentos de la empresa. Al mismo tiempo, la administración entendida como una de las funciones empresariales se define como prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Así entonces la noción administrativa se diferencia de las otras cinco funciones esenciales y no debe llegar a confundirse con la noción de gobierno.

Gerenciar, entonces, connota la conducción de la empresa para lograr los objetivos valiéndose de la manera más eficiente mediante el uso de los recursos de la empresa y se distingue de los otros conceptos como, por ejemplo, gestionar o gobernar.

El concepto de gestión por su parte, tiene múltiples matices y está directamente relacionado con el campo en el que se la quiere ejercer, (Berrio Lema, 2017) define a la gestión organizacional como el proceso administrativo de planificar el quehacer futuro de la empresa mediante la fijación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos. Por ende, el gerente organiza, determina y estructura funciones y asigna responsabilidades a las personas a su cargo.

Vale la pena, por lo tanto, reflexionar sobre el tipo de gestión que atañe a las organizaciones que emplean “gestión o gerencia social”, (las ONGD). Este es un tipo de gestión distinta de la corporativa y es importante entenderla para el adecuado análisis de sus procesos administrativos. Para Borel, et al (2010, citado por Cançado, Tenorio & Pereira., 2019) “la gestión social se desarrolla en el marco de la esfera

pública donde priman los intereses de la sociedad y se busca proporcionar condiciones de emancipación¹ de los individuos basándose de una democracia deliberativa en la formación de la conciencia crítica de seres humanos dotados de razón” (p. 105).

La gestión social se asocia directamente con la gestión de políticas públicas, abarca nociones muy amplias de la transformación social, sin estar condicionada a ser siempre parte de los propósitos público-gubernamentales (Cançado et al., 2019). La gestión social comparada con la gestión estratégica, se diferencian en cuanto la primera se orienta con el desarrollo de capital social y de las potencialidades de territorio; mientras que la gestión estratégica se enfoca en el alcance del beneficio remunerado por el uso del capital, en general se habla de una remuneración económica. En acuerdo, la gestión social tendrá como base la buena gobernanza local, donde no solo existen espacios para la participación, considerando el conflicto de intereses de los involucrados como parte integrante del proyecto democrático (Carrion, 2007).

Según el Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES, 2006; citado por Matteo y Graterol, 2017) “se entiende a la gerencia social como un campo particular de conocimientos y prácticas que a su vez se sitúa en la intersección de otros tres campos², desarrollo social, políticas públicas y gerencia pública” (p. 167). Así entonces, se considera que la gerencia social busca no solo aprovechar los beneficios que aporta cada campo, sino también busca articularlos bajo el orden de su propósito. Por ello, el valor agregado de este tipo de gerencia proviene de su capacidad para combinar conceptos y herramientas que le permiten al gerente social beneficiarse simultáneamente de los conocimientos y prácticas multidisciplinarios. De esta forma entienden los contextos y procesos que inciden en el desarrollo

¹ Según la Real Academia de lengua española se define como liberarse de cualquier clase de subordinación o dependencia.

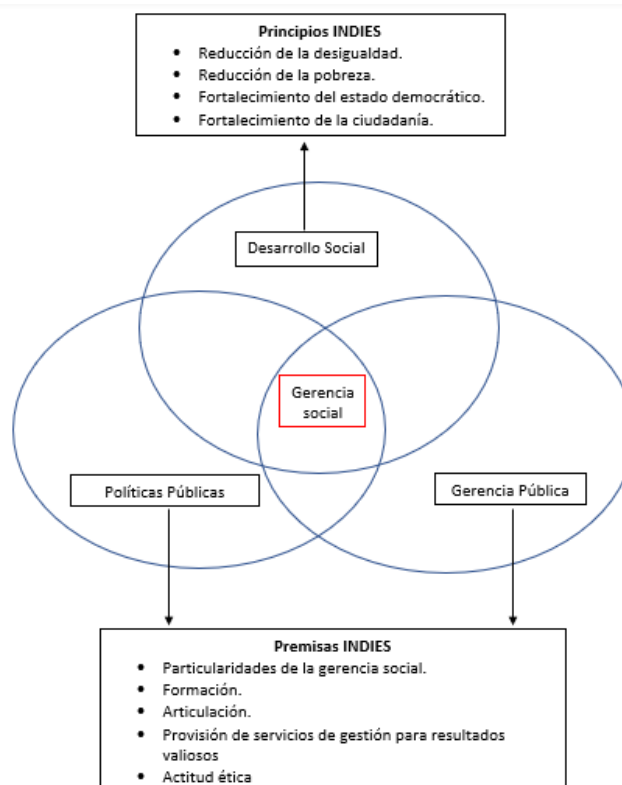
² Hood y Jackson (1997) proponen como definición de campo “un espacio de discusión e investigación” referido a preguntas prácticas (del tipo ¿qué hacer? o ¿cómo hacer?) relativas a los fines perseguidos.

de sus programas y pueden afrontar de manera adecuada los desafíos que pueden surgir de sus prácticas diarias (Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, 2006).

De lo anterior, se entiende que el gerente social cuenta con un enfoque singular para afrontar desafíos, lo que no implica necesariamente que deban adoptar las prácticas de otros sectores organizacionales de forma automática para funcionar adecuadamente, más bien pueden sacar provecho de sus experiencias y construir sus propios métodos y lógicas administrativas y de gestión a partir de las que ya existen. A continuación, se muestra la ubicación estratégica la gerencia social según el INDES, así como también los principios y premisas que aborda este tipo de gerencia. Lo que permite ver el diagrama es la posición singular en donde se sitúa gracias a sus características y como desde ahí puede sacar provecho de otros sectores para construir sus propios métodos:

Figura 1.

Esquema de la gerencia social según INDES



Fuente: Adaptado de Bureau (2021, p. 10)

Bernardo Kliksberg (2015) explica “que la gerencia social tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social”(p.18).

Sostiene además que “el ejercicio de tal gerencia requiere pasar del enfoque prescriptivo practicado por las corporaciones empresariales hacia un enfoque esencialmente heurístico³” (Kliksberg, 2015, p.18) es decir, la gerencia social implica que antes de identificar las soluciones que demanda una sociedad o territorio, es necesario construir un conocimiento contextualizado de las realidades, una lógica de causas y efectos, y una técnica de pruebas y error, antes de encontrar la efectiva alternativa de solución, dado que se trata de atender problemáticas complejas que requieren ser analizadas desde sus hechos y sus posibilidades reales.

1.4.3 Escuelas del pensamiento estratégico

El aporte de este trabajo de investigación se presentará en la forma de un plan que permita fortalecer los procesos administrativos y de gestión del programa PAS de la Fundación para la Aplicación y Enseñanza de las Ciencias (FUNDAEC). Por esta razón, en este apartado, se realizará un pequeño recorrido por las escuelas del pensamiento estratégico organizacional que más se alinea con las características del funcionamiento de la organización. En el libro Safari a la estrategia, Mintzberg se refiere a diez maneras de concebir la estrategia organizacional, las cuales se agrupan en tres grandes categorías. A saber, a) las escuelas de carácter “prescriptivo” donde se encuentran las del diseño, de planeación y posicionamiento, b) las escuelas de carácter “descriptivo” donde se agrupan la escuela empresarial, cognoscitiva, de aprendizaje, de poder,

³ Según la Real Academia de Lengua Española, en algunas ciencias se entiende por Heurístico a la manera de buscar solución a un problema mediante métodos no rigurosos, como por tanteo, reglas empíricas, etc.

cultural y ambiental. Y finalmente, c) la escuela de la “configuración”, cuyo objetivo es englobar las perspectivas de las nueve escuelas anteriores. Cada una de ellas conforma lo que se conoce como escuelas del pensamiento estratégico en tanto que cada una presenta un enfoque particular en su concepción y aplicación. En este caso, solo se hará referencia a las tres estrategias de carácter prescriptivo, es decir, la escuela del diseño, planificación y posicionamiento.

El análisis estratégico organizacional es ya considerado una disciplina académica en sí misma, los escritos sobre este tema datan de los años ´60 con autores como William Newman. Pero si pensamos sobre la estrategia como campo general, entonces se pueden encontrar escritos que datan de mucho tiempo atrás al referirse a la estrategia militar.

En su mayor parte, la enseñanza del management estratégico ha sobrepasado su aspecto racional y prescriptivo en sus procesos, así se propone fundamentarlo en las escuelas de diseño, planificación y posicionamiento. Según Mintzberg et al., (1999) el management estratégico tradicional, “gira en torno de las fases separadas de formulación, aplicación y control, las cuales se llevan a cabo en forma casi precipitada. tendencia que se refleja en la práctica, en los departamentos de planificación organizacionales” (p.35). Sin embargo, las escuela de diseño, planificación y posicionamiento, se diferencian del carácter prescriptivo apuntando hacia otras maneras de pensar el management estratégico.

1.4.4 Escuela del diseño

De entre todas las escuelas, se considera que esta es la más influyente, y entre otras cosas, la responsable de los conceptos del análisis DOFA. Autores como Selznick (1957) o Andrews (1965) consideran que la escuela del diseño visualiza a la estrategia como un proceso de concepción. Sostienen además que el elemento clave para definir el rumbo de la organización es

el director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, en ciertos casos deviene de oportunidades y de transformación que revoluciona los estándares habituales de la organización. .

Mintzberg et al., (1999) reseña que el origen de la escuela del Diseño se puede asociar a la escritura de dos libros fundamentales: Liderazgo en administración (Leadership in Administration) escrito por Philip Selznick en 1957 y Estrategia y estructura (Strategy and Structure) de Alfred D. Chandler en 1962.

De ellos Mintzberg et al., (1999) refiere con énfasis que:

Selznick, en particular, introdujo la idea de "competencia característica" (1957:42-56), analizó la necesidad de asociar el "estado interno" de la organización con sus "expectativas externas" (67-74), y promovió la generación de una "política dentro de la estructura social de la organización" (1957:91-107), lo cual luego fue denominado "aplicación". A su vez, Chandler estableció la noción de estrategia empresarial de la escuela, y su relación con la estructura. Por su parte, el grupo de Management General de la escuela empresaria de Harvard realizó el aporte de quizá más impacto a esta escuela de pensamiento a través de su libro "Business Policy: Text and Cases" (Política empresarial: texto y casos) (p. 41).

Si se considera el modelo básico de esta escuela de pensamiento, se puede decir que presenta un evidente énfasis en la evaluación del entorno externo e interno; en el caso del entorno externo conlleva a descubrir las amenazas y oportunidades que pueden tener incidencia para la organización, mientras que el entorno interno revela las fortalezas y debilidades de la organización. En lo que se refiere al análisis externo, Andrews (1987, citado en Mintzberg et al., 1999) expone que se deberá analizar aspectos tecnológicos, económicos, sociales y políticos, en

función de explorar ampliamente las oportunidades y amenazas para planear de forma previsible. En cuanto a la evaluación interna, refiere que se requiere analizar temas relacionados con las dificultades que enfrentan las organizaciones y los individuos para auto reconocerse y gestionarse, en ese sentido cabe destacar la expresión de Mintzberg et al. (1999) cuando afirman: "aislados y sin sostén, los destellos de poder no son tan seguros como los frutos de experiencia con el producto y el mercado, acumulados en forma gradual" (p. 43).

De esta manera las premisas más sobresalientes de esta escuela de pensamiento son las siguientes:

- La formación de la estrategia es un proceso deliberado de pensamiento consciente.
- La responsabilidad de ese control y carácter consciente es del CEO.
- El proceso de diseño está completo cuando la estrategia se formula como perspectiva.
- La estrategia debe ser explícita.
- La estrategia debe implementarse una vez formulada por completo.

La mejor estrategia resultará de la aplicación del modelo al caso particular: lo importante en su formulación es evaluar la situación específica y aplicar el proceso corrector para formularla.

Por su parte la crítica que los autores del libro safari a la estrategia destacan de esta escuela de pensamiento, sobre “su supuesta universalidad, se critica la idea de que esta representa la mejor forma de crear una estrategia y se rechaza especialmente el hecho de que el aprendizaje, el colectivo deba realizarse en condiciones de incertidumbre y complejidad, y de

que tienda a ser aplicado con una comprensión superficial de las operaciones en cuestión” (Mintzberg et al., 1999, p. 63-64).

Otras críticas que recibe esta escuela y se resaltan en Mintzberg et al. (1999), son las siguientes:

No toma en consideración factores tales como el desarrollo incremental y la estrategia emergente, la influencia de la estructura existente o la participación de otros actores más allá del CEO.

- Promueve el divorcio entre pensamiento y acción. Por un lado, deja afuera la posibilidad del aprendizaje y, por el otro, somete a las capacidades establecidas de la organización — aun cuando el modelo las considere como input para formularla— a los cambios de estrategia.
- Si bien la organización debe ser maleable, no parece razonable modificarla cada vez que el líder cambia la estrategia.
- El entorno tampoco permanece inmóvil hasta la próxima estrategia: cambia constantemente, sea estable o turbulento.

1.4.5 Escuela de la planificación

La escuela de la planificación de Ansoff (1965) considera a la creación de estrategia como un proceso formal, emplea un sistema de planificación y ejecución. Ansoff considera que la estrategia, es como el vínculo común existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen la actividad económica de una organización ya está compitiendo o pretende hacerlo. Al respecto, el autor en mención identificó cuatro componentes que, a su juicio, caracterizan dicho vínculo común:

a) el ámbito de actuación conjunto de productos/mercados de la empresa; b) el vector de crecimiento, dirección en la que la empresa se mueve en relación con su actual situación de productos/mercados; c) la ventaja competitiva, que busca identificar las propiedades particulares de los productos/mercados que darán a la empresa una fuerte posición competitiva; y d) el efecto sinergia, el resultado combinado de los recursos de la empresa es mayor que la suma de sus partes. (Labarca, 2008, p. 54)

En cuanto al origen de la escuela de planificación, se dice que se originó en el mismo tiempo que la escuela del diseño; su libro más influyente, *Corporate Strategy* (Estrategia corporativa), de H. Igor Ansoff, fue publicado, como el del grupo de Harvard, en 1965. Pero este libro corrió una suerte bastante distinta. Aunque en los años '70 llegó a tener una enorme repercusión sobre la práctica del management estratégico, existieron percances importantes que lo debilitaron seriamente. Hoy, aunque sigue presente, proyecta apenas una pálida sombra en comparación con la influencia que tuvo. La razón de la disminución de su influencia se atribuye a que, cuantitativamente este método de planificación aumentó significativamente pero no lo fue así en su carácter cualitativo. En términos generales, se creó el sentimiento de que se repetía con demasiada frecuencia las ideas básicas de la escuela del diseño. (Mintzberg et al., 1999)

Existen muchos tipos de modelos de planeación estratégica; cada texto o consultor que hable sobre el tema tiene su propio modelo, lo que no varía es que todos giran en torno a las ideas básicas: tomar el análisis FODA dividirlo y en una serie de pasos bien delineados y articulados, con técnicas de evaluación y aplicación; incluir los objetivos al principio, y el presupuesto y el plan de acción al final. Los planes estratégicos de largo plazo, por lo general, a cinco años, se separan en términos de mediano plazo subdivididos en planes operativos para el próximo ejercicio. Cada uno con sus objetivos, presupuestos, subestrategias y planes de acción.

Por su parte, el modelo que propuso la escuela de diseño se convirtió en una secuencia elaborada de etapas que responde a la concepción mecanicista del mundo: producida cada una de las partes componentes según lo establecido, de acuerdo con lo estipulado, el resultado será el producto final buscado. Aunque el CEO continúa siendo el arquitecto de la estrategia, no las diseña, sino que las aprobaba y con la aparición de los planes, llegaron los "planificadores" considerados los verdaderos jugadores en el proceso. (Mintzberg et al., 1999)

Por otro lado, los problemas para esta escuela de pensamiento comenzaron a principios de los años 80. El máximo exponente fue la debacle en General Electric aunque no fue el único caso. Con la llegada de Jack Welch, los planes y sus planificadores comenzaron a desaparecer. El fracaso del planeamiento estratégico es el fracaso de la formalización. El diseño de la estrategia, como la creatividad, necesita moverse fuera de recuadros o categorías para así poder crear nuevas perspectivas.

En definitiva, si se acepta que en esencia la crítica hacia el planeamiento estratégico es que la estrategia no nace de un proceso formal, estructurado, entonces se observa que confluyen en él tres falacias que se describen a continuación:

La falacia de la predeterminación: Para embarcarse en un proceso de este tipo, la empresa debe estar en condiciones de predecir la evolución de su entorno, controlarlo o simplemente asumir su estabilidad. Pueden predecirse patrones repetitivos o estacionales, pero nunca las discontinuidades, los descubrimientos o innovaciones tecnológicas o los aumentos de precios.

La falacia de la separación: Separa el planeamiento de la acción; la formulación de la implementación y al estrategia del objeto de su estrategia ya que una vez sistematizado, el proceso es el que decide. Los estrategas efectivos, en cambio, se sumergen en la realidad diaria

para abstraer sus mensajes y conectan la acción con el pensamiento, que a su vez asocia formulación e implementación.

La falacia como sistema de recrear el "genio entrepreneur": Las estrategias efectivas ponen de manifiesto cualidades emergentes y, aun cuando sean significativamente deliberadas, parecen mucho menos formalmente planeadas que informalmente visionarias. Se nutren del aprendizaje, del error, de los descubrimientos casuales y del reconocimiento de patrones inesperados. En consecuencia, exigen perspectiva, creatividad y síntesis, todo lo que el planeamiento estratégico desalienta.

Tal como lo plantean las tres falacias, el planeamiento estratégico no debe suponer que la organización se encuentra en un entorno ordenado y cíclico, sino que en contraposición la realidad implica complejidades que no siempre se pueden considerar al momento del diseño o de la planificación, esto deja abierta la posibilidad de que los escenarios pueden cambiar radicalmente y se deberían considerar para mitigar el efecto de las contingencias.

1.4.6 Escuela del posicionamiento

La estrategia al ser concebida como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado. Así el elemento clave para definir el rumbo de la organización es analizar de forma adecuada los posibles cambios organizacionales los cuales pueden ser progresivos y frecuentes. Se ha conocido lo anterior como: "management estratégico", como un enfoque expandido y aceptado por los diferentes autores progresivos del tema y que han contribuido con el surgimiento de los consultores expertos en el tema para aplicarse en las diferentes tipologías de las organizaciones.

La publicación de Estrategia competitiva, de Michael Porter, en 1980, fue considerada la etapa divisoria de fuentes. A diferencia de la escuela precedente, la escuela del posicionamiento afirmaba que sólo unas pocas estrategias clave, en la forma de posiciones en el mercado, pueden defenderse de los competidores presentes y futuros. Es decir, que las empresas que consiguieran esas posiciones obtendrían ganancias más altas que las que no, lo que a su vez garantizaba una reserva de recursos adicional para la expansión y consolidación.(Mintzberg et al., 1999)

Según Michael Porter (1980, citado en Labarca, 2008) la escuela del posicionamiento “comparte las premisas de las escuelas referidas anteriormente, aunque su énfasis se centra más en el contenido real de las estrategias que en el proceso a través del cual estas se formulan” (p.54).

El fundamento de la estrategia competitiva es que la organización deberá basarse en la estructura del mercado en el que se encuentra, ya que según ello se determina el tipo de competencia existente en el sector y el potencial de rendimiento a largo plazo. Dicha estructura estaría moldeada por cinco fuerzas competitivas: el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre los actuales competidores, el poder de negociación de los clientes, los competidores potenciales y la amenaza de productos sustitutivos (Labarca, 2008, p. 54).

De esta forma la lista de premisas de esta escuela se puede agrupar en los siguientes puntos:

- Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.

- El mercado (el contexto) es económico y competitivo. Por lo tanto, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas en base a un cálculo analítico.
- Los que juegan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos a los directivos que, oficialmente, controlan las alternativas. Por ello las estrategias surgen ya maduras de este proceso, y luego son articuladas y aplicadas; en efecto, la estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que, a su vez, impulsan la estructura organizacional.

Dentro de esta escuela de pensamiento se consideran tres “oleadas” diferentes de la escuela del posicionamiento. A saber, a) los textos militares antiguos, b) las urgencias de asesoría y c) el trabajo de propuestas empíricas de los años ´80. A continuación se realiza una breve descripción de cada una de las oleadas tomando las ideas del libro Safari a la Estrategia:

La primera oleada –Orígenes en las máximas militares–: Esta oleada Comparte con la estrategia militar el objetivo de conseguir posiciones tangibles en contextos competitivos, el interés por conocer el terreno y las condiciones ideales de ataque y defensa.

La segunda ola fue la de los "imperativos" de los consultores, una consecuencia que se considera lógica en este enfoque. Los consultores podían llegar a una empresa, sin el menor conocimiento del negocio, analizar la información disponible, hacer malabares con un conjunto de estrategias genéricas en un gráfico, redactar un informe, facturar y partir. Así, mejoraron las máximas militares, pero convirtieron los resultados de su análisis en nuevas máximas.

La tercera oleada –El desarrollo de propuestas empíricas–: En la tercera ola, el factor dominante fue la búsqueda empírica de relaciones entre las condiciones externas y las estrategias internas, siendo Porter su máximo exponente. Para él la estrategia debe basarse en la estructura del mercado en que la empresa opera.

El conocimiento de estas cinco fuerzas subyacentes de la presión competitiva marca los puntos fuertes y débiles de la empresa o fuerzas y vulnerabilidad. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en un sector industrial medida en términos de largo plazo (Labarca, 2008, p. 55).

Así entonces, formular la estrategia competitiva implica la búsqueda de posicionamiento de la organización, desde el punto de base en donde puede actuar más efectivamente frente a las diferentes fuerzas planteadas por Porter. Según Mintzberg (1999) esta escuela implica un análisis muy complejo y depende de ello para formalizar en exceso la estrategia, por ello critica el modelo porque presenta un enfoque en exceso cuantitativo y orientado a lo rentable en términos económicos; dejando a un lado el impacto socio-político, dejando muy pocas posibilidades de aplicarlo a organizaciones diferentes a la industria y la alta competencia; en ese sentido se podría decir que puede llegar a sacrificar las capacidades internas. . Por otra parte, se critica por el aspecto de su proceso en sí, por cuanto el mensaje de la escuela del posicionamiento es no salir al exterior y aprender a permanecer en la organización y estimar sus resultados.

1.5 Estado del Arte

Dado el carácter de esta investigación, donde se busca formular un plan de mejoramiento que contribuya al mejoramiento del proceso administrativo y de gestión que desempeña la coordinación nacional del programa PAS y sus equipos regionales. En este apartado se analizan

algunas características y enfoques particulares de la administración y gestión de los programas y proyectos de desarrollo que se encuentra en la literatura. Al mismo tiempo se explora la relación que existe entre la eficacia de la gestión de los programas y proyectos de desarrollo social y sus fortalezas administrativas.

1.5.1 Administración y gestión de programas y proyectos de desarrollo social

La división para la gestión de programas sociales de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) aborda el tema de la gestión de programas y proyectos para el desarrollo social desde la disposición de dos ejes centrales. Por un lado, el diseño y evaluación desde la perspectiva de las dimensiones del impacto y la eficiencia, por otro, la necesidad de adecuación de los modelos de organización y gestión a los requerimientos sustantivos de los programas y proyectos sociales. Los programas y proyectos son la traducción operacional de las políticas sociales. Por ello, constituyen los focos sobre los que se debe fijar la atención para introducir una mayor racionalidad en el gasto social, a través de acciones que aseguren su impacto y eficiencia (CEPAL, 1998).

Lo que se presenta a continuación son las principales ideas y conclusiones del proceso analítico de varias experiencias en la gestión de programas y proyectos sociales en países de América Latina. Los programas analizados fueron: el Programa de Reversión Laboral (PARP) de Argentina; el Programa Nacional de Control de DST-AIDS de Brasil; el Programa de Apoyo a la Microempresa de Chile; el Programa de Restaurantes Escolares en Medellín; y el Fondo de Inversión Social de Paraguay, con el fin de responder a la interrogante acerca de cómo se puede mejorar la gestión de los programas y proyectos sociales para optimizar su impacto y eficiencia.

La evaluación se realiza en dos momentos: a) durante la formulación, proporcionando criterios de decisión para la selección de la alternativa que optimice los recursos asignados para el logro de los objetivos perseguidos; y b) en la operación, permitiendo reajustar la ejecución y la programación en función del aprendizaje derivado de la implementación de las políticas (CEPAL, 1998).

Una de las prácticas que según el equipo de análisis para la gestión de programas sociales en América Latina de la CEPAL ve como necesario superar, es la orientación de las organizaciones sin ánimo de lucro hacia maximizar la cobertura de sus programas y minimizar los costos. El desafío se encuentra en desarrollar modelos administrativos y de gestión que sin descuidar la eficiencia, se preocupen mayormente por aumentar su impacto social (CEPAL, 1998).

Así entonces, según la CEPAL (1998), este proceso de transformación requiere ser abordado estratégicamente mediante los siguientes puntos:

El estudio de diferentes tipos de programas y proyectos con el objeto de generar una familia de modelos de organización y gestión que permitan atender los requerimientos de esa diversidad. Dos dimensiones consideradas relevantes para este análisis son: a) los grados de estandarización/diferenciación de los productos (bienes o servicios) que constituyen las prestaciones de los programas; y b) la homogeneidad/heterogeneidad de la población objetivo a la que están destinados.

El análisis de los modelos de organización y de gestión de los programas, orientado a los criterios y prácticas utilizados para optimizar la eficiencia interna, impacto externo, cobertura, focalización, etc., identificando sus alcances y limitaciones, desde una perspectiva estratégica de

intervención. Esto permitirá corroborar o rechazar la hipótesis de que existe una tendencia única a maximizar la cobertura y minimizar los costos, descuidando el logro del impacto.

Como parte de ese análisis, el estudio de las estructuras, funciones y procesos (producción, distribución, etc.) y de apoyo (administración, recursos humanos, etc.) de cada programa, identificando y evaluando las metodologías, instrumentos y técnicas requeridos para mejorar la gestión. La determinación de brechas entre la gestión realizada y los requerimientos de eficiencia e impacto de los programas y proyectos, el análisis de sus causas y la generación de propuestas para su superación, desde una perspectiva estratégica (CEPAL, 1998).

1.5.2 Gestión de proyectos

En el texto “Manual de Gestión de Proyectos” se encuentran varias ideas valiosas que aportan al entendimiento de la administración y gestión de programas y proyectos. Su autor, Rubén Gómez, et al (2013), señala que en principio el texto fue desarrollado para ayudar a los funcionarios públicos del sector de la salud, pero pronto se dieron cuenta que también interesaba a funcionarios y dirigentes de otros sectores quienes procuraban mejorar sus competencias en la administración de sus políticas, planes y programas sociales.

Con relación a la gestión existen dos ideas ampliamente discutidas “la gestión por proyectos” y “la gestión de proyectos”.

El término “gestión por proyectos” se refiere a una actitud de los sujetos, caracterizada por su tendencia a prever las diferentes intencionalidades cotidianas, organizándolas como bloques articulados de acción, delimitados en el espacio y el tiempo, a los cuales integran sus diferentes recursos. Esta actitud ha dado origen a una propuesta de gestión administrativa donde las diferentes líneas estratégicas se desarrollan por bloques de proyectos. Una persona que opta por esta forma de trabajo busca, permanentemente, integrar y ordenar sus esfuerzos hacia el

futuro, alrededor de intenciones bien definidas (productos concretos), a las cuales imponen límites tanto en el tiempo como en otros recursos. Al gestionar su cotidianidad por proyectos, el sujeto puede valorar comparativamente sus decisiones, reforzar aquellas que se revelen como más importantes a la luz de sus condiciones presentes y renunciar a involucrarse en situaciones que, de acuerdo con su escala de valores, se consideren secundarias o interfieran con sus proyectos prioritarios (Gómez et al., 2013).

Por otro lado, el término “gestión de proyectos” se aplica, a las actividades formales involucradas en la dinámica de los proyectos: formulación, ejecución y evaluación. Esta expresión describe relativamente bien un estilo de administración centrado en las normas, los formatos y los requisitos. Varios de los textos alusivos a la administración de proyectos, se centran en recomendaciones técnicas relacionadas con la gestión de proyectos más que a la actitud mental de organizar el trabajo por proyectos (Gómez et al., 2013).

La razón por la cual se hace referencia a estas ideas no es otra que demostrar que para determinados momentos una u otra metodología de gestión puede ser más apropiado que otra. Pero si vamos más allá, lo que se puede ver es que las organizaciones pueden sacar mayor provecho si se usan de manera conjunta, pues la actitud que promueve la “gestión por proyectos” y el conjunto de principios técnicos que propone la “gestión de proyectos” para alcanzar objetivos pueden funcionar perfectamente como procesos complementarios.

1.5.3 La estructura de la organización y su relación con el enfoque para la gestión de sus programas y proyectos

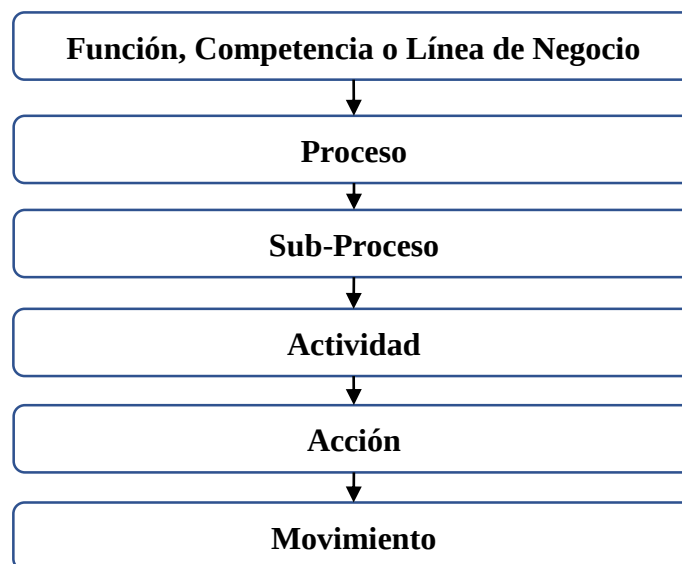
Uno de los planteamientos del documento “manual de gestión de proyectos” es que la gestión de proyectos implica un enfoque especial del trabajo, que no puede adoptarse sin considerar las maneras como la institución ha organizado sus recursos y acostumbra a desarrollar

el conjunto de sus actividades. La manera de organizar las diferentes actividades y acciones involucradas en la gestión ha llamado la atención de la administración desde sus orígenes, y al respecto existen varios enfoques.

Enfoques estructurales u organizativos: Estos se definen como modelos administrativos que buscan facilitar la gestión de la empresa. Actúan sobre su estructura orgánica, también conocida como organigrama, y propone diferentes maneras de articular los recursos haciendo énfasis en lo organizativo. Desde esta perspectiva, las diferentes acciones y actividades que adelanta la empresa se organizan jerárquicamente, de lo general a lo particular, como se muestra a continuación:

Figura 2.

Organización jerárquica de actividades



Cada una de estas formas de proceder se asigna a una persona o a un grupo responsable de su ejecución, lo que puede dar origen a dependencias u oficinas relativamente especializadas al interior de la organización.

En la práctica, una limitación de los enfoques organizativos es que ha dado más importancia a la racionalidad del proceso y a su estandarización que a la cultura y al clima de la organización. El interés del enfoque organizativo por armar estructuras lo lleva con frecuencia a proponer formas de organización atemporales, rígidas e incapaces de ajustarse a los cambios del entorno, expuestas al continuo conflicto entre sus centros internos de poder y atrapadas en los formalismos y los “conductos regulares”.

Por esta razón, las tendencias actuales de gestión propenden por estructuras orgánicas cada vez más flexibles y dinámicas, que puedan cambiar fácilmente de rumbo de acuerdo con las nuevas necesidades de la empresa; las “ad-hocracias” son estructuras flexibles donde las personas conforman grupos relativamente heterogéneos y provisionales que se relacionan entre sí de una manera más dinámica y creativa, en función de sus proyectos comunes (Gómez et al., 2013).

A manera de conclusión, los autores expresan que una entidad que pretenda hacer uso de la gestión por proyectos debe considerar seriamente si su estructura organizacional está preparada para ello, y revisar si la cultura y clima organizacional son favorables. De otra manera los riesgos que corren pasan por no poder sobrepasar una posible fragmentación de la gestión de la entidad.

1.5.4 Los problemas sociales como fuente de programas de desarrollo social

Los programas y proyectos sociales buscan satisfacer las necesidades de las poblaciones, cuando estas necesidades son atendidas mediante los bienes y servicios que ofrecen las entidades sin ánimo de lucro, en la mayoría de los casos se está respondiendo a exigencias de necesidades de un grupo de personas que no están en capacidad de adquirir estos bienes y servicios, a menos

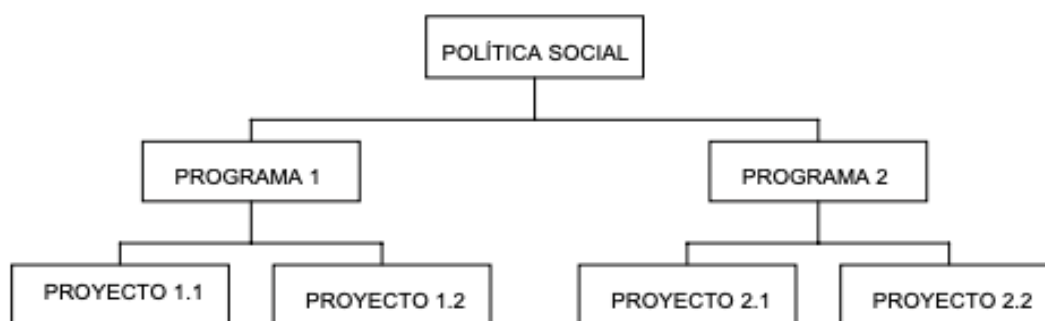
que se les brinden las herramientas para lograrlo (CEPAL, 1998). En otras palabras, se genera una demanda insatisfecha, lo que es equivalente a necesidades insatisfechas y que a su vez se traduce en un “problema social”.

Dicha demanda se satisface vía políticas sociales, que operan subsidiando los productos (bienes o servicios) del proyecto, para entregarlos a la población beneficiaria a un precio inferior al del mercado, a uno menor al de su costo de producción o, inclusive, de forma gratuita. Las necesidades básicas insatisfechas de la población que presenta mayores carencias, pueden, así, ser concebidas como problemas, y los programas y proyectos sociales como soluciones a los mismos (CEPAL, 1998).

De esta manera los programas y proyectos sociales son una respuesta a las situaciones de orden social, o como la CEPAL lo interpreta, problemas de “política social”, que dan paso a una estructura de generación de programas y proyectos como se muestra en la figura 3.

Figura 3

Diagrama de la creación de programas.



Fuente: CEPAL (1998). Estudio sobre gestión de programas y proyectos sociales.

1.5.5 El propósito de los programas de desarrollo y su relación con la lógica de gestión

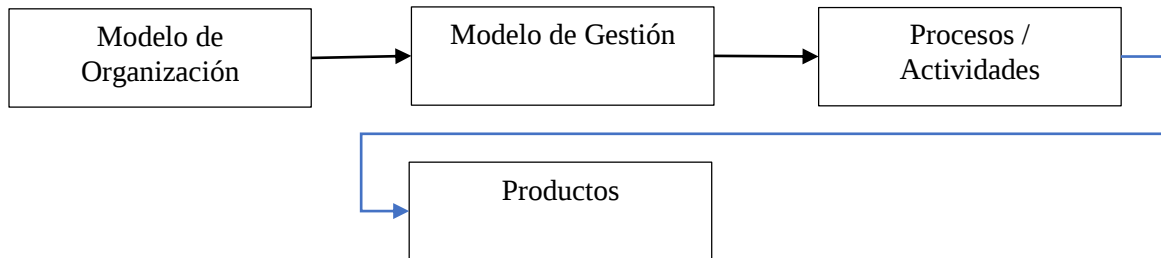
Los modelos de organización y de gestión de los programas y proyectos sociales suelen asumir una relación determinística entre productos e impacto. Por ello, las preocupaciones centrales son la cobertura y los costos del programa y no el impacto sobre sus destinatarios. Se postula que éste será satisfactorio en la medida en que se cumplan las metas de ejecución presupuestal, los objetivos de producción y la entrega de servicios con los niveles de cobertura prefijados. Esta concepción se ha traducido en que el análisis de la gestión de los programas y proyectos sociales se haya centrado en la eficacia y específicamente en la eficiencia de la generación de sus productos (bienes o servicios) y no en su impacto. En general, los modelos de organización y de gestión utilizados, operan tratando de lograr la mayor eficiencia en la generación y entrega de productos asumiendo el impacto como un dato (CEPAL, 1998).

Es necesario entonces generar una concepción más compleja de la gestión social, para ello, la comisión de gestión de programas sociales considera que se debe responder a un propósito doble: por un lado, maximizar el impacto sobre los beneficiarios, y por el otro, optimizar la eficiencia en la asignación y utilización de los recursos para la generación de productos.

Para lograr este propósito doble, la comisión propone un cambio en los modelos tradicionales de administración y gestión de los programas, los cuales han sido diseñados para lograr el modo más eficiente para la generación y entrega de productos y servicios, asumiendo el impacto como un dato. En este contexto lo que se traza como objetivo es la eficiencia expresada en el “mínimo costo y mayor cobertura”(CEPAL, 1998). Dicho lo anterior, la CEPAL describe la lógica de gestión tradicional de la siguiente forma:

Figura 4.

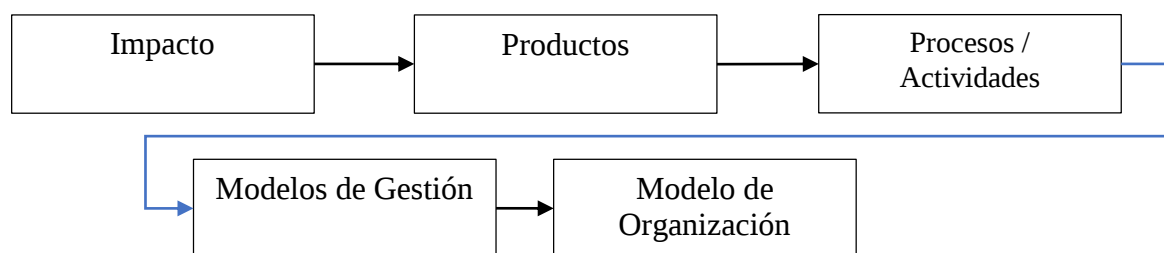
Lógica de gestión tradicional



En contrapropuesta, la Comisión sugiere que el objetivo debería ser maximizar el impacto externo y la eficiencia interna, lo que determina la gestión y la organización. No implica desconsiderar la eficiencia, sino subordinarla a su justificación, que es el impacto. Los programas sociales no se justifican por la utilización eficiente de los recursos que reciben, sino por los resultados que persiguen obtener (CEPAL, 1998).

Figura 5.

Lógica del modelo de gestión



Para la CEPAL, esta lógica de gestión atiende tres dimensiones diferentes que terminan por afectar las características y propósitos de los programas y proyectos de desarrollo social, estos son:

a) Como una función de producción global del programa, que persigue transformar todos los insumos de la organización en productos, con arreglo a criterios de eficiencia interna e impacto externo sobre la población destinataria de estos. En este caso, la secuencia de insumos, actividades y productos es analizada en función de la eficiencia y eficacia en el proceso productivo, midiendo complementariamente el impacto resultante.

b) Como una actividad que, además de lo anterior, debe innovar con respecto a la función de producción establecida, adaptar las tecnologías en uso a las circunstancias enfrentadas y redefinir aquellos parámetros de programas y proyectos que no hayan sido debidamente precisados en la etapa de formulación.

c) Como una actividad que además de la operación, interviene en los estados de formulación e inversión del programa o proyecto.

Y en consonancia con estas tres dimensiones, los objetivos de estos programas y proyectos se recogen en las ideas a continuación:

Todo programa tiene un objetivo (misión) que busca alcanzar, con la implementación de una serie de procesos que transforman los insumos en productos para generar impacto; Estos procesos se implementan en una estructura social y material; La interacción de los miembros de la estructura social genera una cultura particular y un clima organizacional; Junto con los procesos, los actores de la estructura cumplen una serie de roles funcionales que permiten articular las acciones para maximizar el logro de los objetivos perseguidos; El programa se encuentra incrustado en un contexto, con el cual interactúa en mayor o menor grado; La interacción de todos los elementos descritos genera un modelo específico de organización y gestión en cada programa social (CEPAL, 1998).

1.5 Marco legal

1.5.1 Marco Constitucional

A continuación, se presentan los artículos encontrados en la Constitución Política de Colombia que conforman el marco constitucional para las entidades sin ánimo de lucro o de economía solidaria:

- **Artículo 14:** Toda persona tiene derecho al reconocimiento de su personalidad jurídica.
- **Artículo 38:** Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.
- **Artículo 62:** Relacionada con el destino de las donaciones.
- **Artículo 103:** Acerca de los mecanismos de participación, la organización y capacitación de organizaciones con el objeto de constituir mecanismos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia.
- **Artículo 150 - Num.8:** Relacionado con las normas a las cuales debe sujetarse el Gobierno para el ejercicio de las funciones de inspección y vigilancia que le señala la Constitución.
- **Artículo 189 - Num.26:** Relacionado con ejercer la inspección y vigilancia sobre instituciones de utilidad común para que sus rentas se conserven y sean debidamente aplicadas y para que en todo lo esencial se cumpla con la voluntad de los fundadores.

1.5.2 Marco Legal y Reglamentario

La Fundación para la aplicación y Enseñanza de la Ciencia al ser una Entidad de investigación esta cobijada por la Ley 22 de 1987, art. 1º, la Ley 24 de 1988, art. 55 mediante el Decreto Nacional 525 de 1990, así como por el Decreto Nacional 427 de 1996 relacionado con el Registro de las personerías jurídicas sin ánimo de lucro.

En vista de que una gran mayoría de las personas involucradas en la implementación del programa “Preparación para la Acción Social” realiza sus labores de manera voluntaria, es necesario hacer referencia a los instrumentos legales que amparan esta labor:

Ley 720 de 2001, en sus artículos 1º al 6º y sus reglamentarios vigentes y atinentes al tema en el Decreto 4290 de 2005, en concordancia con el Decreto No.886 de 2006. y las políticas y desarrollos del voluntariado juvenil en Colombia (presidencia de la república) y demás estudios aportes al tema.

Otras Leyes y Decretos que aplican al sector de la economía solidaria son:

- **Ley 454 de 1998** la cual determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, el Fondo de Garantías para las Cooperativas, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.
- **Decreto 3553 de 2008** Por medio del cual se da alcance al Decreto 1233 de 2008 al definir: Compensación ordinaria, Extraordinaria y la excepción al pago de contribuciones especiales.

1.6 Marco Metodológico

En este apartado se comparten los métodos de investigación que se emplearán en la investigación con el fin de realizar un diagnóstico y análisis de los procesos internos de la organización y más específicamente del programa PAS. Los métodos empleados son:

a) el método de evaluación organizacional para la planeación estratégica basado en la guía del documento planeación estratégica de organizaciones deportivas del profesor Benjamín

Betancourt (1995) el cual provee de formatos que permiten organizar la información de manera muy clara y la guía Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos enfocándose en la categoría de análisis que aborda un diagnóstico del proceso administrativo.

b) la Guía Práctica de la Planeación Estratégica de la profesora de la Universidad del Valle Marta Pérez la cual provee de un numero basto de preguntas dirigidas a analizar el comportamiento administrativo de las organizaciones. Y finalmente,

c) Que consiste en la aplicación de la metodología del Balanced Scorecard (BSC) de los profesores Kaplan y Norton de la universidad de Harvard desde la cual se realizará el planteamiento para la mejora de los procesos internos del programa PAS.

1.6.1 Estrategia Metodológica

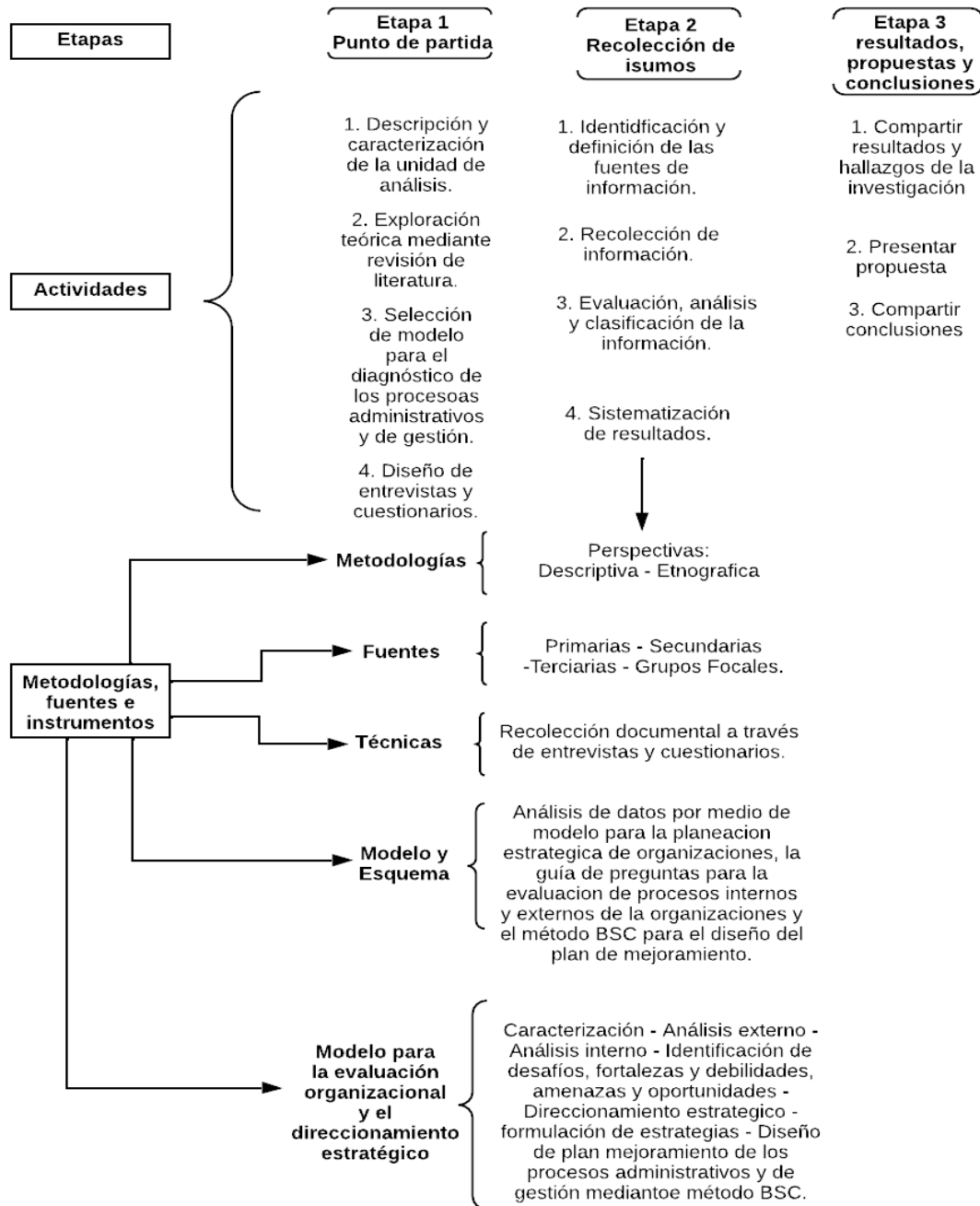
El desarrollo de esta investigación se divide en cuatro grandes etapas, acompañadas respectivamente de una serie de actividades e instrumentos metodológicos que permitirán su desarrollo. Lo anterior, con el propósito de abordar los objetivos específicos ya definidos, que en su conjunto dirigen al alcance del objetivo general: Formular un plan de mejoramiento del proceso administrativo y de gestión de la coordinación nacional del programa PAS de FUNDAEC y los equipos regionales de la Costa Caribe. Periodo 2023 - 2027

Dicho lo anterior, las etapas de la estrategia metodológica se desarrollan de la siguiente manera: En la etapa 1 –**Un punto de partida**– se describe y caracteriza la unidad de análisis, se realiza una exploración teórica mediante la revisión de literatura, se definen los conceptos centrales que este trabajo aborda y se seleccionan los modelos para el diagnóstico y evaluación del programa. Adicionalmente, se diseñarán las entrevistas y cuestionarios que se aplicarán para conocer el estado del proceso administrativos y de gestión. En la etapa 2 –**Recolección de**

insumos, estudio y análisis– se identifican, describen y definen las fuentes de información. Para ello, se ocupan dos perspectivas metodológicas (la descriptiva y etnográfica) a partir de las cuales tiene lugar el trabajo de investigación empírico, se determinan las fuentes de información, los métodos y técnicas de recolección de esta y finalmente se sistematiza mediante el uso de un modelo y esquema previamente identificado que permiten su análisis y evaluación. Para cerrar, en la etapa 3 –**Resultados, propuesta y análisis**– se comparten los hallazgos, algunas conclusiones y se diseña la propuesta para un plan de fortalecimientos del proceso administrativos y de gestión del programa PAS. El diagrama que se muestra en la figura 6 es esquemáticamente la estrategia metodológica descrita en párrafos anteriores.

Figura 6.

Diagrama Ruta de la estrategia metodológica



1.6.2 Método de Evaluación Organizacional para la Planeación Estratégica

Teniendo en cuenta el carácter descriptivo de este trabajo de investigación, el proceso de recolección de la información se basará en la metodología tradicional del direccionamiento

estratégico de las organizaciones. Específicamente el método diseñado por el profesor Benjamín Betancourth y Guía práctica de planeación estratégica de la profesora Martha Pérez de la Universidad de Valle quien proporciona una batería de preguntas con las cuales se puede analizar la situación del proceso administrativos de una organización y analizar y evaluar la gestión de los procesos y las áreas a la luz de quienes laboran en la organización. Así entonces el modelo para el planteamiento del proceso estratégico contempla las siguientes acciones:

1. Caracterización de la Organización

2. Análisis del Entorno

3. Análisis del Sector

4. Benchmarking

5. Análisis Interno

6. Análisis Estratégico DOFA

7. Direccionamiento Estratégico

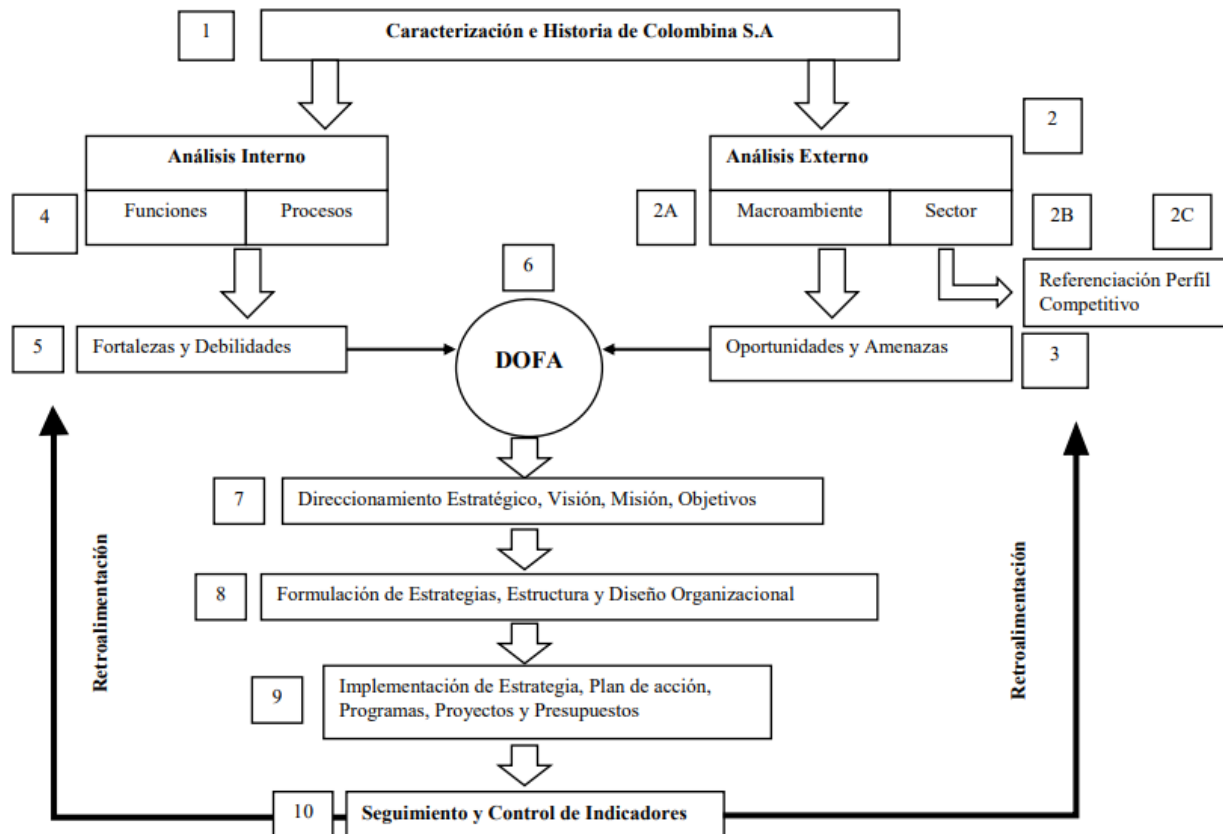
8. Plan de Acción

9. Seguimiento y control

10. Retroalimentación

Figura 7.

Diagrama Proceso de planeación estratégica



Fuente: Betancourt, B. (2013). Direcccionamiento estratégico.

1.6.3 Métodos para la recolección de información

Técnicas de la metodología descriptiva: Este estudio hará uso de una metodología de tipo descriptiva. Esta tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio, este tipo de investigación se asocia al diagnóstico; con el propósito de exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se puedan obtener diversos niveles de análisis.

Dependiendo del fenómeno o del propósito del investigador; estas investigaciones trabajan con uno o varios eventos de estudio en un contexto determinado (Hurtado, 2002). Según

Mario Gómez (2006), este enfoque permite especificar las propiedades, características y los aspectos importantes del fenómeno que se somete a análisis. Acuden a técnicas como la observación, entrevistas y cuestionarios como medios para la recolección de información. Partiendo de la información recolectada se podrán establecer las debilidades, fortalezas y vacíos de la capacidad institucional que repercuten sobre los procesos administrativos y de gestión, desde ahí, se pretende realizar un diagnóstico que permita proponer un plan de fortalecimiento.

Técnicas de la metodología etnográfica: Este enfoque metodológico se tendrá en cuenta porque mediante su aplicación se pueden identificar aspectos muy útiles para la investigación, como por ejemplo: las fuentes de motivación de las personas, entender normas y tendencias y revelar códigos culturales que se forman en la percepción de un grupo o individuos e identificar barreras: saber qué impide a las personas realizar ciertas tareas o qué adaptaciones hace la gente, entre otras cosas (Nora, 2018).

1.6.4 Fuentes de Información

Fuentes Primarias: Las fuentes de información primaria, serán los testimonios y evidencias recogidos de primera mano con el personal que se relaciona con la implementación y desarrollo del programa; entre estos se encuentran: a) La dirección ejecutiva de FUNDAEC, b) Gerentes administrativos del departamento de talento humano y contabilidad y finanzas, c) La coordinación nacional del programa PAS, d) El asesor zonal de los programas de FUNDAEC en los departamentos, e) Los equipos de coordinación zonal, f) Los coordinadores de unidad, g) Los asistentes de coordinación de unidad, h) Algunos tutores del programa, i) Algunos estudiantes del programa PAS (se trata de un programa académico?), y finalmente, j) El asesor consultor del programa PAS.

Fuentes Secundarias: Como fuentes de información secundaria se consultarán documentos como: a) Actas de las reuniones semanales del equipo de coordinación nacional del programa PAS, b) Informes anuales y semestrales elaborados por la coordinación nacional del programa PAS, c) Informes trimestrales de las coordinaciones del nivel zonal y de unidad del programa PAS, d) registros de la evaluación anual de la ejecución de los planes y presupuestos anuales, y finalmente, e) los documentos de aprendizaje que se vienen escribiendo desde el año 2006, donde se sistematizan todos los aprendizajes sobre el desarrollo del programa durante periodos de tiempo de aproximadamente 3 años.

Fuentes Terciarias: Se consultarán sitios web especializados como: a) la Confederación Colombiana de ONG (CCONG) o b) Worldwide NGO Directory, entre otros. Este método es considerado en este trabajo, debido a que se realizarán consultas en sitios web y otras bases de datos desde donde se espera recoger información valiosa sobre el funcionamiento de las organizaciones del tercer sector y el diagnóstico de sus procesos administrativos y de gestión.

2. Historia y Caracterización

2.1 Historia de FUNDAEC

La Fundación para la aplicación y enseñanza de la ciencia – FUNDAEC – es una organización no gubernamental, sin ánimo de lucro fundada en 1974 en Cali, Colombia por un grupo de científicos y profesionales que trataban de encontrarle a la ciencia, la tecnología y la educación un papel más apropiado en el desarrollo de las áreas rurales. En la primera década de su existencia concentró sus esfuerzos en la región colombiana conocida como norte del Cauca, cerca de la ciudad de Cali; pero después, ha ido incorporando a sus programas componentes adicionales de investigación y acción en relación con otras ecologías y condiciones culturales. (Arbab, Correa & Torné, 1992).

FUNDAEC concentró sus esfuerzos iniciales en la investigación de los procesos de vida de las comunidades rurales, el enfoque central de sus investigaciones giraba en torno al concepto de “procesos comunitarios” que denota los procesos en los cuales se ven involucrados día a día los individuos de una comunidad (www.fundaec.org). Entre los procesos que ha recibido mayor atención a lo largo de los años, y alrededor de los cuales se ha generado una cantidad considerable de conocimientos está el relacionado con la educación. Se ha aprendido mucho a través de proyectos que cuidadosamente han sido ejecutados en los ámbitos de la educación, así como en esferas tales como la agricultura, la organización comunitaria y la economía local.

El conocimiento generado a partir de estos proyectos se ha condensado para formular una serie de programas de educación para el desarrollo, en los que se incluyen el de Preparación para la Acción Social, Apoyo a Líderes comunitarios, Sistema de Aprendizaje Tutorial (SAT), grupos de acción ambiental e innovadores programas de alfabetización (FUNDAEC, 2016).

Al mismo tiempo que FUNDAEC avanzaba en sus investigaciones, decidió iniciar un proceso de capacitación inicial a un grupo de estudiantes seleccionados de la región a quienes se les designó como “Impulsores en bienestar comunitario” con el propósito de conformar un equipo de líderes que pudieran formarse como agentes y catalizadores del desarrollo en sus comunidades (Arbab,1985). Para avanzar en la capacitación de este primer grupo, FUNDAEC inició la elaboración de una serie de guías dentro de un marco que llamó “integración – acción – aprendizaje”. Estas guías fueron evolucionando hasta convertirse en la base del currículo educativo que la organización utiliza hasta el día de hoy.

El currículo organizado en un principio para las poblaciones jóvenes de las áreas rurales de Colombia busca desarrollar en los participantes una serie de capacidades que les permitan participar activamente en la generación y aplicación del conocimiento para que sean protagonistas del progreso de sus comunidades. Estas capacidades están organizadas alrededor de cinco áreas disciplinares: Matemáticas, ciencia, lenguaje, tecnología y servicio a la comunidad. El servicio es el eje alrededor del cual las demás áreas se organizan y donde se pone en práctica las capacidades desarrolladas en el currículo (FUNDAEC, 2004).

A medida que avanzaba con el desarrollo del currículo, FUNDAEC se preocupaba por desarrollar una metodología apropiada para la disseminación de su programa educativo que al estar dirigido a la población rural enfrentaba unos desafíos particulares, el principal de ellos quizás era la baja cobertura educativa a nivel de la formación primaria y secundaria. La cobertura a nivel secundario era afectada por la baja densidad poblacional en las áreas rurales, la falta de maestros capacitados, entre otros. Los jóvenes de las poblaciones rurales donde no había una entidad educativa de educación secundaria tenían que desplazarse hasta un municipio cercano

para continuar su formación. Este desplazamiento afectaba la dinámica familiar, disminuyendo el número de personas dedicada al cuidado de los cultivos y animales domésticos.

Por otro lado, la educación que se impartía en estas instituciones educativas había sido diseñada con la lógica del joven urbano y no consideraba el conocimiento previo que traían las personas que provenían del sector rural. Sumado a esto, quienes generalmente podían seguir con su formación académica eran los hombres pues las mujeres se quedaban en casa para ayudar con los quehaceres domésticos, por un lado, se consideraba que no era importante que siguieran estudiando, pero también era más difícil para una mujer llegar a vivir sola a un centro urbano.

Para hacer frente al desafío del desplazamiento, FUNDAEC desarrolló una metodología de educación tutorial que facilitaba la formación secundaria de los jóvenes sin que tuvieran que desplazarse de sus comunidades. En este sistema, una persona se forma

Como tutor mediante un proceso organizado de capacitación y acompaña a un grupo de estudiantes en el estudio de una serie de textos de manera interactiva. El SAT o Sistema de Aprendizaje Tutorial, como se llamó más adelante se organiza alrededor de tres elementos clave que permitieron su desarrollo y expansión en el país, dirigido a poblaciones rurales: El tutor, el texto y la comunidad. Uno de los supuestos del programa es que el estudiante no es un recipiente vacío que debe ser llenado mediante la educación, más bien se le considera como una mina rica en gemas de valor inestimable que deben llegar a ser descubiertas mediante una educación adecuada (Correa & Torné, 1995). Esta visión influye en la manera en que se desarrolla el programa mismo. En el año 1998 se emite la resolución No. 2393 del Ministerio de Educación Nacional donde se reconoce al SAT como un programa nacional alternativo para las áreas rurales

de Colombia; los graduados del programa recibirían el título de “bachiller” por el Estado colombiano (Correa & Torné, 1995).

Luego de este reconocimiento del programa SAT como una alternativa para a la educación rural en Colombia, se experimentó un crecimiento a nivel nacional que llegó a cubrir en su auge a más de 70.000 estudiantes en 17 departamentos del país (www.fundaec.org). Los tutores del programa SAT fueron reconocidos como maestros del sistema formal ante el Ministerio de Educación, lo que llevó a que los salarios de estos fueran pagados por el gobierno colombiano.

- En 1974 Desarrolla el Sistema de Aprendizaje Tutorial SAT y establece la Primera Universidad en el departamento del Cauca (CUBR). Este sistema se centra en tres aspectos claves: Desarrollo de recursos humanos, la Aplicación de la ciencia y el Fortalecimiento de las estructuras comunitarias.
- De 1980 a 1990 desarrolla programas complementarios al programa universitario SAT (programas de Ingeniería, Técnicos y Promotores del Bienestar Comunitarios) adicionalmente surgen las Unidades de Negocio: Textos y Crédito.
- Entre 1990 y 2008 inicia un proceso de desarrollo de programas de capacitación formales y semiformales para expandirse hacia otras regiones del país y otros continentes del mundo. (América del Sur, Centro América, África y Oceanía).
- En el 2006 implementa los programas: PAS y ALC en varios departamentos de la región costa caribe y el departamento del Cauca.

- Entre el 2010 y el 2014 de nuevo se dedican energías al proceso de expansión con los programas PAS y ALC a la zona Central del País e implementa un nuevo programa llamado Fortalecimiento de Capacidades de Lectura y Escritura en Risaralda. Adicionalmente se desarrollan Varias líneas de Investigación transversales a los programas: Economías locales, Proyectos productivos y Relación con Instituciones.

- En el 2018 se desarrollan otros programas como: Recuperación de Bosques Nativos, Gestión Comunitaria y Pasantías.

- En el 2020 se formaliza el programa PAS como Técnico Labora y se continúa el proceso de expansión con este programa en su versión Semi-Formal en países de Sur América y Centro América. Adicionalmente se formaliza un nuevo programa de producción agrícola llamado Redes Alimentarias.

2.2 Caracterización FUNDAEC

Desde sus inicios, FUNDAEC ha venido realizando esfuerzos de investigación que permitan encontrar formas de contribuir al desarrollo y progreso de las comunidades rurales colombianas. En el corazón de estos esfuerzos está la convicción de que cada ser humano tiene la responsabilidad de ayudar a mejorar las actuales condiciones del mundo, y que solo mediante procesos sistemáticos de empoderamiento moral e intelectual será posible que se desarrolle la capacidad de los individuos para convertirse en agentes de un cambio social positivo. Esta premisa ha dado lugar al surgimiento de muchas iniciativas, cada una como resultado de cuidadosos procesos de acción y reflexión, muchos de los cuales han generado conocimiento que ha sido sistematizado y compartido.

Un área en la cual FUNDAEC ha avanzado de manera considerable ha sido la creación del contenido y pedagogía de una educación para los jóvenes que les permita desarrollar su capacidad de ser protagonistas de procesos de desarrollo autóctono y de servir a sus comunidades de maneras prácticas y sostenibles.

Gran parte de este contenido educativo innovador ha sido organizado en textos que reflejan elementos de una pedagogía en evolución de empoderamiento moral, resultado de la acción y reflexión con las poblaciones rurales. Igualmente, se ha aprendido mucho en otros campos como la agricultura, la organización comunitaria y la economía local. Todo este conocimiento se fue sistematizando, dando lugar a la formulación de una serie de programas de educación para el desarrollo, en los que se incluyen el Sistema de Aprendizaje Tutorial (SAT), Preparación para la Acción Social (PAS), Apoyo a Líderes Comunitarios, Liderazgo y Gestión Comunitaria, y el Bosque Nativo.

Misión: Fomentar, directa o indirectamente, la enseñanza de las ciencias y sus aplicaciones al bienestar de las comunidades, incluyendo la investigación y el desarrollo de métodos de aprendizaje para diferentes niveles de escolaridad en los sectores rural y urbano de la población.

Visión: Liberar el potencial humano por medio de una educación apropiada que reconoce y exalta la nobleza del individuo y promover la búsqueda del conocimiento pertinente para el logro del bienestar individual y colectivo tanto en las dimensiones espirituales como en sus aspectos materiales.

Valores y filosofía:

- Espíritu de servicio: poner sus capacidades al servicio de los demás con amor y alegría.
- Justicia: entendida como la capacidad de ver con sus propios ojos y no mediante los ojos de otros.
- Libertad de toda clase de prejuicios: valorar a cada persona sin distinciones de raza, clase social, género, entre otros.
- Alcanzar cada vez mayores niveles de excelencia: dar lo mejor de sí mismos cada día.
- Rectitud de conducta: comportamiento ético, equitativo, leal, auténtico, veraz y respetuoso en todas sus actuaciones dentro y fuera de la organización.
- Participación universal en la generación y aplicación del conocimiento.
- Programas de formación integral (intelectual, material y espiritual)
- El desarrollo solo se alcanza cuando las propias comunidades sean capaces de proveer el ímpetu para ello.
- Los estudiantes son los protagonistas de sus procesos de educativos y de desarrollo.
- Cada persona tiene una responsabilidad con el mejoramiento de las condiciones del mundo.

Principios rectores de su marco de acción

- El ser humano es como una mina rica en gemas de valor inestimable que solamente puede manifestar sus tesoros mediante
- un proceso de educación apropiada.
- Las poblaciones con las que trabajamos son el principal recurso para considerar en los procesos de cambio.
- El desarrollo de una comunidad debe verse como un proceso de transformación de manera integral, en una dimensión material como espiritual.
- Participación universal en la generación y aplicación del conocimiento.
- Los estudiantes son los protagonistas de sus procesos de educativos y de desarrollo.
- El desarrollo solo se alcanza cuando las propias comunidades sean capaces de proveer el ímpetu para ello.

Programas: Sistemas de Aprendizaje Tutorial (SAT) – Preparación para la Acción Social (PAS) – Apoyo a Líderes Comunitarios (ALC) – Fortalecimiento de Cap. Lecto-Escritura – Bosque Nativo – Gestión Comunitaria – Cursos virtuales Lazos Learning – Pasantías.

Líneas de investigación: Economías Locales – Proyectos Productivos – Relación con Instituciones – Ecología y medioambiente.

Unidades de Negocio: Unidad de Textos – Unidad de Créditos.

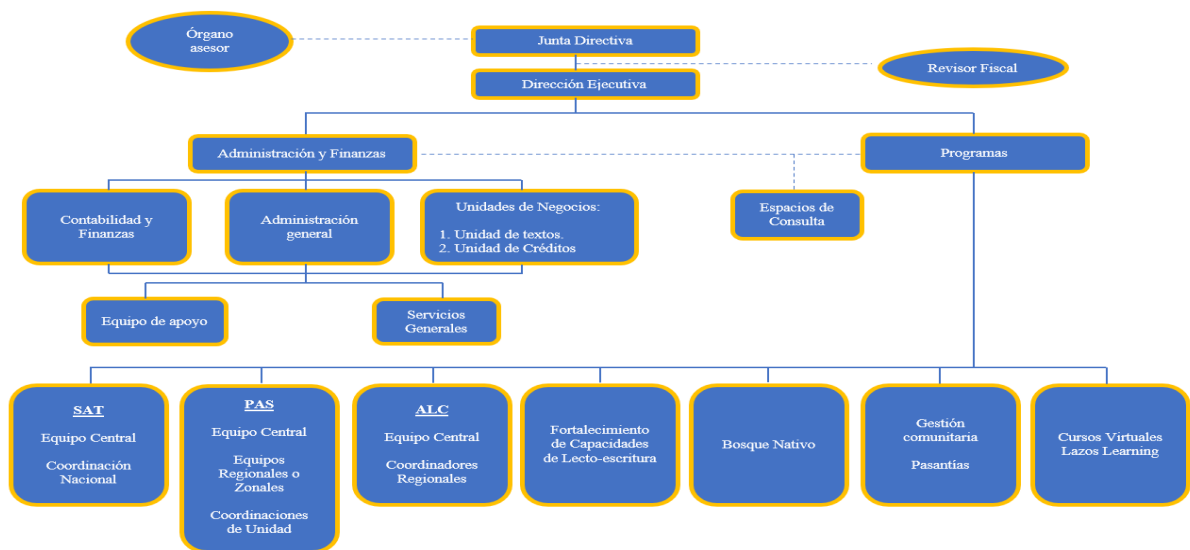
Convenios: Instituto Ruhí – Lazos Learning – Mona Foundation – Resource Foundation – Unity Foundation – Evernecer.

2.3 Organigrama de FUNDAEC

En la figura 8 se muestra el esquema de la arquitectura organizacional de FUNDAEC, se resalta que la organización en la línea operativa se desagrega por proyectos, entre ellos se identifica PAS, y el equipo encargado del mismo.

Figura 8.

Organigrama Fundación para la Aplicación y Enseñanza de las Ciencias FUNDAEC



2.4 Caracterización del Programa Preparación para la Acción Social (PAS).

El programa “Preparación para la Acción Social (PAS)” de la Fundación para la Aplicación y Enseñanza de la Ciencias (FUNDAEC) inició como un proyecto piloto en el año 2006 en el departamento de Córdoba. En la actualidad se ha extendido a varias regiones del país, atendiendo a más de 1.000 personas por medio de 92 grupos que son sostenidos por 87 tutores y guiados por 13 equipos de coordinación de unidad o comunitarios, así como 2 equipos de

coordinación zonal o regional. Toda esta estructura es coordinada por un equipo de coordinación nacional ubicado en Cali, Valle del Cauca.

Por más de cuatro décadas, FUNDAEC ha explorado sistemáticamente un enfoque de desarrollo económico y social que capacite a las personas para desempeñarse como agentes de un cambio social positivo. Preparación para la Acción Social, es un programa de educación para el trabajo y el desarrollo humano que otorga un certificado como Técnico laboral en gestión social y comunitaria, dirigido a jóvenes entre los 15 y 25 años, aunque las personas con más edad que los 25 son bienvenidas siempre y cuando tengan el entusiasmo, la disposición y cumplan con los requisitos de ingreso al programa. El propósito de este es formar <<Impulsores de bienestar comunitario>>. Para FUNDAEC, la denominación <<Impulsores de bienestar comunitario>> describe individuos que lideran y participan en esfuerzos por mejorar las condiciones sociales y económicas de una población determinada.

En el programa, los participantes se reúnen de 10 a 15 horas semanales y, con la ayuda de un tutor, avanzan mediante el estudio de una serie de materiales educativos que les ayudan a desarrollar capacidades matemáticas, científicas y de lenguaje, así como las capacidades necesarias para participar en procesos de la vida comunitaria, tales como la educación de los niños, la conservación del medioambiente, la salud, la producción agrícola y el desarrollo de economías locales.

Componentes Fundamentales:

- El grupo: las relaciones pedagógicas no son las tradicionales, sino las de un grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar un objetivo común. Los estudiantes y el tutor desafían juntos problemas concretos y logran un estilo de encuentro que abre camino al autoaprendizaje.

Aprender a dialogar al interior del grupo es tanto un objetivo educativo como un medio de formación.

- El texto: este ayuda a los estudiantes a interiorizar los elementos de dos sistemas de conocimiento complementarios: la ciencia y la religión; integra constantemente la teoría con la práctica; genera una fusión armoniosa de saberes: el saber tradicional y el conocimiento moderno; integra áreas del conocimiento alrededor del propósito de desarrollar capacidades matemáticas, científicas, tecnológicas, de lenguaje y de servicio a la comunidad.
- El tutor: es un educador que, con la ayuda de los textos, guía a los estudiantes en su estudio y prácticas comunitarias; formula preguntas y ayuda a encontrarles respuestas, aclarando las dudas que surjan en el grupo; anima a la reflexión sobre las experiencias reales de la vida; y supervisa los experimentos y la acción social.
- La comunidad: servir a la comunidad es el propósito fundamental de la educación de los grupos PAS. Los estudiantes participan en todas las actividades educativas, productivas y organizativas de la comunidad; esta apoya a los grupos compartiendo su saber y facilitando espacios para el aprendizaje y la puesta en práctica de este.

Currículo del Programa: El currículo de PAS consta de 26 textos destinados al desarrollo de las capacidades de los participantes en las áreas de lenguaje, matemáticas, ciencias y procesos de la vida comunitaria. Esta última área comprende el desarrollo de la comunidad, la tecnología y el servicio. La motivación principal de los jóvenes que participan en el programa es el deseo de convertirse en agentes efectivos de cambio social. Al finalizar, se espera que los participantes hayan desarrollado un fuerte sentido de propósito para hacerse cargo de su propio crecimiento intelectual y espiritual, y así contribuir a la transformación de la sociedad.

Junto con el estudio de los textos, los grupos participan en actos de servicio, investigaciones, reuniones comunitarias y proyectos productivos en la comunidad. Cada uno de estos aspectos del programa ayuda a que los estudiantes se conviertan en verdaderos impulsores de bienestar comunitario. Algunos de estos elementos hacen parte del currículo mismo y otros nacen de las iniciativas de los grupos con sus tutores.

Figura 9.

Lugares con presencia de los programas de FUNDAEC en Colombia

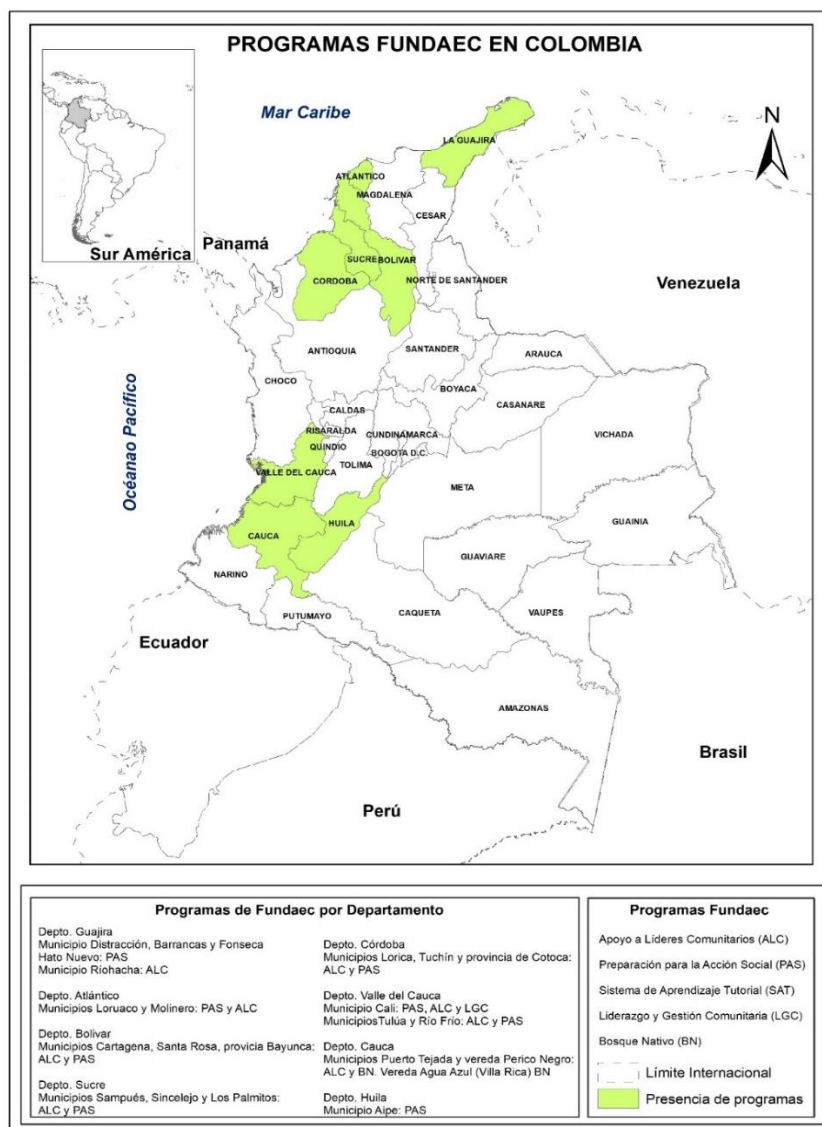
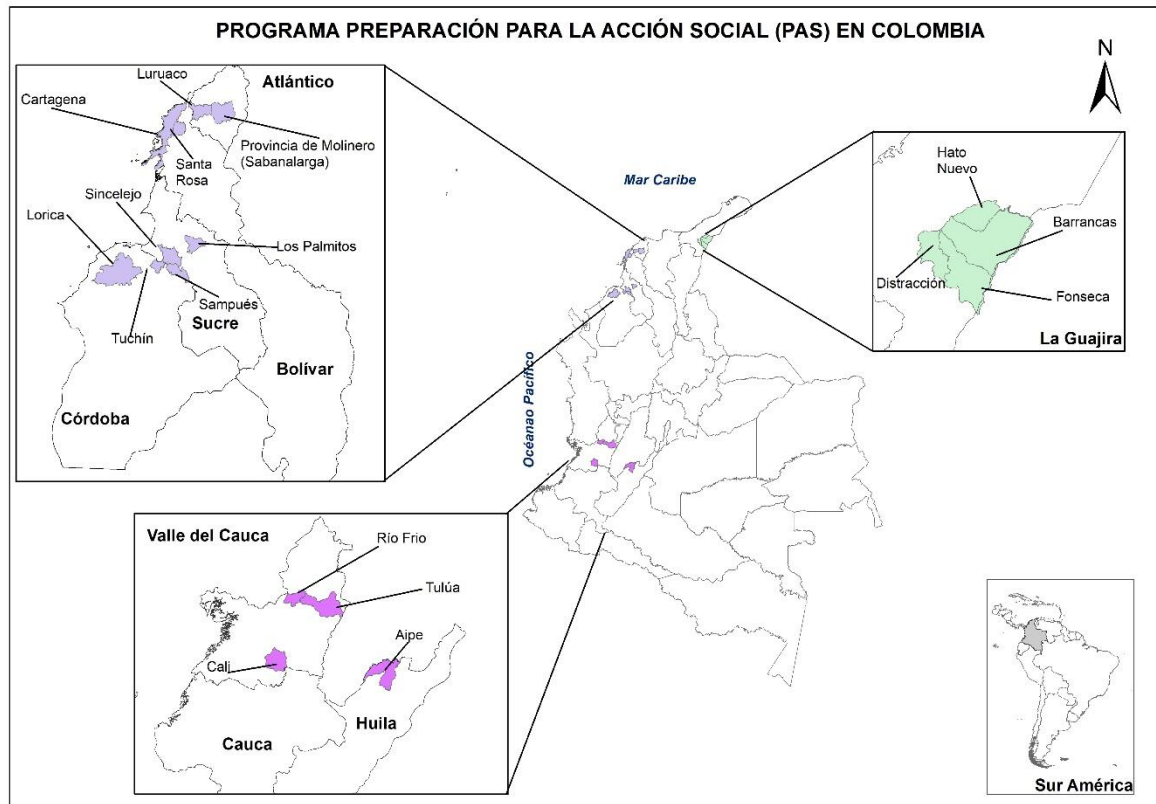


Figura 10.

Lugares con presencia del programa PAS de FUNDAEC en Colombia



3. Análisis del Entorno

Este capítulo aborda a los elementos del entorno que de manera directa o indirecta afectan en mayor o menor medida el desarrollo del programa PAS de FUNDAEC en los lugares donde está establecido. Si bien la sede principal de FUNDAEC se encuentra ubicada en la Ciudad de Cali, el análisis de los elementos del entorno abarca y departamentos de la región Costa Caribe, a saber, Córdoba, Sucre, Bolívar, Atlántico, Cesar y la Guajira. La razón de enfocar el análisis del entorno en esta región es que allí se concentra el mayor número de unidades – término utilizado para definir los lugares donde el programa se ha establecido –. Para formarse una idea en términos numéricos del peso de esta región para el programa PAS en comparación con las demás, tenemos que para finales del 2021 el 92% de los beneficiarios directos se encuentran aquí, y el número de equipos administrativos a nivel zonal y de unidad suma 12 de los 15 que hay en todo el país. Los otros tres se ubican en los departamentos de Huila y Valle del Cauca.

3.1 Entorno Geofísico

La región Caribe se encuentra localizada en la parte norte del país y actualmente está conformada por siete departamentos en su parte continental (La Guajira, Magdalena, Atlántico, Cesar, Córdoba, Sucre y Bolívar), y uno en su parte insular (San Andrés y Providencia), los cuales representan el 11.6% de los 1'141.748 Km² que comprende el total del territorio nacional. La tabla a continuación presenta algunas de estas características.

Tabla 1.

Características generales de los departamentos de la Costa Caribe

Departamentos	Superficie (km²)	No. municipios	No. corregimientos municipales
Bolívar	25.987	45	358
La Guajira	20.848	15	45
Atlántico	3.388	23	31
Cesar	22.905	25	172
Córdoba	25.020	28	328
Magdalena	23.188	30	183
Sucre	10.917	25	250
San Andrés	44	1	0
Costa Caribe	132.297	192	1.367
Colombia	1'141.748	1.097	2.375

Fuente: IGAC – Atlas de Colombia; DANE

Si bien en 1993 existían 163 municipios en la región Caribe, de acuerdo con la más reciente información, actualmente existen 192 municipios en los 8 departamentos. Una de las razones de esta expansión en el número de municipios es la flexibilización en 1994 de los requisitos para su conformación. El crecimiento demográfico y los procesos migratorios y de colonización de las zonas menos pobladas, también han venido cambiando el ordenamiento político-administrativo de la región. Sin embargo, en el año 2.000 se decidió desestimular la municipalización de los corregimientos por medio del endurecimiento de los requisitos que deben cumplirse para la creación de nuevos municipios. En su aspecto físico, la región Caribe está constituida predominantemente por tierras bajas y planas, aunque parte del territorio se encuentra enmarcado por las estribaciones de las tres cordilleras, específicamente en Córdoba, Bolívar y Cesar. Adicionalmente, en la región se encuentra la Sierra Nevada de Santa Marta la

cual se destaca por ser una de las mayores fuentes hídricas para los departamentos de Magdalena, Cesar y La Guajira (Meisel-Roca & Pérez-Valbuena, 2008).

Tabla 2.

Variables del entorno Geofísico

Variable	A/O	AM	Am	OM	Om
Institucionalidad ambiental.					
Necesidad de recuperar los ecosistemas estratégicos.	O		X		
Región constituida por departamentos de tierras predominantemente planas y bajas.	O			X	
Departamentos ubicados en las estribaciones de la cordillera	O				X
Acceso a fuentes hídricas abundantes derribados de la sierra nevada de Santa Marta.	O				X
Departamentos con accesos al mar y puertos	O				X
Áreas rurales de la región mas atrasadas y empobrecidas del país	A	X			
Probabilidad de temporadas de lluvias prolongadas durante el año.	A		X		
Tierras propensas a sequías y calores excesivos.	A	X			
A: Amenaza - O: Oportunidad - AM: Amenaza Mayor - Am: Amenaza menor					

Figura 11.

Mapa de la región Costa Caribe



Fuente: Adaptado de IGAC (2023). Mapa Oficial Político Administrativo-1999. url: <https://geoportal.igac.gov.co/sites/geoportal.igac.gov.co/files/geoportal/politicoseg.pdf>

3.2 Entorno social y demográfico

El Caribe colombiano es un mosaico diverso. Tiene un departamento insular, una cinta costera con cuatro ciudades importantes y una región continental con tres capitales, pero sobre todo con un sector rural atrasado y pobre. Según el DANE (2018) En La Guajira más del 50 % de la población vive en áreas rurales, mientras en el Atlántico el porcentaje es solo del 5 %. La heterogeneidad del Caribe se evidencia también en su población étnica: en La Guajira casi la mitad de sus habitantes (47,6 %) se identifica como población indígena, con una proporción importante en Córdoba y Sucre (13 y 12 %, respectivamente), mientras que Bolívar, Cesar y San Andrés concentran el mayor número de población afrocolombiana (16 %, 13 % y 13 %, en su orden) (DANE, 2018). De igual forma, resalta la importancia de la población raizal (42 %) en San Andrés y la destacada participación tanto de los indígenas como de la población afrocolombiana en Sucre, que juntas representan más del 24 % de su población. A continuación, se presenta lo anterior en la tabla 2.

Tabla 3.

Composición étnica de la región Caribe por departamentos 2018

Departamento	Indígena (%)	Raizal del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (%)	Negro(a), mulato(a), afrodescendiente, afrocolombiano(a) (%)	Ningún grupo étnico (%)	Sin información y otros (%)
Nacional	4,28	0,06	6,71	87,74	1,21
Atlántico	1,67	0,02	5,94	91,32	1,05
Bolívar	0,27	0,03	16,53	82,33	0,83
Cesar	4,66	0,01	13,00	81,39	0,94
Córdoba	13,05	0,01	6,59	79,74	0,61
La Guajira	47,64	0,01	7,36	43,86	1,12
Magdalena	1,63	0,01	8,42	89,23	0,72
Sucre	12,19	0,02	11,93	75,28	0,58
San Andrés	0,04	42,46	13,65	43,15	0,71

Fuente: DANE 2018.

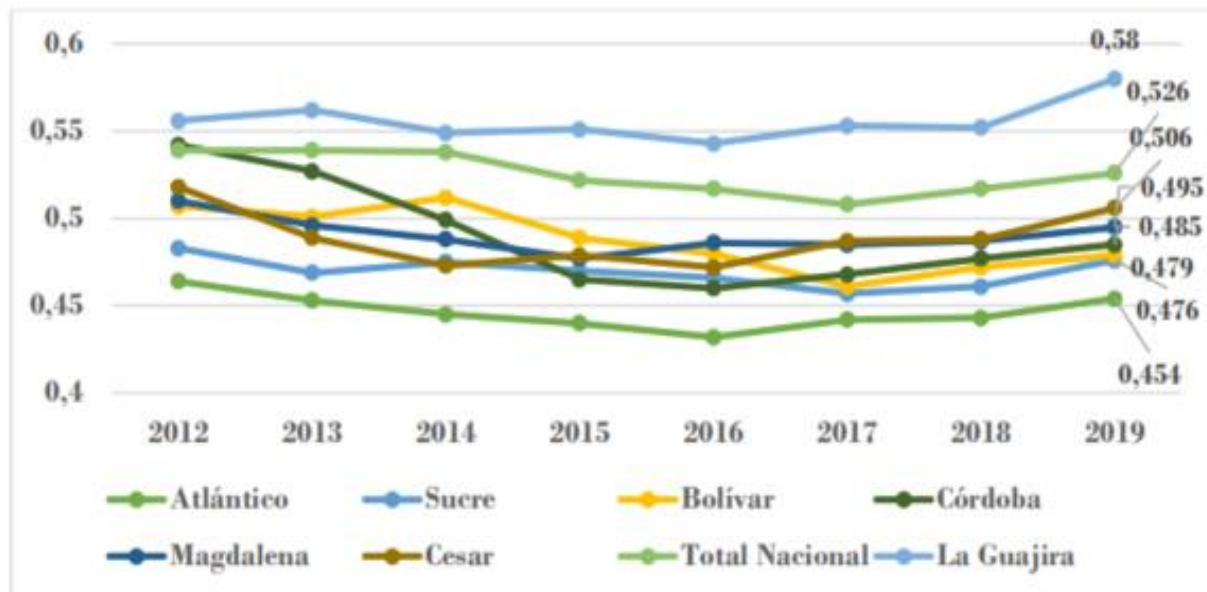
3.2.1 *La desigualdad*

Al contrastar las cifras de pobreza junto con la desigualdad, se encuentra un hecho muy importante: todos los departamentos del Caribe, excepto La Guajira, están por debajo del promedio nacional en cuanto al coeficiente de Gini. En cuanto a La Guajira, resalta que tenga los mayores niveles de desigualdad junto con la incidencia más alta de pobreza, muy por encima de las cifras nacionales, lo que se traduce en que la distribución de los ingresos es de dos extremos: en un lado, los más pobres con menos ingresos; y en el otro, los más ricos con mayores ingresos relativos. Una explicación posible a lo anterior es la importancia que tiene la explotación del carbón en el departamento, que lleva a que unos pocos trabajadores tengan altos ingresos y a que las regalías no necesariamente se destinan a una función de redistribución de los réditos de la explotación minera.

Por el contrario, los otros departamentos muestran altas tasas de pobreza, pero los ingresos no están tan concentrados. El caso más llamativo es el Atlántico, que logra tener la incidencia más baja de pobreza y pobreza extrema junto con el coeficiente de Gini más cercano a cero, que indica mejores distribuciones del ingreso. Es decir, los ingresos llegan a más personas y se reparten con menos diferencias proporcionales entre ellos. Ahora bien, si la crisis acentúa las brechas en detrimento de los más vulnerables, y dado que el Atlántico tiene las líneas de pobreza más altas de toda la región, podría ser que la crisis tenga mayores efectos en este departamento, con menor amortiguación por parte de las ayudas del Gobierno (PNUD, 2021).

Figura 12.

Coefficiente de Gini por departamentos de la región Caribe, 2019



Fuente: DANE 2019.

3.2.2 Brecha Urbano – rural

Como parte de las brechas socioeconómicas existentes, merece especial atención la urbano-rural. Es clara la incidencia que tuvo dicha brecha en el origen del conflicto armado y en el poco avance en términos de productividad que hay en el rural colombiano. El diagnóstico de Penagos et al. (2018) mostraba que solamente el 41 % de las Unidades de Producción Agropecuaria (UPA) tenían productividad alta y respondían por el 81 % del valor agregado agropecuario y el 46 % del empleo generado en el país. Además, se encontraba que la región Caribe, siguiendo con el promedio nacional, concentraba una alta proporción de predios en baja productividad. Esto tiene consecuencias importantes sobre las condiciones de vida de los habitantes rurales, en lo cual se debe tener en cuenta el enfoque territorial en las políticas que se formulen para atender a la crisis ocasionada por el COVID-19.

Por lo tanto, es un imperativo atender a esta brecha. Al usar el Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) (Cuadro 5), se muestra cómo la pobreza rural triplica a la urbana en términos de la brecha porcentual entre ambos dominios en los departamentos de la región Caribe. La Guajira tiene la mayor brecha entre las áreas rurales y urbanas tanto en el número de personas en NBI como en personas en miseria. Es decir, el 75 % de los habitantes rurales se encuentran en NBI, mientras que en las cabeceras el porcentaje es del 28,95 %, lo que refleja una brecha de 46 puntos porcentuales. Para las personas en miseria, el porcentaje en las áreas rurales es del 48 % y el de las cabeceras del 10,77 %, con una brecha de 37 puntos porcentuales. De igual forma, la situación es preocupante para Córdoba que, junto con La Guajira, supera la brecha en términos porcentuales entre las áreas urbanas y rurales, con respecto al promedio nacional.

Tabla 4.

Brechas urbano-rurales por NBI por departamentos de la región Caribe, 2018

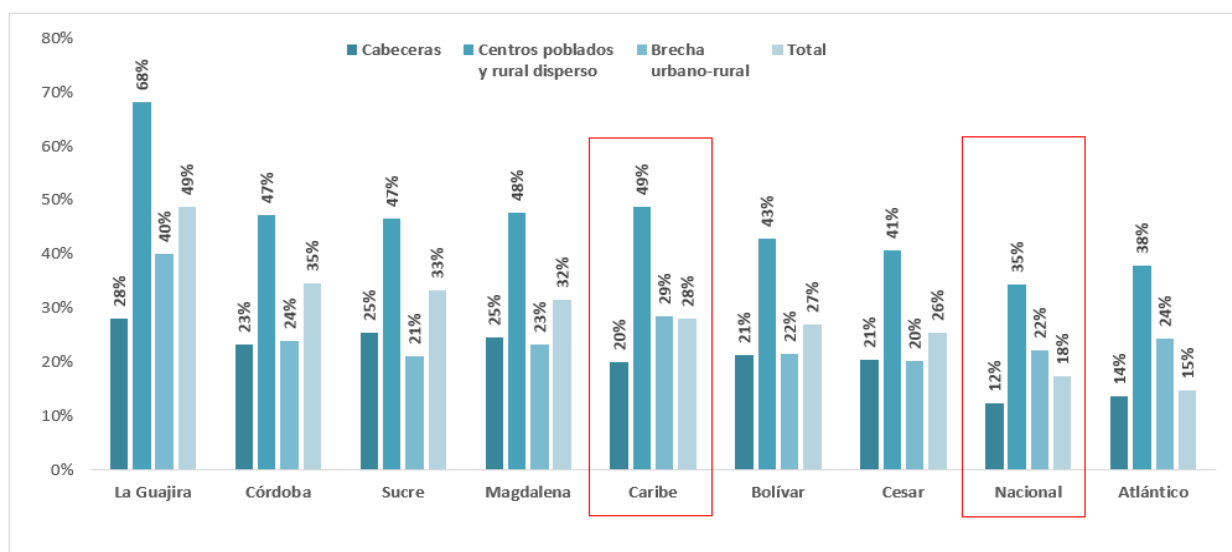
Departamento	Cabeceras		Rural		Brechas urbano-rurales (rural-cabeceras) ¹²	
	Proporción de personas en NBI (%)	Proporción de personas en miseria (%)	Proporción de personas en NBI (%)	Proporción de personas en miseria (%)	Proporción de personas en NBI (p. p.)	Proporción de personas en miseria (p. p.)
La Guajira	28,95	10,77	74,96	47,97	46,02	37,20
Córdoba	21,66	5,47	51,65	18,44	29,99	12,98
Nacional	9,42	1,76	30,22	10,51	20,80	8,75
Bolívar	21,69	5,76	41,40	14,90	19,71	9,13
Cesar	18,53	4,83	36,42	14,60	17,88	9,77
Magdalena	21,64	6,38	38,43	14,08	16,79	7,70
Sucre	24,11	6,65	37,99	10,31	13,88	3,66
Atlántico	10,68	2,00	22,76	5,35	12,08	3,36
San Andrés	19,29	1,50	5,88	0,26	-13,41	-1,24

Fuente: DANE 2018

Ahora bien, el análisis se mantiene al usar el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), que tiene una visión más amplia al abarcar más variables y dimensiones. La Guajira sigue siendo el departamento con la brecha más amplia entre las zonas urbanas y rurales, pero llama la atención que el Atlántico aumenta la diferencias incluso por encima de Córdoba, lo cual se debe a que la zona urbana del Atlántico presenta la proporción de IPM más bajo en las cabeceras, lo cual acentúa la brecha con las áreas rurales. No hay que olvidar, en la comparación de las brechas urbano-rurales, que La Guajira es el departamento de la región Caribe con la mayor proporción de habitantes rurales y que el Atlántico apenas llega a tener un 5 % de ellos (PNUD, 2021).

Figura 13.

Índice de pobreza Multidimensional por dominio en la región Costa Caribe, 2019



Fuente: Elaboración propia basado en índice de pobreza DANE 2019.

La marcada brecha entre las áreas rurales y urbanas de los departamentos de la región Caribe no es solo un tema de inequidad social, sino que solucionarla es una condición necesaria

para dar un salto hacia el futuro y la inclusión. Se requiere el apoyo estatal para que los sectores rurales, campesinos, empresarios y en general sus habitantes, mejoren notablemente su calidad de vida, sobre todo, en los departamentos que presentan brechas tan marcadas como lo son La Guajira y Córdoba.

Tabla 5.

Variables del entorno social y económico

Variable	A/O	AM	Am	OM	Om
Escases de programas y oportunidades que reduzcan los extremos de pobreza y riqueza	O			X	
Ayudas económicas del gobierno para sostenimiento por regalías de la sector industrial	A		X		
Debilidad de la producción agropecuaria	O				X
Altas extensiones de tierra destinadas a la a producción agrícola inutilizadas	A		X		
Bajos niveles de empleo derivados de la labor agrícola en zonas rurales	A	X			
Políticas de uso de la tierra con enfoque distinto al productivo	A		X		
Alta migración de las zonas rurales a las urbanas	A				X
Alto porcentaje de personas en situación de necesidades básicas insatisfechas	O			X	
Necesidad del apoyo externo para superar los problemas de inequidad social	O			X	
Debilidad estructural del sistema educativo	O			X	
Dificultad para entender la lógica de las dinámicas de vida comunitaria	O			X	
Inversión gubernamental en programas educativos y de desarrollo	O			X	
A: Amenaza - O: Oportunidad - AM: Amenaza Mayor - Am: Amenaza menor					

3.3 Entorno económico

3.3.1 El empleo y la informalidad

La complejidad de la región Caribe también se manifiesta en la estructura productiva de sus departamentos. Para el 2019, Atlántico y Bolívar concentraron cerca del 55 % del producto interno bruto (PIB) de la zona y presentan participaciones balanceadas por ramas de actividad, en las que el comercio, las industrias manufactureras y la administración pública son las más importantes. De acuerdo con las mediciones del DANE (2020), más del 40 % del PIB guajiro y

cesarense lo constituye la actividad carbonífera. Sucre, Magdalena y Córdoba son los departamentos en los que las actividades de administración pública pesan más en el total de la producción. Por último, de San Andrés se resalta que más del 50 % es comercio, explicado principalmente por la importancia de las actividades turísticas y de servicios que ofrece el departamento.

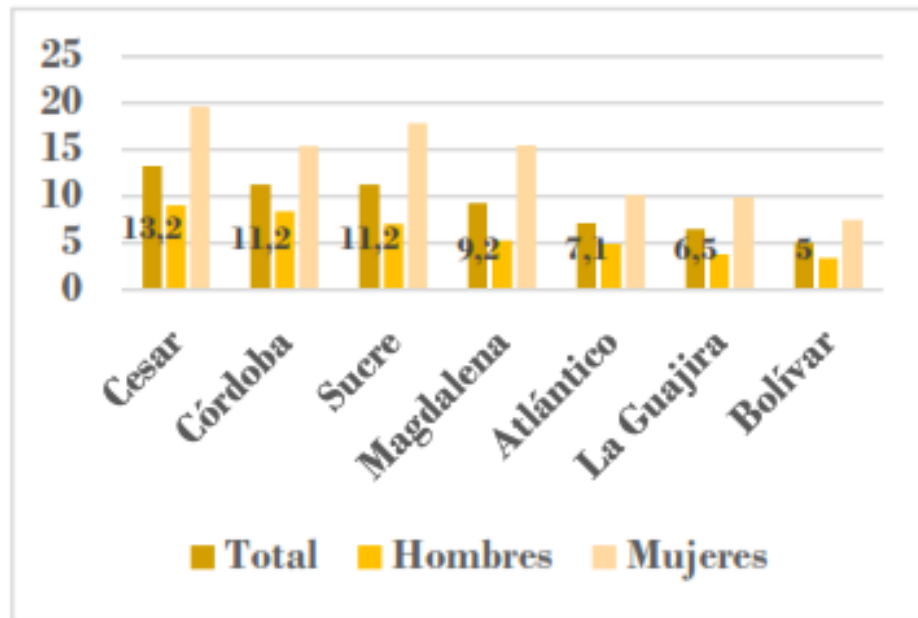
En términos generales, Cesar y La Guajira son los departamentos de la región Caribe que más dependen de actividades primarias (agricultura y explotación minera), mientras que Bolívar y Atlántico son los que más concentran actividades secundarias (industrias manufactureras y construcción). En cuanto a las actividades terciarias, asociadas con servicios, San Andrés es el que tiene un porcentaje mayor (87 %), seguido por Sucre, Atlántico y Magdalena (todos con 67 % de participación). Hay una variedad importante de actividades, pero resalta la relevancia que han tomado los servicios en proveer mayor valor agregado para la producción de los departamentos del Caribe (PNUD, 2021).

Por otro lado, la estructura del mercado laboral en el 2019 revelaba que el Cesar es el departamento con la tasa más alta de desempleo (13,2 %) y Bolívar es el que tiene la tasa más baja con un 5 % de la región Caribe (Gráfica 2). Ahora bien, las mujeres sufren de forma más evidente la imposibilidad de conseguir un empleo: el caso más dramático es el Cesar, en donde la tasa de desempleo femenino alcanzaba el 19,6 %, es decir, una diferencia de 10,6 puntos porcentuales respecto al desempleo de los hombres, que fue del 9 %. Sin embargo, Sucre presenta una diferencia aún mayor de 10,8 puntos porcentuales entre las tasas de desempleo de hombres y mujeres. Al contrario, Bolívar, Atlántico y La Guajira tienen la menor brecha de desempleo por sexo (4,1, 5,2 y 6,1 %, respectivamente). Así pues, es posible esperar que las

mujeres, e incluso más, los hogares con jefatura femenina se encuentren en mayor situación de pobreza debido a que pueden acceder menos a vacantes con las cuales generar ingresos.

Figura 14.

Desempleo por sexo en los departamentos de la región Caribe, 2019

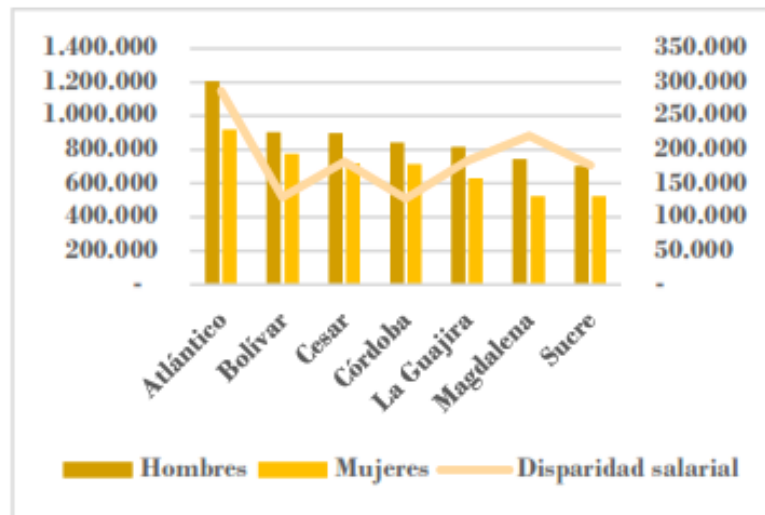


Fuente: PNUD (2019).

En este orden de ideas, la comparación de los ingresos laborales promedio por departamento arroja algunos contrastes importantes. El más llamativo es la disparidad salarial en Atlántico y Magdalena, pues en ellos los hombres ganan, en promedio, \$287 198 y \$220 425 más que las mujeres, a pesar de que, por ejemplo, el Atlántico tiene la menor brecha en el desempleo entre hombres y mujeres. Lo que quiere decir que las diferencias de género se refuerzan para las mujeres que logran acceder al mercado laboral, pues ellas ganan menos, en promedio, que los hombres de la región Caribe.

Figura 15.

Promedio de ingresos laborales por sexo en la región Caribe, 2019



Fuente: PENUD 2019.

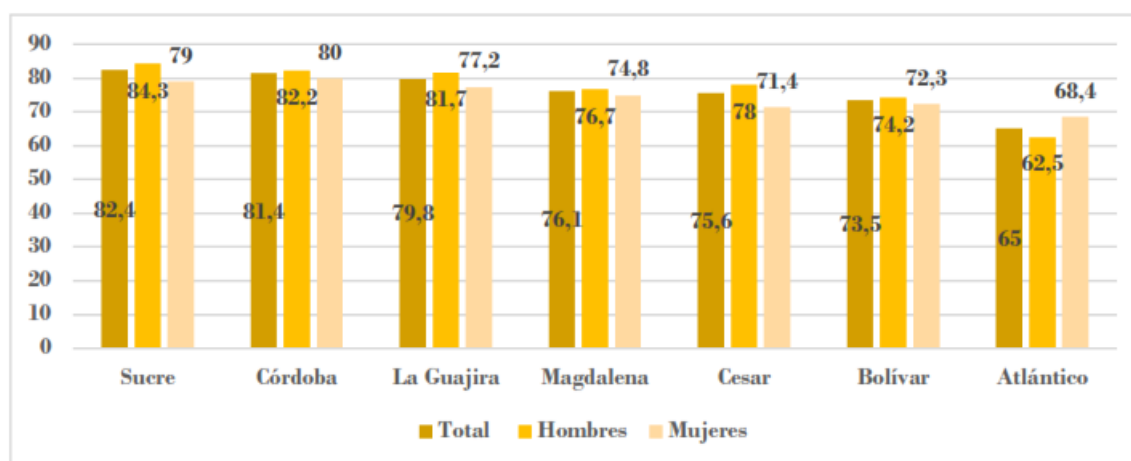
Ahora bien, los ingresos laborales dan una señal de los departamentos más expuestos a los efectos negativos de la crisis. Por ejemplo, al hacer el análisis entre hombres y mujeres, solamente en el Atlántico ellas tenían ingresos laborales promedio mayores que el salario mínimo del 2019. Para ellos, Atlántico, Bolívar, Cesar y Córdoba lograban superar el umbral de ingresos laborales por encima del salario mínimo. De hecho, en Magdalena y Sucre las mujeres tienen ingresos laborales promedio que apenas superan los \$520 000. Dado los bajos ingresos es posible esperar que los niveles de pobreza sean más altos en los departamentos de la región Caribe.

Los bajos ingresos laborales se deben en parte por los altos niveles de informalidad de la zona, pues son las actividades con menos estabilidad y menos remuneradas. Hay una varianza fundamental entre los departamentos del Caribe: en Sucre el 82,4 % de sus ocupados son informales por cotización a pensión, mientras que ese porcentaje es del 65 % para el Atlántico.

Una característica interesante de la informalidad es que los hombres tienen porcentajes más altos, excepto en el Atlántico. A pesar de esto, ellos tienen mejores ingresos, en promedio, lo cual indica que a pesar de estar más en la informalidad pueden pasar más horas trabajando o accediendo a labores con mayor remuneración que las mujeres.

Figura 16.

Informalidad por pensiones en los departamentos de la región Caribe, 2019



Fuente: PNUD 2019.

Las características étnicas y poblacionales, la estructura productiva y el mercado laboral de los departamentos de la región Caribe muestran que no es un territorio homogéneo y que, por tanto, necesita políticas, estrategias y proyectos específicos que se adapten a las condiciones y al área de cada departamento.

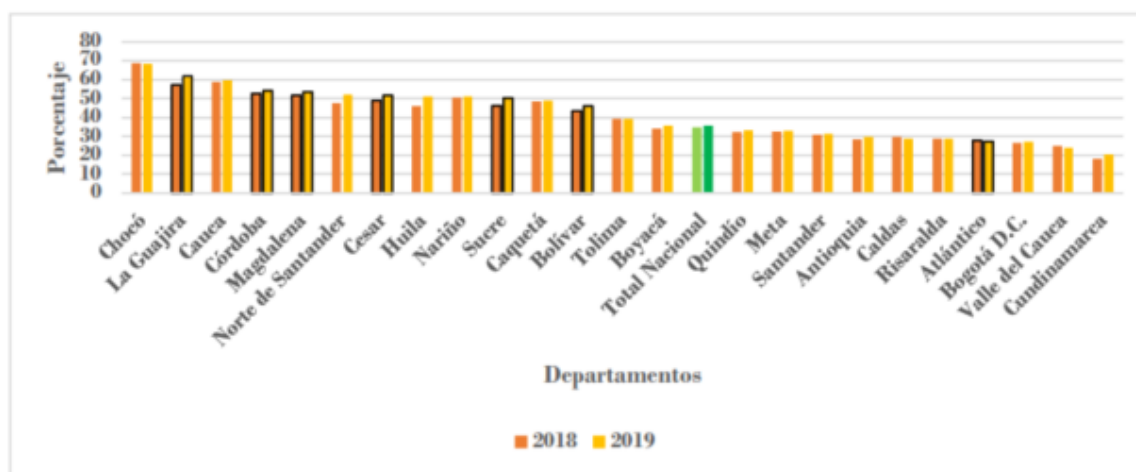
3.3.2 Pobreza Monetaria

El 30 de septiembre del 2020, el DANE presentó las nuevas cifras de pobreza a partir de la actualización del cálculo de las líneas para la pobreza monetaria DANE (2020). El cambio en la metodología muestra que en Colombia en el 2019 había cerca de 3`700.000 pobres que no se

estaban teniendo en cuenta con la medición anterior, con graves consideraciones de política pública en ello. Ahora bien, lo que sí se mantiene es que el Caribe sigue mostrando altos niveles de pobreza. Todos los departamentos de la región, a excepción del Atlántico, se encuentran por encima del promedio nacional en pobreza monetaria. Más preocupante aún es que tres de ellos están dentro de los cinco con mayor incidencia de la pobreza. Desafortunadamente, estas cifras no son una novedad, pero sí muestran la ineficacia de las políticas públicas en la zona para disminuir la pobreza y evitar el desarrollo desigual del país (PNUD, 2021).

Figura 17.

Pobreza monetaria por departamentos, 2018 – 2019



Fuente: DANE 2020.

El panorama se mantiene para la pobreza extrema. Todos los departamentos de la región Caribe, otra vez a excepción del Atlántico, se encuentran por encima del promedio nacional en pobreza extrema. De hecho, para el 2019 el Atlántico tenía la menor incidencia de este tipo de pobreza entre todos los departamentos del país. Así mismo, de los cinco con mayor incidencia de pobreza extrema, tres son Caribe. La diferencia más notoria es que el Cesar reemplaza a Córdoba como el cuarto con más incidencia de pobreza extrema.

Lo primero para señalar es que el Atlántico tiene unos resultados y un comportamiento diferente al de los demás departamentos. Los niveles de pobreza allá difieren mucho de los otros departamentos del Caribe, e inclusive son bastante menores al promedio nacional, no solo en términos absolutos sino en lo relativo a la tasa de reducción de la pobreza a través de los años. También resalta el avance en la lucha contra la pobreza que ha tenido Córdoba desde el 2012. Es llamativo que, en dicho año, la incidencia de la pobreza en Córdoba fuera 4,5 puntos porcentuales (p. p.) mayor que en La Guajira. En contraste, ocho años después La Guajira sigue con el mismo nivel de pobreza, mientras que Córdoba ha logrado una reducción de más de 12 p. p. y ha alcanzado un nivel de 54,2 %. Lo anterior, a pesar de que La Guajira había logrado una senda positiva de reducción del nivel de pobreza hasta el 2017, pero con aumentos importantes en los últimos dos años.

Lo mismo sucede en el caso del Cesar, que llega con el mismo nivel de pobreza para el 2019 al que tenía en el 2012, a pesar de haber tenido avances relevantes hasta el 2017. Es decir, La Guajira y el Cesar han perdido durante los ocho años pasados en la lucha contra la pobreza, es decir, no avanzaron: donde comenzaron en el 2012, allí mismo terminaron en el 2019, con una incidencia de la pobreza del 51,7 y 61,8 %, respectivamente. Ante estos resultados, la gran pregunta es ¿qué pasó con las cuantiosas inversiones en regalías del carbón que sumaron billones de pesos en los últimos años y no se materializaron en avances sociales para los más vulnerables de ambos departamentos? Por otro lado, Magdalena y Sucre muestran avances que no son lo suficientemente significativos en la lucha contra la pobreza, muy cercanos a los cambios en la pobreza nacional y en todo caso menores al 2 % anual. Por último, Bolívar tiene un ritmo de caída de la pobreza anual promedio mayor al promedio nacional, lo cual da resultados positivos en la lucha contra la pobreza en el departamento.

En términos generales de las dimensiones que envuelven a la pobreza, el panorama para la región Costa Caribe es bastante claro, pero al mismo tiempo no muy alentador. La tendencia muestra que los departamentos de la región se ubican en todos los casos por encima del promedio nacional, lo que habla de cuanto más eficiente tendrán que ser las políticas públicas para disminuir la pobreza. La grafica a continuación muestra esta realidad.

Tabla 6.

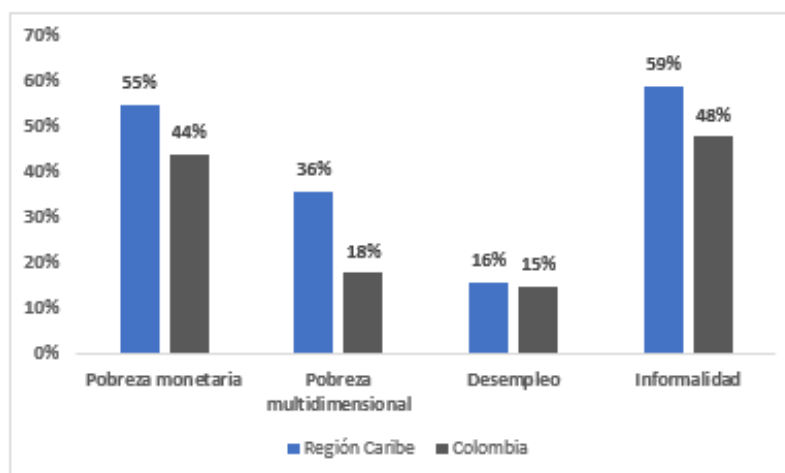
Índice de pobreza Monetaria, Multidimensional, Desempleo e Informalidad – 2019

Departamentos	Pobreza Monetaria	Pobreza Multidimensional	Desempleo	Informalidad
Bolívar	52%	32%	10%	56%
Atlántico	36%	20%	11%	59%
Córdoba	57%	37%	15%	59%
Magdalena	61%	30%	17%	63%
Cesar	59%	33%	19%	59%
La Guajira	63%	51%	19%	60%
Sucre	57%	40%	25%	59%
<u>Caribe</u>	55%	36%	16%	59%
<u>Colombia</u>	44%	18%	15%	48%

Fuente: Elaboración basado en datos del DANE 2019.

Figura 18.

Estado de la región en índices de pobreza con relación al promedio nacional 2019



Fuente: Adaptado de DANE 2019.

En resumen, según datos del DANE (2019), la región Costa Caribe concentraba el 22,4 % de la población del país, producía el 15,2 % de su PIB, tenía el 29 % de los pobres y el 31,6 % de los pobres extremos. En ese mismo sentido, de los cerca de sus 11' 070.000 habitantes, el 46,2 % (un poco más de 5 111 000) se encontraban bajo la línea de pobreza. Al analizar la ubicación de estas personas, se encuentra que Córdoba, Bolívar, Magdalena y Atlántico tienen la mayor parte de ellos, al agrupar el 67 % de personas en situación de pobreza de la región Caribe. Como en casi todo el país, los hogares más pobres son aquellos con jefatura femenina (con excepción de Córdoba).

En La Guajira, la brecha es la más amplia de los departamentos de la región mencionada, pues los hogares con jefatura femenina alcanzan una incidencia del 65,3 %, con una diferencia de 6,8 puntos porcentuales de los hogares con jefatura masculina, que se ubican en 58,5 % DANE (2020). Estas diferencias están asociadas con el número de hijos, la importancia de los trabajos informales y la pertenencia étnica (PNUD, 2021).

Tabla 7.

Variables del entorno económico

Variable	A/O	AM	Am	OM	Om
mueven la economía de la región (Comercio, Industria y Servicios Públicos)	O				X
Departamentos de la región Costa Caribe exclusivamente dedicados la producción primaria (Agricultura y explotación minera)	O			X	
Aumento en la participación de departamento de la región dedicados a la producción secundaria (industria manufacturera y construcción)	O				X
Entre el 70 y 87% del crecimiento económico de la región proviene del turismo	A		X		
Tasas de desempleo femenino muy elevado en la región equivalentes hasta el 19,6%	O			X	
puntos porcentuales de diferencia en promedio para toda la región Costa Caribe.	O				X
Alta vulnerabilidad económica en las familias donde las madres son la cabeza del hogar.	A	X			
Baja estabilidad de ingresos por las altas tasas de ocupación en actividades informales.	O				X
Políticas de seguridad alimenticia.	O			X	
Ineficacia de las políticas públicas nacionales para disminuir la pobreza y evitar el desarrollo desigual.	A		X		
Todos los departamentos de la región Costa Caribe se encuentran por encima del promedio nacional en los índices de pobreza monetaria, pobreza multidimensional, desempleo e informalidad.	O			X	
A: Amenaza - O: Oportunidad - AM: Amenaza Mayor - Am: Amenaza menor					

3.4 Entorno educativo

Dado que el programa PAS es un programa educativo que abarca poblaciones en etapa de formación básica, técnica y universitaria, en este apartado se realiza el análisis del entorno educativo orbitando los niveles de educación mencionados.

La Región Caribe, está conformada por siete departamentos (Atlántico, Bolívar, Magdalena, La Guajira, Cesar, Córdoba y Sucre), un archipiélago (San Andrés y Providencia) y 194 municipios. Actualmente, la región cuenta con 23 Entidades Territoriales Certificadas-

ETC4, ocho ETC departamentales (Atlántico, Bolívar, Magdalena, La Guajira, César, Córdoba, Sucre y San Andrés y Providencia) y 15 ETC municipales así:

- En el departamento de Atlántico hay 23 municipios, de los cuales 3 se encuentran certificados (Barranquilla, Malambo y Soledad) Bolívar, está conformado por 46 municipios, de los cuales 2 se encuentran certificados (Cartagena y Magangué).
- Magdalena, tiene 30 municipios, de los cuales 2 se encuentran certificados (Santa Marta y Ciénaga).
- La Guajira, está conformado por 15 municipios, 3 de los cuales se encuentran certificados (Riohacha, Maicao y Uribia).
- César, tiene 25 municipios, 1 certificado (Valledupar).
- Córdoba, está conformado por 29 municipios, 3 de los cuales se encuentran certificados (Montería, Loricá y Sahagún).
- Sucre, tiene 26 municipios, de los cuales 1 se encuentra certificado (Sincelejo) (Ministerio de Educación Nacional, 2014).

Para conocer el estado la educación en esta región se usan los indicadores de cobertura y calidad en los distintos niveles de educación. El Ministerio de Educación Nacional define dos indicadores de cobertura de la siguiente forma: Tasa de Cobertura Bruta: Es el porcentaje de

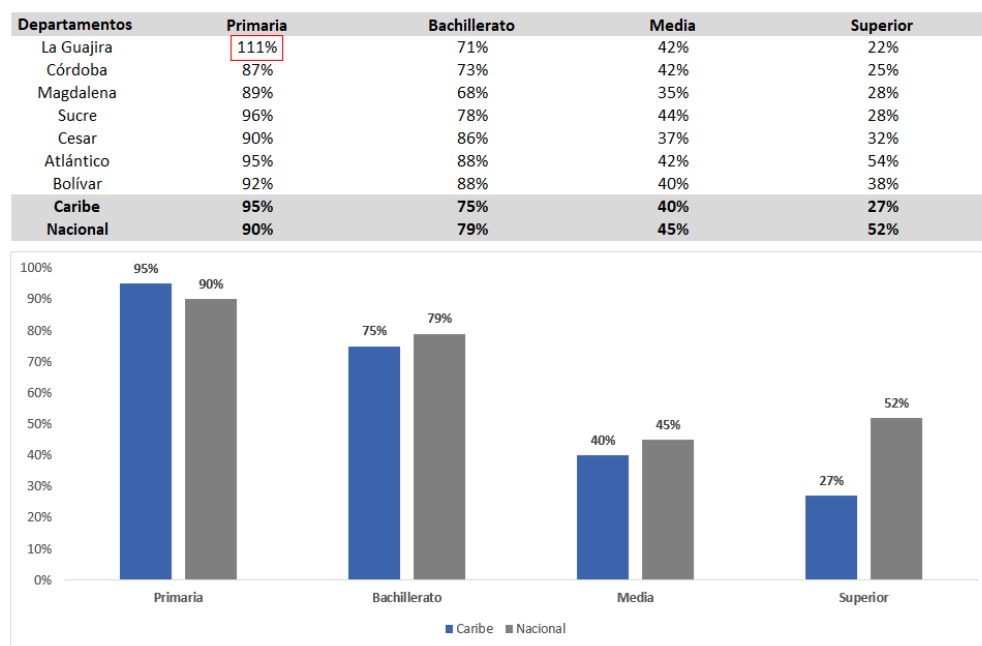
⁴ Las entidades Territoriales Certificadas en educación, de acuerdo con la ley 715 de 2001, son los departamentos, los distritos y los municipios con más de 100.000 habitantes. También podrán certificarse aquellos municipios con menos de 100.000 habitantes que cumplan con los requisitos que señale el reglamento en materia de capacidad técnica, administrativa y financiera. En la actualidad, el sector educativo se encuentra descentralizado en 94 entidades territoriales certificadas: 32 departamentos, 4 distritos y 58 municipios.

estudiantes atendido por el sistema educativo, sin importar su edad y el nivel educativo que estén cursando. Los resultados de este indicador pueden alcanzar coberturas superiores al 100%, debido a que toda, o la gran mayoría de la población independiente de su edad se encuentra en el sistema educativo. Tasa de Cobertura Neta: Es el porcentaje de estudiantes que se encuentra cursando un nivel educativo con la edad adecuada para cursarlo.

Colombia tiene una cobertura bruta de 103,97% y una cobertura neta de 89,67%. Se tiene como meta a nivel nacional para 2011, incrementar en 33.133 nuevos estudiantes la matrícula en los niveles de preescolar, básica y media. En la Región Caribe las tasas de cobertura bruta y neta alcanzan 107,28% y 89,98% respectivamente. Esta región participa con el 47% en la meta de cobertura, con la vinculación de 16.549 estudiantes al sistema educativo (Ministerio de Educación Nacional, 2014).

Tabla 8.

Estado de la cobertura educativa en la región Costa Caribe, 2019



Fuente: Adaptado de DANE, 2019

De la información que muestra el DANE se puede ver como la región Costa Caribe en su conjunto se encuentra por debajo de los niveles de cobertura comparado con el promedio nacional en casi todos los niveles de educación, adicionalmente se pueden añadir dos cosas: en primer lugar, atlántico es un departamento que hace aportes muy altos en cobertura y eso mejora el promedio regional. En segundo lugar, llama la atención como La Guajira reporta un 111% en cobertura de la primaria, esto responde a que en ese momento la capacidad fue sobrepasada al atender migrantes en su mayoría venezolanos que dadas las condiciones de su país decidieron salir. Al ser La Guajira un departamento fronterizo, muchas personas terminan ubicándose allí.

El nivel de competitividad de las entidades educativas de la región no muestra un panorama muy alentador. Se puede excluir el puntaje promedio de la región con relación al nivel de competitividad de la educación básica y media, en donde alcanzan un puntaje de 7,92 en una escala que va de 0 a 10, siendo cero la más baja y diez la más alta. Por lo demás, se encuentra que el promedio de la región en cuanto al nivel de competitividad en educación superior y formación para el trabajo es solo de un 4,65.

Por el lado el indicador de posicionamiento, que mide el nivel de competitividad entre 33 departamentos del país, siendo 1 el más competitivo y 33 el menos competitivo. Encontramos que el puntaje promedio que alcanzan como región en términos de la calidad en educación básica y media, por un lado, y superior y formación para el trabajo por el otro, la región se ubica en las posiciones 18 y 19 de 33 respectivamente. Una posición considerada poco competitiva con la excepción de algunos casos específicos.

La tabla a continuación muestra los resultados por cada departamento de la región Costa Caribe que se evaluó:

Tabla 9.

Competitividad de la educación básica, media y superior en la costa Caribe 2021

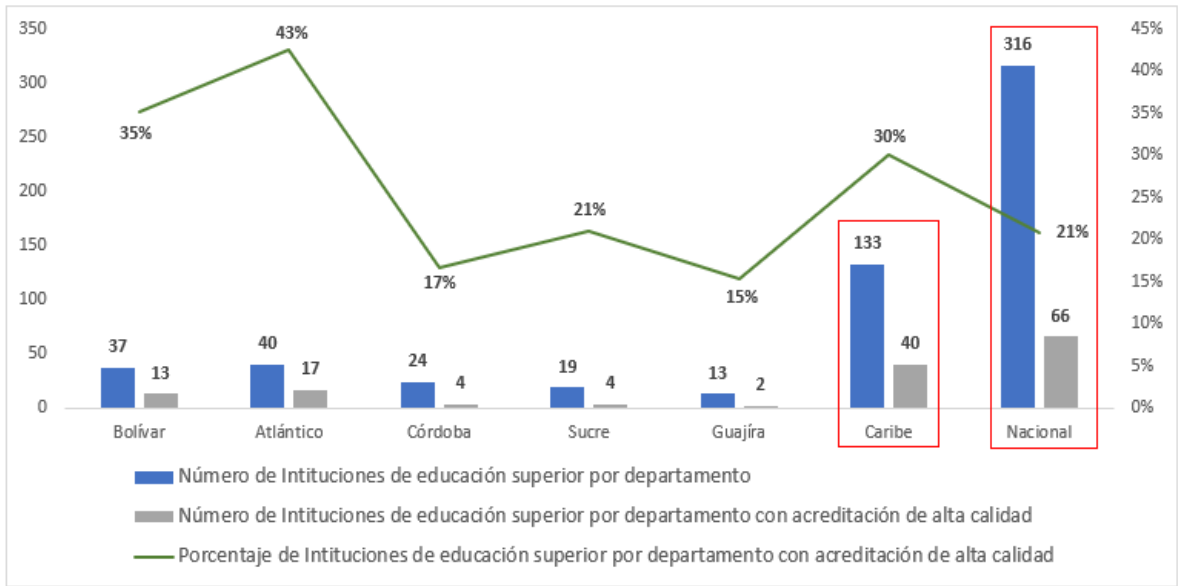
	Bolívar		Atlántico		Córdoba		Sucre		La Guajira	
	Puntaje (0-10)	Posición (Entre 33 departamentos)	Puntaje (0-10)	Posición (Entre 33 departamentos)	Puntaje (0-10)	Posición (Entre 33 departamentos)	Puntaje (0-10)	Posición (Entre 33 departamentos)	Puntaje (0-10)	Posición (Entre 33 departamentos)
Educación Básica y Media	7	10	6.36	19	6.5	18	6.6	15	5.2	26
Educación superior y formación para el trabajo	4.33	13	6.2	9	3.36	21	3.02	23	1.7	29

Fuente: Adaptado de Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2022

Es importante conocer también el estado de las instituciones de educación superior en Colombia. En la actualidad Colombia cuenta con 316 instituciones universitarias de las cuales 66 (21%) han alcanzado el estatus de alta calidad. La gráfica a continuación muestra el panorama de educación superior en la región Costa Caribe en comparación con la situación nacional.

Figura 19.

Número de IES y porcentaje con acreditación de alta calidad 2021



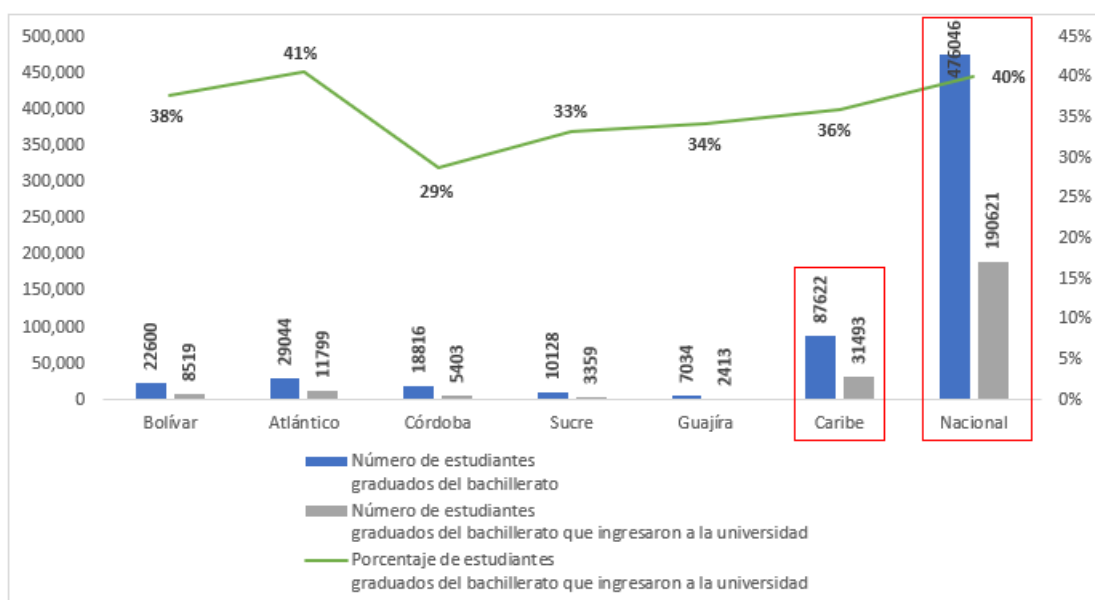
Fuente: Elaboración propia basado en datos del IDC y DANE, 2022

El avance de las personas del nivel básico y medio de educación al nivel superior es una de las preocupaciones para esta región, aunque no se aleja mucho de la realidad nacional. Según

datos del DANE (2021) la región registra que un 34% de la población estudiantil que se gradúa del bachillerato ingresan a la universidad. Aun así, por bajo que parezca este porcentaje, no se aleja mucho de la realidad nacional que reporta una 40%. La tabla a continuación muestra los números para cada departamento de la región en consideración:

Figura 20.

Avance por los niveles de educación, básica media a nivel superior 2021



Fuente: Elaboración propia basado en datos del DANE, 2022

Al analizar la matricula por los niveles de formación y las matrículas por las áreas de conocimiento, se reflejan tendencias interesantes. Por ejemplo, en el caso de las matrículas por niveles de formación en la región Costa Caribe, tomando en consideración la formación Universitaria, tecnológica y técnica profesional se puede ver como la formación en carreras profesionales y tecnologías vienen en aumento desde el año 2010 al 2018. Esto no ocurre con las técnicas profesionales, en todos los casos se puede ver como el número de matriculados en el

mismo periodo de tiempo fluctúa y no se puede definir una tendencia clara. La tabla a continuación ilustra lo mencionado.

Tabla 10.

Tendencia de matrículas por niveles de formación entre los años 2010 y 2018

Nivel de formación	Departamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Tendencia
Técnica Profesional	Bolívar	2,603	3,175	2,380	1,982	1,964	3,310	3,075	2,171	2,079	
Tecnológica	Bolívar	18,802	22,931	24,463	30,590	30,639	31,582	32,443	31,406	30,809	
Universitaria	Bolívar	31,854	36,559	37,444	38,008	38,331	39,872	41,837	41,072	41,269	
Técnica Profesional	Atlántico	5,297	4,075	4,530	6,438	9,736	9,417	8,510	7,185	6,836	
Tecnológica	Atlántico	12,083	16,211	16,286	26,231	33,268	33,669	35,271	36,048	34,716	
Universitaria	Atlántico	63,339	65,541	69,058	73,300	78,850	82,498	84,714	85,250	87,228	
Técnica Profesional	Córdoba	1,362	846	820	1,450	2,159	2,003	1,050	1,115	729	
Tecnológica	Córdoba	4,210	4,336	4,551	6,023	5,445	3,806	4,767	4,409	3,701	
Universitaria	Córdoba	21,658	24,274	27,018	28,824	30,630	31,299	32,174	33,915	34,989	
Técnica Profesional	Sucre	891	2,455	578	1,490	2,466	2,196	1,745	1,463	952	
Tecnológica	Sucre	1,941	2,052	1,680	1,587	1,713	2,137	3,099	3,172	2,682	
Universitaria	Sucre	11,208	12,783	13,921	15,203	16,125	15,998	17,518	20,362	19,781	
Técnica Profesional	La Guajira	1,059	634	275	1,012	984	684	476	534	608	
Tecnológica	La Guajira	4,579	3,821	4,073	3,652	4,664	5,242	5,612	5,626	5,753	
Universitaria	La Guajira	8,474	8,775	8,623	8,995	10,858	14,268	13,776	14,441	14,479	
Total General		189,360	208,468	215,700	244,785	267,832	277,981	286,067	288,169	286,611	

Fuente: Elaboración propia basado en datos del DANE 2022

Por parte de las matrículas por áreas de conocimiento también es interesante ver como el número de personas estudiando carreras relacionadas con agronomía y áreas afines no mantiene una tendencia clara hacia el aumento teniendo en cuenta el potencial de los terrenos y el conocimiento de las personas para ejercer la agricultura. Lo que se puede notar es que fluctúa y en los últimos años disminuye en la mayoría de los casos. Algo similar ocurre con las matrículas en las ciencias de la educación en los departamentos Bolívar y Córdoba. Lo anterior se demuestra en la siguiente tabla.

Tabla 11.

Tendencia de matrículas por área de conocimiento entre los años 2010 y 2018

Área de conocimiento	Departamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Tendencia
Agronomía, veterinaria y afines	Bolívar	357	1,085	940	779	665	442	517	516	592	
Ciencias de la educación	Bolívar	2,965	3,918	3,039	3,283	2,799	3,300	2,582	2,737	2,517	
Ciencias sociales y humanas	Bolívar	7,072	7,530	7,679	8,305	9,770	10,377	10,879	11,177	11,611	
Matemáticas y ciencias naturales	Bolívar	765	960	1,020	1,557	1,686	1,798	1,683	1,574	1,597	
Agronomía, veterinaria y afines	Atlántico	274	377	336	399	329	238	236	256	302	
Ciencias de la educación	Atlántico	6,024	6,857	7,278	8,709	9,099	9,428	10,056	10,269	10,235	
Ciencias sociales y humanas	Atlántico	13,088	14,423	15,132	15,645	18,997	20,514	21,854	22,189	22,359	
Matemáticas y ciencias naturales	Atlántico	1,915	2,405	2,510	2,768	2,615	2,521	2,647	2,767	2,873	
Agronomía, veterinaria y afines	Córdoba	1,714	1,920	1,822	2,605	2,404	1,950	1,915	1,658	1,705	
Ciencias de la educación	Córdoba	4,261	4,667	4,476	4,902	4,993	4,035	4,774	4,090	4,406	
Ciencias sociales y humanas	Córdoba	3,719	4,119	4,696	5,312	5,765	6,318	6,797	6,852	7,454	
Matemáticas y ciencias naturales	Córdoba	1,234	1,313	1,286	1,147	1,092	1,067	1,159	1,314	1,429	
Agronomía, veterinaria y afines	Sucre	390	328	372	450	459	462	420	373	379	
Ciencias de la educación	Sucre	1,882	2,246	2,400	2,657	2,527	2,419	2,682	4,025	3,541	
Ciencias sociales y humanas	Sucre	2,705	3,449	3,868	4,577	5,331	5,242	6,043	6,344	6,606	
Matemáticas y ciencias naturales	Sucre	683	634	613	736	798	745	730	751	812	
Agronomía, veterinaria y afines	Guajira	409	375	219	79	207	199	239	183	179	
Ciencias de la educación	Guajira	1,651	1,621	1,488	1,410	2,283	3,026	3,655	4,013	3,644	
Ciencias sociales y humanas	Guajira	1,975	1,780	1,666	1,651	1,805	2,284	2,795	3,517	4,173	
Matemáticas y ciencias naturales	Guajira	277	276	394	456	682	764	899	805	765	
Total General		53,360	60,283	61,233	67,427	74,306	77,129	82,562	85,410	87,179	

Fuente: Elaboración propia basado en datos del DANE 2022

En lo referente a la educación básica y media el ministerio de educación (2014) estableció que, con el propósito de garantizar una distribución más ajustada a la heterogeneidad de las regiones, lograr focalizar recursos e incentivar el cierre de brechas de inequidad desde lo territorial, en el año 2011, se amplió el número de grupos de tipologías, pasando de cinco a nueve categorías. Donde la tipología 1 es la que recibe menor asignación de recursos financieros por niño atendido y la 9 la de mayor asignación.

Cada entidad territorial certificada (ETC), es previamente clasificada en uno de los nueve grupos de acuerdo con un conjunto de variables que caracterizan la prestación del servicio educativo en los niveles de preescolar, básica y media. Además, se tienen en cuenta metodologías diferenciadas por zonas rurales y urbanas. La asignación de recursos se hace

considerando, además de la tipología, el número de alumnos atendidos, según el nivel educativo y la zona; para garantizar como mínimo, los costos del personal docente, directivo docente y administrativo según la nómina aprobada; así como sus prestaciones sociales.

Tabla 12.

Variables del entorno educativo

Variable	A/O	AM	Am	OM	Om
Menos del 1% de los municipios de los departamentos de la Región Costa Caribe cuentan con cobertura de instituciones educativas certificadas en los niveles de formación básica, técnica y universitaria.	O			X	
Niveles de cobertura de educación decrecientes año tras año	O		X		
Disminución de la población que ingresa de inmediato al bachillerato al terminar la primaria de aproximadamente el 11%	A	X			
Disminución de la población que ingresa de inmediato a la educación básica al terminar el bachillerato de aproximadamente el 35%	A	X			
Disminución de la población que ingresa de inmediato a la educación superior al terminar la educación media de aproximadamente el 7%	A		X		
Nivel de competitividad de la educación básica y media de la región con un promedio de 7,92 en una escala que va de 0 a 10	A		X		
Nivel de competitividad de la educación superior y formación para el trabajo de la región con un promedio de 4,65 en una escala que va de 0 a 10	O			X	
Tendencia al aumento de matriculas en carreras profesionales y tecnológicas en toda la región Costa Caribe	O			X	
Tendencia decreciente en matriculas de carreras técnicas profesionales en toda la región Costa Caribe	A		X		
Tendencia decreciente en matriculas de carreras en áreas de conocimiento relacionada con la agricultura	A	X			
Políticas de fomento para el aumento masivo de personas en áreas rurales de la región para ingresar a programas de formación en capacitación agrícola y pecuaria.	O			X	
A: Amenaza - O: Oportunidad - AM: Amenaza Mayor - Am: Amenaza menor					

3.5 Entorno ambiental

Para entender el desarrollo económico de la Costa Caribe es muy importante conocer sus suelos, su uso y su potencial, lo cual está directamente ligado a las características agroecológicas que los caracterizan, tales como el clima, erosión, fertilidad y drenaje, entre otros. La información que se presenta a continuación es una descripción de las características físicas del suelo en los departamentos de la Costa Caribe. Vale la pena mencionar que ésta es una región

fundamentalmente plana en donde sobresale la Sierra Nevada de Santa Marta con alturas de hasta 5.775 metros sobre el nivel del mar (msnm). Si se quisiera describir esta zona del país, sería como un conjunto de tierras en su mayoría planas, con una gran riqueza hídrica, que genera en algunas épocas del año un importante número de inundaciones, especialmente en la zona productiva de la Mojana. Toda esta zona de la región de la Mojana, que comprende los departamentos de Córdoba, Sucre, Bolívar y Magdalena, tiene gran potencial para la producción agrícola. Más hacia el norte, sobresale la Sierra Nevada de Santa Marta en la intersección de los departamentos de Magdalena, Cesar y La Guajira, continuando con la zona desértica en la parte norte del departamento de La Guajira (Meisel-Roca & Pérez-Valbuena, 2008).

Galvis (2001) demuestra para los departamentos de Colombia, que las condiciones y características geográficas inciden significativamente en la productividad agrícola. El autor, luego de estimar un modelo en el que se explica el comportamiento del PIB agrícola per cápita, a través de algunas variables geográficas, encuentra que "... más del 80% de la variabilidad de los niveles de productividad agrícola en los denominados "antiguos departamentos", se explica por la calidad de la tierra y por los factores climáticos". El estudio concluye que es la dotación de recursos naturales la principal causa del rezago de algunas regiones rurales colombianas (Meisel-Roca & Pérez-Valbuena, 2008). En este sentido, es de gran importancia caracterizar el tipo de suelos, así como el clima y demás características agroecológicas, como los más importantes determinantes de la productividad agropecuaria.

Existen varias clases de suelos (de acuerdo con su aptitud de uso), que varían de acuerdo con factores como humedad, fertilidad, acidez, tipo de relieve. Idealmente, desde el punto de vista de su productividad, el suelo sería un terreno plano, fértil, mecanizable y de buenas condiciones fisicoquímicas. Sin embargo, Colombia no es precisamente un ejemplo de este tipo

de topografía. Los suelos colombianos varían mucho, de acuerdo con el clima, relieve y geología.

Características agroecológicas de los suelos del departamento de Atlántico

Características	Grado	Atlántico		Costa Caribe		Resto de Colombia*	
		Área (has.)	Participac. (%)	Área (has.)	Participac. (%)	Área (has.)	Participac. (%)
Clima	Cálido	300.759	90.8%	11.514.985	87.4%	16.750.503	48.2%
	Medio	0	0.0%	748.914	5.7%	8.315.317	23.9%
	Frio	0	0.0%	238.885	1.8%	6.525.849	18.8%
	Muy frío	0	0.0%	104.562	0.8%	2.481.864	7.1%
	Subtrópic	0	0.0%	1.898	0.0%	17.259	0.0%
Paisaje	Altiplanicie	0	0.0%	0	0.0%	326.690	0.9%
	Altiplanura	0	0.0%	0	0.0%	7.640	0.0%
	Lomeríos	123.620	37.3%	3.705.086	28.1%	4.340.978	12.5%
	Montaña	0	0.0%	2.942.212	22.3%	23.043.056	66.3%
	Sup. Aplanam.	0	0.0%	233.246	1.8%	8.565	0.0%
	Piedemonte	3.479	1.1%	1.474.020	11.2%	2.390.806	6.9%
	Planicie	167.327	50.5%	3.870.295	29.4%	3.057.424	8.9%
Pendiente	Valle aluvial	6.333	1.9%	424.631	3.2%	1.071.160	3.1%
	a-b	177.139	53.5%	5.761.130	43.7%	5.683.919	16.3%
	c-d	77.858	23.5%	2.706.316	20.5%	4.435.737	12.8%
	e	45.762	13.8%	1.090.139	8.3%	5.503.154	15.8%
	f y g	0	0.0%	2.878.351	21.8%	18.571.409	53.4%
Erosión	0,1-6	156.736	47.3%	9.637.948	73.1%	28.369.803	81.6%
	2	128.557	38.8%	2.664.562	20.2%	4.701.511	13.5%
	3	15.466	4.7%	346.978	2.6%	1.115.528	3.2%
	4	0	0.0%	0	0.0%	59.476	0.2%
Profundidad	Muy superficial	103.803	31.3%	5.991.021	45.5%	19.762.199	56.8%
	Superficial	196.733	59.4%	4.974.518	37.8%	7.407.650	21.3%
	Moderadam. profundo	0	0.0%	774.286	5.9%	5.065.927	14.6%
	Profundo	223	0.1%	898.174	6.8%	912.947	2.6%
	Muy profundo	0	0.0%	0	0.0%	1.067.183	3.1%
Drenaje	Excesiv. drenado	0	0.0%	2.276.740	17.3%	15.479.324	44.5%
	Bien drenado	159.885	48.3%	5.820.951	44.2%	14.199.276	40.8%
	Moderadam. drenado	223	0.1%	425.819	3.2%	496.490	1.4%
	Imperfectam. drenado	45.709	13.8%	2.559.906	19.4%	1.500.670	4.3%
	Potrem. drenado	78.585	23.7%	624.725	4.7%	1.414.006	4.1%
	Muy potrem. drenado	16.359	4.9%	927.960	7.0%	1.108.882	3.2%
Fertilidad	Muy baja	70.913	21.4%	3.305.462	25.1%	12.252.781	35.2%
	Baja	5.570	1.7%	3.058.241	23.2%	14.174.434	40.8%
	Moderada	205.158	61.9%	4.601.287	34.9%	5.592.109	16.1%
	Alta	6.556	2.0%	1.606.137	12.2%	2.174.527	6.3%
	Muy alta	12.563	3.8%	63.061	0.5%	0	0.0%
(1) Pendiente		a (de 0% a 3%) b (de 3% a 7%) c (de 7% a 12%) d (de 12% a 25%) e (de 25 a 50%) f y g (> 50%)		(2) Erosión		0,1-6 2 Moderada 3 Severa 4 Muy severa	

Fuente: cálculos del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) 2002

Características agroecológicas de los suelos del departamento de Bolívar

Característica	Grado	Bolívar		Costa Caribe		Resto de Colombia*	
		Área (has.)	Participac. (%)	Área (has.)	Participac. (%)	Área (has.)	Participac. (%)
Clima	Cálido	2.293.630	86.2%	11.514.985	87.4%	16.750.503	48.2%
	Medio	175.359	6.6%	748.914	5.7%	8.315.317	23.9%
	Frio	0	0.0%	238.885	1.8%	6.525.849	18.8%
	Muy frío	0	0.0%	104.562	0.8%	2.481.864	7.1%
	Subtrópic	0	0.0%	1.898	0.0%	17.259	0.0%
Paisaje	Altiplanicie	0	0.0%	0	0.0%	326.690	0.9%
	Altiplanura	0	0.0%	0	0.0%	7.640	0.0%
	Lomeríos	574.450	21.6%	3.705.086	28.1%	4.340.978	12.5%
	Montaña	879.701	33.1%	2.942.212	22.3%	23.043.056	66.3%
	Sup. Aplanam.	0	0.0%	233.246	1.8%	8.565	0.0%
	Piedemonte	284.186	10.7%	1.474.020	11.2%	2.390.806	6.9%
	Planicie	693.379	26.1%	3.870.295	29.4%	3.057.424	8.9%
Pendiente	Valle aluvial	37.273	1.4%	424.631	3.2%	1.071.160	3.1%
	a-b	953.825	35.9%	5.761.130	43.7%	5.683.919	16.3%
	c-d	262.446	9.9%	2.706.316	20.5%	4.435.737	12.8%
	e	418.028	15.7%	1.090.139	8.3%	5.503.154	15.8%
	f y g	770.398	29.0%	2.878.351	21.8%	18.571.409	53.4%
Erosión	0,1-6	1.895.972	71.3%	9.637.948	73.1%	28.369.803	81.6%
	2	571.565	21.5%	2.664.562	20.2%	4.701.511	13.5%
	3	1.452	0.1%	346.978	2.6%	1.115.528	3.2%
	4	0	0.0%	0	0.0%	59.476	0.2%
Profundidad	Muy superficial	1.687.236	63.4%	5.991.021	45.5%	19.762.199	56.8%
	Superficial	602.566	22.8%	4.974.518	37.8%	7.407.650	21.3%
	Moderadam. profundo	117.594	4.4%	774.286	5.9%	5.065.927	14.6%
	Profundo	53.619	2.0%	898.174	6.8%	912.947	2.6%
	Muy profundo	0	0.0%	0	0.0%	1.067.183	3.1%
Drenaje	Excesiv. drenado	731.075	27.5%	2.276.740	17.3%	15.479.324	44.5%
	Bien drenado	704.419	26.5%	5.820.951	44.2%	14.199.276	40.8%
	Moderadam. drenado	216.411	8.1%	425.819	3.2%	496.490	1.4%
	Imperfectam. drenado	204.538	7.7%	2.559.906	19.4%	1.500.670	4.3%
	Potrem. drenado	26.780	1.0%	624.725	4.7%	1.414.006	4.1%
	Muy potrem. drenado	377.793	14.1%	927.960	7.0%	1.108.882	3.2%
Fertilidad	Muy baja	812.600	30.5%	3.305.462	25.1%	12.252.781	35.2%
	Baja	568.239	21.4%	3.058.241	23.2%	14.174.434	40.8%
	Moderada	532.383	20.0%	4.601.287	34.9%	5.592.109	16.1%
	Alta	529.665	19.9%	1.606.137	12.2%	2.174.527	6.3%
	Muy alta	18.127	0.7%	63.061	0.5%	0	0.0%
(1) Pendiente		a (de 0% a 3%) b (de 3% a 7%) c (de 7% a 12%) d (de 12% a 25%) e (de 25 a 50%) f y g (> 50%)		(2) Erosión		0,1-6 2 Moderada 3 Severa 4 Muy severa	

Fuente: cálculos del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) 2002

La región Caribe, por supuesto, no es una excepción a todo lo anterior, ya que a pesar de ser un territorio predominantemente de tierras bajas con temperaturas elevadas y altos niveles de humedad, posee algunas elevaciones que ofrecen una gran diversidad agroecológica. Cabe mencionar, que cinco de los siete departamentos que conforman la Costa Caribe, junto con Chocó y algunos de los Nuevos Departamentos presentan los más bajos niveles de productividad agrícola en todo el país (Meisel-Roca & Pérez-Valbuena, 2008). A continuación, se presenta una completa caracterización de los suelos de cada uno de los departamentos de la Costa Caribe en donde el programa PAS se ha establecido y que son de especial interés para este trabajo de investigación.

Características agroecológicas de los suelos del departamento de Córdoba

Característica	Grado	Córdoba		Costa Caribe		Resto de Colombia*	
		Área (has.)	Participac. (%)	Área (has.)	Participac. (%)	Área (has.)	Participac. (%)
Clima	Cálido	2.437.787	97,2%	11.514.985	87,4%	16.756.503	48,2%
	Medio	29.283	1,2%	748.914	5,7%	8.315.317	23,9%
	Frio	1.228	0,0%	238.885	1,8%	6.525.849	18,8%
	Muy frio	0	0,0%	104.582	0,8%	2.481.664	7,1%
	Nival	0	0,0%	1.898	0,0%	17.259	0,0%
	Subnival	0	0,0%	40.224	0,3%	149.726	0,4%
Paisaje	Atiplicencia	0	0,0%	0	0,0%	328.690	0,9%
	Atitlanura	0	0,0%	0	0,0%	7.640	0,0%
	Lomerios	705.829	28,2%	3.705.086	28,1%	4.340.976	12,5%
	Montaña	420.105	16,8%	2.942.212	22,3%	23.043.056	66,3%
	Sup. Aplanam.	233.246	9,3%	233.246	1,8%	8.565	0,0%
	Piedemonte	30	0,0%	1.474.020	11,2%	2.390.806	6,9%
Pendiente	Planicie	1.093.145	43,6%	3.870.295	29,4%	3.057.424	8,8%
	Valle aluvial	15.946	0,6%	424.631	3,2%	1.071.160	3,1%
	a-b	1.023.626	40,8%	5.761.130	43,7%	5.683.919	16,3%
	c-d	706.676	30,6%	2.706.316	20,5%	4.435.737	12,8%
	e	207.059	8,3%	1.090.139	8,3%	5.503.154	15,8%
	f y g	470.739	18,8%	2.878.351	21,8%	18.571.409	53,4%
Erosión	0,1,6	2.159.341	86,1%	9.637.948	73,1%	28.369.803	81,6%
	2	288.662	11,8%	2.664.562	20,2%	4.701.511	13,5%
	3	20.276	0,8%	346.978	2,6%	1.115.528	3,2%
	4	0	0,0%	0	0,0%	59.476	0,2%
	Muy superficial	703.475	28,1%	5.991.021	45,5%	19.762.199	56,8%
	Superficial	1.252.709	50,0%	4.974.518	37,8%	7.407.650	21,3%
Profundidad	Moderadam. profundo	260.964	10,4%	774.286	5,9%	5.065.927	14,6%
	Profundo	230.249	10,0%	898.174	6,8%	912.947	2,6%
	Muy profundo	0	0,0%	0	0,0%	1.067.183	3,1%
	Excesiv. drenado	470.118	18,8%	2.276.740	17,3%	15.479.324	44,5%
	Bien drenado	1.236.312	49,3%	5.820.951	44,2%	14.199.276	40,8%
	Moderadam. drenado	8.016	0,3%	425.819	3,2%	496.490	1,4%
Drenaje	Imperfectam. drenado	466.367	18,2%	2.559.906	19,4%	1.500.670	4,3%
	Pobrem. drenado	316.962	12,6%	624.725	4,7%	1.414.006	4,1%
	Muy pobrem. drenado	29.600	1,2%	927.960	7,0%	1.108.882	3,2%
	Muy baja	546.523	21,8%	3.305.462	25,1%	12.252.781	35,2%
	Baja	726.653	29,0%	3.058.241	23,2%	14.174.434	40,8%
	Moderada	890.728	35,5%	4.601.287	34,9%	5.592.109	16,1%
Fertilidad	Alta	303.492	12,1%	1.606.137	12,2%	2.174.527	6,3%
	Muy alta	0	0,0%	63.061	0,5%	0	0,0%
	(1) Pendiente	a (de 0% a 3%)		(2) Erosión	0,1,6	No hay, ligera y no apreciable	
	b (de 3% a 7%)			2		Moderada	
	c (de 7% a 12%)			3		Severa	
	d (de 12% a 25%)			4		Muy severa	

Fuente: cálculos del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) 2002

Características agroecológicas de los suelos del departamento de Sucre

Característica	Grado	Sucre		Costa Caribe		Resto de Colombia*	
		Área (has.)	Participac. (%)	Área (has.)	Participac. (%)	Área (has.)	Participac. (%)
Clima	Cálido	1.013.378	94,8%	11.514.985	87,4%	16.756.503	48,2%
	Medio	0	0,0%	748.914	5,7%	8.315.317	23,9%
	Frio	0	0,0%	238.885	1,8%	6.525.849	18,8%
	Muy frio	0	0,0%	104.582	0,8%	2.481.664	7,1%
	Nival	0	0,0%	1.898	0,0%	17.259	0,0%
	Subnival	0	0,0%	40.224	0,3%	149.726	0,4%
Paisaje	Atiplicencia	0	0,0%	0	0,0%	328.690	0,9%
	Atitlanura	0	0,0%	0	0,0%	7.640	0,0%
	Lomerios	320.879	30,0%	3.705.086	28,1%	4.340.976	12,5%
	Montaña	59.563	5,6%	2.942.212	22,3%	23.043.056	66,3%
	Sup. Aplanam.	0	0,0%	233.246	1,8%	8.565	0,0%
	Piedemonte	29.577	2,8%	1.474.020	11,2%	2.390.806	6,9%
Pendiente	Planicie	442.442	41,4%	3.870.295	29,4%	3.057.424	8,8%
	Valle aluvial	160.915	15,1%	424.631	3,2%	1.071.160	3,1%
	a-b	632.004	59,1%	5.761.130	43,7%	5.683.919	16,3%
	c-d	230.416	21,6%	2.706.316	20,5%	4.435.737	12,8%
	e	72.484	6,8%	1.090.139	8,3%	5.503.154	15,8%
	f y g	67.826	6,3%	2.878.351	21,8%	18.571.409	53,4%
Erosión	0,1,6	840.926	78,7%	9.637.948	73,1%	28.369.803	81,6%
	2	141.855	13,3%	2.664.562	20,2%	4.701.511	13,5%
	3	30.595	2,9%	346.978	2,6%	1.115.528	3,2%
	4	0	0,0%	0	0,0%	59.476	0,2%
	Muy superficial	331.927	31,0%	5.991.021	45,5%	19.762.199	56,8%
	Superficial	640.127	59,9%	4.974.518	37,8%	7.407.650	21,3%
Profundidad	Moderadam. profundo	19.496	1,8%	774.286	5,9%	5.065.927	14,6%
	Profundo	21.827	2,0%	898.174	6,8%	912.947	2,6%
	Muy profundo	0	0,0%	0	0,0%	1.067.183	3,1%
	Excesiv. drenado	40.067	3,7%	2.276.740	17,3%	15.479.324	44,5%
	Bien drenado	350.973	32,8%	5.820.951	44,2%	14.199.276	40,8%
	Moderadam. drenado	39.281	3,7%	425.819	3,2%	496.490	1,4%
Drenaje	Imperfectam. drenado	332.791	31,1%	2.559.906	19,4%	1.500.670	4,3%
	Pobrem. drenado	161.419	15,1%	624.725	4,7%	1.414.006	4,1%
	Muy pobrem. drenado	88.855	8,3%	927.960	7,0%	1.108.882	3,2%
	Muy baja	112.857	10,6%	3.305.462	25,1%	12.252.781	35,2%
	Baja	105.324	9,9%	3.058.241	23,2%	14.174.434	40,8%
	Moderada	367.309	34,4%	4.601.287	34,9%	5.592.109	16,1%
Fertilidad	Alta	427.886	40,0%	1.606.137	12,2%	2.174.527	6,3%
	Muy alta	0	0,0%	63.061	0,5%	0	0,0%
	(1) Pendiente	a (de 0% a 3%)		(2) Erosión	0,1,6	No hay, ligera y no apreciable	
	b (de 3% a 7%)			2		Moderada	
	c (de 7% a 12%)			3		Severa	
	d (de 12% a 25%)			4		Muy severa	

Fuente: cálculos del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) 2002

En lo relacionado al régimen de lluvias para la región Costa Caribe se encuentra que durante los primeros meses (enero-abril) los niveles de precipitación en la región son bajos, mientras que al llegar el mes de mayo aumentan considerablemente. En el siguiente período (junio – septiembre), el régimen de lluvias permanece superior al de los cuatro primeros meses del año. Durante algunas semanas de este período, entre los meses de junio y julio, hay una caída en el nivel de lluvias que se denomina “veranillo de San Juan”. Entre los meses de septiembre y octubre las lluvias se incrementan nuevamente, para al final del año volver a reducirse hasta empalmar con la baja precipitación de principios del año siguiente (Meisel-Roca & Pérez-Valbuena, 2008).

3.5.1 Usos del suelo

Cuando se hace referencia al uso de la tierra, se puede interpretar desde varios puntos de vista. Sin embargo, en este caso interesa particularmente la ocupación en actividades productivas especialmente agropecuarias, así como el análisis de su mejor uso acorde con las características

físicas de sus suelos, para finalmente establecer los niveles de conflicto de uso de tierras en cada departamento. A través de estos resultados no sólo es posible hacerse una idea mucho más clara de la buena o mala utilización de la tierra, sino que también sirve como instrumento para la adopción y puesta en marcha de acciones encaminadas a la optimización del uso de la tierra en su mejor alternativa productiva (Meisel-Roca & Pérez-Valbuena, 2008). A continuación, se presenta la utilización actual de los suelos para cada departamento de la Costa Caribe, junto con la información para el total de la región y a nivel nacional.

Tabla 13.

Participación del número de hectáreas dedicadas a cada actividad

Departamento	Agrícola	Agroforestal	Pecuaría	Forestal	Conservación
Atlántico	8,2%	0,0%	74,7%	0,0%	9,3%
Bolívar	4,5%	0,0%	53,8%	11,4%	25,1%
Cesar	14,1%	20,0%	33,0%	24,7%	6,6%
Córdoba	6,1%	1,2%	72,4%	1,5%	18,0%
La Guajira	1,8%	1,9%	17,9%	19,2%	59,1%
Magdalena	9,4%	3,5%	53,0%	10,2%	18,1%
Sucre	1,7%	0,0%	85,2%	0,5%	7,8%
Costa Caribe	6,7%	4,6%	51,1%	11,6%	22,8%
Resto de Colombia*	11,1%	8,1%	34,6%	13,9%	31,8%
Colombia	4,6%	3,2%	23,2%	9,8%	58,7%

Fuente: Tomado de la investigación Geografía física y poblamiento de la Costa Caribe (2008)

Tabla 14.

Número de hectáreas dedicadas a cada actividad

Departamento	Agrícola	Agroforestal	Pecuaría	Forestal	Conservación
Atlántico	27.168	0	247.322	0	30.797
Bolívar	120.480	0	1.432.514	302.646	667.673
Cesar	316.855	451.571	743.849	555.907	148.621
Córdoba	152.077	30.134	1.816.115	36.809	450.071
La Guajira	37.433	39.622	367.844	392.832	1.212.481
Magdalena	215.512	79.734	1.219.769	233.815	416.941
Sucre	17.941	0	911.258	4.974	83.566
Costa Caribe	887.465	601.061	6.738.670	1.526.981	3.010.150
Resto de Colombia*	3.864.909	2.822.578	12.024.669	4.835.150	11.066.853
Colombia	5.275.780	3.600.223	26.403.092	11.189.599	66.873.434

Fuente: Tomado de la investigación Geografía física y poblamiento de la Costa Caribe (2008)

En los departamentos de la Costa Caribe, la proporción de tierras dedicadas a usos agrícolas es bastante baja. Se destacan Cesar y Magdalena con un 14.1% y un 9.4%, respectivamente. En el Cesar, dentro de los principales cultivos se encuentran el maíz, la palma africana, café, arroz, cacao, plátano, sorgo, algodón y frijol. En el caso de Magdalena se destacan los cultivos de palma africana, maíz, banano, arroz, café, yuca y frutales. En el caso de las actividades agroforestales, estas se refieren a actividades silvoagrícolas, agrosilvopastoriles y silvopastoriles. El departamento de la región que mayor proporción de tierra demanda para estas actividades es Cesar, con el 20%, que supera de lejos al siguiente departamento que es el Magdalena, con un 3.5%.

La actividad pecuaria por su parte es la que mayor demanda de tierra presenta en toda la región Caribe, aún por encima de la demanda nacional, tanto así que el 51,1% de sus tierras están dedicadas a la ganadería, mientras que a nivel nacional esta participación es de menos de la mitad (23.2%). La actividad pecuaria es importante en la Costa Caribe no sólo por su participación en la ocupación de la tierra, sino que además representa el 10% de la actividad económica en la región. En el caso del departamento de Córdoba, el más importante departamento ganadero de la Costa, esto es aún más cierto, pues tiene cerca de un tercio del hato de la región (cerca de 2.2 millones de cabezas), y aproximadamente el 10% del hato nacional.

En cuanto a las áreas forestales, se llevan a cabo actividades de producción que requieren el mantenimiento del equilibrio ecológico y la sostenibilidad de los bosques. Sobresalen los departamentos de Cesar y La Guajira, con cerca de un millón de hectáreas en conjunto. En el caso de las áreas destinadas a la conservación, se requiere una total protección de la vegetación natural, controlando los usos agropecuarios y la contaminación del suelo y las fuentes hídricas. En este tipo de uso de la tierra sobresale La Guajira, en donde se dedica el 60% a este tipo de

actividad, esto es cerca de 1.2 millones de hectáreas. Es importante recordar que la segunda actividad después de la ganadería es la conservación, cuyo número de hectáreas demandada en toda la Costa Caribe es de más de tres millones.

Si bien la anterior información es valiosa para determinar en qué actividades están siendo utilizadas las tierras, su utilidad se vería restringida si no se compara con la información del mejor uso de estas dadas las condiciones agroecológicas, tales como el clima, drenaje, fertilidad, erosión y profundidad, entre otros. Si se tiene en cuenta este análisis el resultado arroja lo que se conoce como la aptitud o vocación de uso de los suelos.

Tabla 15.

Número Potencial de hectáreas que se debería dedicar a cada actividad

Departamento	Agrícola	Agroforestal	Pecuaría	Forestal	Conservación
Atlántico	208.330	12.951	56.539	0	42.157
Bolívar	489.463	576.942	592.698	24.516	974.307
Cesar	1.188.429	83.974	107.599	138.071	735.295
Córdoba	947.645	180.459	825.109	187.108	366.341
La Guajira	345.682	679.285	171.436	6.618	848.208
Magdalena	740.009	653.197	274.790	21.774	613.024
Sucre	449.781	90.475	308.947	19.496	200.058
Costa Caribe	4.369.339	2.277.283	2.337.119	397.581	3.779.390
Resto de Colombia*	5.157.157	5.262.515	2.163.533	6.623.782	15.505.430
Colombia	10.398.427	21.967.853	10.255.527	21.591.025	49.653.098

Fuente: Tomado de la investigación Geografía física y poblamiento de la Costa Caribe (2008)

De acuerdo con esta información, es posible observar algunas características interesantes. La primera tiene que ver con el potencial agrícola que tienen los suelos de la región Caribe. Si se siguieran estrictamente las recomendaciones técnicas de utilización del suelo, alrededor del 30% de las tierras de la región deberían estar siendo utilizadas en actividades agrícolas, para completar un 60% si se siguiera la recomendación de destinar otro 30% a la conservación. Sin embargo, la realidad es totalmente diferente, sobre todo en lo que tiene que ver con la actividad

agrícola, ya que como se observó anteriormente tan sólo un 6% del territorio de la Costa Caribe está siendo destinado a estas actividades. Existe una aparente sobreutilización de tierras con potencial agrícola en actividades pecuarias, ya que mientras el potencial de tierras para esta actividad es del 17%, están siendo utilizadas para ese efecto más del 50% del total de la región.

3.6 Entorno jurídico

La regulación de las entidades educativas está en cabeza del Ministerio de Educación Nacional y por lo tanto, aunque FUNDAEC es una entidad de desarrollo socio-económico, aquellos programas de capacitación y educación de carácter formal se ven afectados por las decisiones y normativas impuestas por esta institución.

De manera general se puede decir que la incidencia de este ente gubernamental sobre la organización radica en la definición de las normas siendo ella quien se encarga de:

1) Establecer las políticas y los lineamientos para dotar al sector educativo de un servicio de calidad con acceso equitativo y con permanencia en el sistema.

2) Diseñar estándares que definan el nivel fundamental de calidad de la educación que garantice la formación de las personas en convivencia pacífica, participación y responsabilidad democrática, así como en valoración e integración de las diferencias para una cultura de derechos humanos y ciudadanía en la práctica del trabajo y la recreación para lograr el mejoramiento social, cultural, científico y la protección del ambiente.

3) Garantizar y promover, por parte del Estado, a través de políticas públicas, el derecho y el acceso a un sistema educativo público sostenible que asegure la calidad y la pertinencia en

condiciones de inclusión, así como la permanencia en el mismo, tanto en la atención integral de calidad para la primera infancia como en todos los niveles: preescolar, básica, media y superior.

4) Orientar la educación superior en el marco de la autonomía universitaria, garantizando el acceso con equidad a los ciudadanos colombianos, fomentando la calidad académica, la operación del sistema de aseguramiento de la calidad, la pertinencia de los programas, la evaluación permanente y sistemática, la eficiencia y transparencia de la gestión para facilitar la modernización de las instituciones de educación superior e implementar un modelo administrativo por resultados y la asignación de recursos con racionalidad de los mismos.

5) Velar por la calidad de la educación, mediante el ejercicio de las funciones de regulación, inspección, vigilancia y evaluación, con el fin de lograr la formación moral, espiritual, afectiva, intelectual y física de los colombianos.

De lo anterior se puede decir que corresponde a FUNDAEC mantenerse atenta y actualizada al respecto de las normativas especialmente con lo referente a sus programas de educación formal para incurrir en ningún tipo de desacato.

Tabla 16.

Variables del entorno jurídico

Variable	A/O	AM	Am	OM	Om
Normativa del ministerio de educación	A	X			
Reforma educativa	A	X			
Política educativa para la población rural	O			X	
Normativas que fomentan el desarrollo de la agricultura	O			X	
Acuerdos Postconflicto	O			X	
Ley nacional de derechos de autor	O			X	
A: Amenaza - O: Oportunidad - AM: Amenaza Mayor - Am: Amenaza menor					

3.7 Matriz integrada del entorno – Programa PAS de FUNDAEC

Con el fin de analizar los resultados obtenidos al identificar las variables del entorno, una segunda herramienta conocida como Matriz de Evaluación Integrada del Entorno será aplicada para detectar las variables más pertinentes y determinar cómo estas tienen relación con el sector, como se justifica tal relación y analizar el impacto de estas sobre la organización. Una vez realizado este primer diagnóstico se espera obtener las principales amenazas y oportunidades que se presentan para el Programa PAS de FUNDAEC.

Tabla 17.

Matriz integrada de las variables del entorno

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la Organización
Entorno Geofísico: Necesidad de recuperar los ecosistemas estratégicos.	Este es uno de los temas que más interesa a las ONG debido alto interés de gobiernos y entidades privadas por apoyar iniciativas y grupos organizados trabajando por la recuperación y conservación de los ecosistemas del país.	Una de las causas que más ha generado cambios en la dinámica de vida de las comunidades es la pérdida de los ecosistemas que sostenía los modos de vida que permitieron que muchas personas se asentaran en determinadas comunidades. FUNDAEC sabe esto y considera de especial importancia la recuperación y conservación de los ecosistemas para recuperar dinámicas de vida que promueven mayores niveles de bienestar.	Esto facilita la labor de alcanzar mayores niveles de conciencia sobre el cuidado del medioambiente y facilita los puentes que permiten construir relaciones solidas con personas y organizaciones que están alineadas con esta visión y trabajando por este tipo de objetivos.

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la Organización
Entorno Geofísico: Región constituida por departamentos de tierras predominantemente planas y bajas.	Las condiciones geográficas de la región Costa Caribe son ideales para el desarrollo de la agricultura pues las superficies planas a lo largo de la extensión facilitan la actividad agropecuaria. Muchas ONG`s encuentran en estas condiciones una oportunidad para desarrollar programas de desarrollo Rural.	Tierras con condiciones favorables para el desarrollo de proyectos agrícolas y pecuarios. En consecuencia, se abren muchas oportunidades para capacitar.	La experiencia de FUNDAEC en la capacitación y formación en el desarrollo de proyectos agropecuarios sostenibles son una oportunidad para las familias que ya se encuentran relacionadas con las cadenas de actividad que nuevos varios de los procesos de vida comunitario de sus entornos.
Entorno Geofísico: Los departamentos de la región Costa Caribe gozan de una ubicación estratégica para el comercio.	Las posibilidades de conexión tanto aérea como terrestre y fluvial, abre las puertas a desarrollo de proyectos productivos con posibilidades comerciales a lo largo del país y del mundo.	La financiación externa de entidades privadas y publicas buscan invertir sus recursos en programas de acción social que generen impacto, por lo tanto, se percatan de que existan unas condiciones básicas que favorezcan en desarrollo de un programa o proyecto que ellos quieran financiar.	Se desarrolla las capacidades y habilidades necesarias para captar estos recursos. Además, los programas toman lugar en sitios donde el impacto puede ser muy alto.
Entorno Geofísico: Institucionalidad Ambiental	Todas las organizaciones que quieran trabar en este sentido necesitan claridad acerca de las reglas del juego y están son muy laicas. A veces es difícil identificar a un doliente específico	Políticas muy laicas acerca del cuidado ambiental y muy baja consciencia sobre la conservación del medioambiente	En la labor de encontrar alianzas que para promover el cuidado y conservación de los ecosistemas se hace difícil para la organización encontrar apoyo institucional.
Entorno Geofísico: Necesidad de capacitación Agrícola Productiva	Campo ampliamente demandado por la población campesina ubicada en las Zonas rurales de la región Costa Caribe. Los entes gubernamentales destinan recursos para quienes tengan la expertiz en capacitación de este tipo.	Las comunidades y organizaciones tanto de base como las públicas oficiales ven con muy buenos ojos que existan organizaciones con la expertiz de necesaria para adelantar procesos de capacitación de esta índole en lugares donde la actividad agropecuaria es el motor de la economía local.	Grandes posibilidades de tener éxito al querer implementar sus programas en una nueva localidad.

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la Organización
Entorno Social y Demográfico: Región con alta presencia de Organizaciones no Gubernamentales.	Mucha oferta de programas y proyectos enfocados en el bienestar de la población rural en la Región Costa Caribe	Sobre oferta de programas que buscan mejorar diversos aspectos de la vida de las poblaciones beneficiaras, pero con un enfoque sobre el desarrollo muy distinto a aplicado por FUNDAEC. En muchos casos este tipo de programas y proyectos han sido en exceso asistencialistas y paternalistas lo que ha desarrollado hábitos nocivos y actitudes pasivas en quienes se benefician de estos programas.	Las personas y las poblaciones se generan expectativas y manifiestan actitudes que dificultan el desarrollo de los programas que promueve FUNDAEC debido a su metodología y enfoque distinto donde se espera una actitud activa y participativa por parte de quienes se benefician de los programas.
Entorno Social y Demográfico: Escases de programas y oportunidades que reduzcan los extremos de pobreza y riqueza	La basta mayoría de las organizaciones del tercer sector se encuentran abocadas a responder a las necesidades sentidas de las poblaciones y que no encuentran respuesta en los esfuerzos de las organizaciones gubernamentales ni privadas corporativas	En muchos lugares y especialmente en las zonas rurales y marginales existe el deseo de adquirir el tipo de formación que les permita asumir las riendas de su propio desarrolla, pero en muy pocas ocasiones se cuenta con opciones de calidad que les permita lograr este aheleo	Favorece la participación de FUNDAEC y sus programas, pues justamente sus programas y proyectos son buscan ofrecer el tipo de capacitación que desarrolle en las personas para promover el ímpetu para llevar las riendas de su propio desarrollo.
Entorno Social y Demográfico: Recursos disponibles en las administraciones municipales para el desarrollo de programas de fortalecimiento de las dinámicas de la vida comunitaria.	Este es uno de los recursos ampliamente buscados por las organizaciones del tercer sector, pero en la mayoría de los casos requiere del desarrollo de capacidad para establecer relaciones con otras organizaciones.	No siempre la financiación proviene de entidades externas, Además cuando las administraciones locales disponen recursos de este estilo, al mismo tiempo están dando muestra de situaciones que requieren atención y que consideran que otros pueden abordarlos mejor que ellos.	FUNDAEC ha desarrollado métodos para acceder a estos recursos, una capacidad que no todas las organizaciones del sector han desarrollado lo que significa una ventaja sobre las demás.
Entorno Social y Demográfico: Ayudas económicas del gobierno para sostenimiento por regalías del sector industrial	Estas ayudas son otorgadas a las poblaciones que generalmente son atendidas por las organizaciones del tercer sector. No es para nada algo malo en esencia, pero si tiene consecuencias sobre los programas ofrecidos por las	En muy pocas ocasiones estas ayudas son entregadas bajo un programa de acompañamiento o bajo proyectos sostenibles en el tiempo, simplemente son recursos que llegan a los hogares y aunque no es la intención de las entidades encargadas, terminan creando hábitos de dependencia que pueden afectar los métodos de	Desestimula la participación en los programas de desarrollo promovido por la organización

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la Organización
	organizaciones del sector.	trabajo de organizaciones que desarrollan procesos a largo plazo.	
Entorno Social y Demográfico: Alta migración de las zonas rurales a las urbanas	Cada vez es más común ver como las nuevas generaciones abandonan las comunidades, esto genera que los programas y proyectos ofrecidos por las organizaciones del tercer sector encuentre difícil dirigir sus esfuerzos hacia la población joven en edad de trabajar o de formarse.	Las poblaciones tienen interés en otro tipo de formación que les sea útil en las zonas urbanas hacia las que se mueven.	Menos población a la que ofrecer los programas de la organización.
Entorno Social y Demográfico: Diversidad de programas enfocados hacia el desarrollo social y rural	Justamente por la presencia de organizaciones del tercer sector y algunos casos por programas de las administraciones locales se logra tener una oferta variada de programas de desarrollo social.	Las condiciones de vida de muchas comunidades propician las condiciones que incentivan la creación de estos programas que buscan atender diversas necesidades de las personas.	Sobre oferta de programas y proyectos que compiten con los ofrecidos por la organización.
Entorno Social y Demográfico: Dificultad para entender la lógica de las dinámicas de vida comunitaria	Si se pretende ayudar de manera eficiente y con el propósito de generar impactos positivos con las comunidades, es crucial entender las dinámicas de vida comunitaria que mueven los procesos de vida de las poblaciones.	Los procesos de vida comunitaria que definen las dinámicas de vida son el resultado de una cadena de actividades que a su vez forman la dinámica de vida de esa sociedad. Entender este fenómeno es crucial para generar cualquier cambio y que sea perdurable en el tiempo.	Este es uno de los pilares de los programas y proyectos de la organización. Entender los procesos de vida comunitaria para afectarlos es un elemento del marco conceptual de FUNDAEC y ha desarrollado una metodología que se alimenta de las experiencias que acompaña en el tiempo.

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la Organización
Entorno Económico: Nivel de ahorro e inversión de la población.	Parte del trabajo que realizan las organizaciones del tercer sector tiene ver con ayudar a las personas a alcanzar mayores niveles de bienestar, un elemento del bienestar tiene que ver con el mejoramiento de las condiciones económicas de las familias.	Muchas de las familias en los sectores rurales cuentan con niveles bajos de ahorros y en pocos casos consideran de gran importancia invertirlos en la educación de sus hijos. La financiación obtenida por organizaciones externas y los recursos casi siempre presentes del gobierno para dedicar al desarrollo de las poblaciones rurales permite que los programas se puedan ofrecer y sean atractivos a las poblaciones de interés por la facilidad de acceso.	El impacto es positivo. Dado que la organización cuenta con los medios para obtener recursos de los entes gubernamentales a nivel local puede ofrecer programas que capacitan o directamente dan acceso a varias de las necesidades de la población. Adicionalmente FUNDAEC cuenta con una línea de crédito de con tasas muy bajas a las cuales pueden acceder, representando así una oportunidad de ofrecer este instrumento financiero.
Entorno Económico: Departamentos de la región Costa Caribe exclusivamente dedicados la producción primaria (Agricultura y explotación minera).	Este es un sector económico que se alinea muy bien con los proyectos que promueven la mayoría de las ONG `s	Tradición de la población con orientación a desarrollar sus economías desde sectores en los que se cuenta con experiencia y con programas.	Amplia posibilidad de desarrollar programas que buscan desarrollar las economías locales a través de proyectos agrícolas y pecuarios.
Entorno Económico: Entre el 70 y 87% del crecimiento económico de la región proveniente del turismo.	Este es un elemento de interés pues es uno de los sectores que grupa la mayor cantidad de recursos en edad de trabajar.	Sector que ocupa gran cantidad de la población y no se cuenta con ningún programa que atienda o se relacione con este sector directamente.	Impacta negativamente pues innegable la gran participación de población que acapara este sector y la organización no cuenta con ningún programa en específico que pretenda atender a esta población.
Entorno Económico: Tasas de desempleo femenino muy elevado en la región equivalentes hasta el 19,6%	Este es uno de los indicadores que más interesa a las organizaciones del sector pues se considera de la mayor importancia generar las condiciones que permitan cerrar estas brechas de desigualdad.	El porcentaje de mujeres recibiendo educación para el desarrollo a través del Programa PAS es del 67% lo que demuestra que este programa es una respuesta directa a esta situación problemática.	El tipo de metodología que desarrolla el programa PAS de fundac se ajusta perfectamente a las pretensiones de las mujeres cabezas de hogar que tengan el deseo de capacitarse para mejorar sus posibilidades de encontrar empleo o dedicarse a algún oficio.

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la Organización
Entorno Económico: Alta vulnerabilidad económica en las familias donde las madres son la cabeza del hogar.	Este es uno de los indicadores que más interesa a las organizaciones del sector pues se considera de la mayor importancia generar las condiciones que permitan cerrar estas brechas de desigualdad.	Si bien el programa PAS representa una oportunidad de capacitación de las madres cabeza de hogar que les permita mejorar sus ingresos. La misma urgencia de los recursos económicos lleva a las madres a ocuparse con trabajos informales de corta duración y ponen en segundo o tercer nivel la importancia su propia educación.	El porcentaje más alto de participación en los programas de FUNDAEC son mujeres, el hecho que los hogares de las madres cabezas de hogar sean vulnerables genera que se ocupen en las varias actividades que mueven la economía y no dedican tiempo ni recursos a su educación.
Entorno Económico: Baja estabilidad de ingresos por las altas tasas de ocupación en actividades informales.	La estabilidad de ingresos en las familias es una de las preocupaciones que la mayoría de las organizaciones del tercer sector buscan contrarrestar.	Existe la posibilidad de que si las poblaciones se capacitan mediante el programa PAS puedan mejorar sus condiciones de ingresos y empleabilidad.	FUNDAEC es una opción real y accesible para la mayoría de las personas que se encuentran en esta condición.
Entorno Económico: Políticas de seguridad alimenticia.	Este tipo de políticas son las que regulan todos los esfuerzos por trabajar en pro de mejorar las condiciones de seguridad alimenticia de los hogares y poblaciones.	La escases de alimentos y los altos precios debido a los sucesos actuales ha prendido las alarmas y se han generado dudas sobre la calidad del país para hacer frente a tal escases. Debido a esto desde el gobierno central y los locales se están destinando recursos para el desarrollo de proyectos agrícolas que aseguren el alimento de los hogares colombianos. Esto representa una oportunidad para ofrecer los programas de FUNDAEC que abordan este aspecto.	Las políticas de seguridad alimentarias promovidas por los entes gubernamentales se alinean perfectamente con los objetivos de la organización de promover mejores condiciones alimenticias de los hogares y poblaciones de Colombia.
Entorno Educativo: Debilidad estructural del sistema educativo	Uno de los sectores en donde se encuentra mayor presencia de programa de las ONG es en la educación llenando espacios que ni las organizaciones privadas y públicas atienden.	Esta situación abre espacios que pueden ser aprovechados por las organizaciones sin ánimo de lucro que ofrecen programas educativos y que generalmente cuentan con la confianza de las poblaciones.	Abre la oportunidad a ofrecer varios de los programas que la organización tiene disponible.

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la Organización
Entorno Educativo: Menos del 1% de los municipios de los departamentos de la Región costa Caribe cuentan con cobertura de instituciones educativas certificadas en los niveles de formación básica, técnica y universitaria.	Uno de los sectores en donde se encuentra mayor presencia de programa de las ONG es en la educación llenando espacios que ni las organizaciones privadas y públicas atienden.	La oferta educativa de FUNDAEC abarca los tres niveles en cuestión. Todos los programas educativos de la organización se encuentran certificados y avalados por el gobierno.	Abre la oportunidad a ofrecer varios de los programas que la organización tiene disponible.
Entorno Educativo: Inversión gubernamental en programas educativos y de desarrollo.	Este es uno de los medios de financiación normalmente utilizado por las organizaciones del sector	Dada la naturaleza de FUNDAEC como una ONG de desarrollo socioeconómico la hace apta para hacerse a algunos de estos recursos.	El impacto es positivo pues son recursos que tienen como fin ser utilizados en un aspecto muy relacionado con el objeto social de la organización.
Entorno Educativo: Disminución de la población que ingresa de inmediatamente a la educación básica al terminar el bachillerato de aproximadamente el 35%	Se relaciona directamente con el tipo de oferta educativa que las organizaciones del tercer sector ofrecen.	Para el programa PAS es importante que la población que avanza a estos niveles de formación aumente porque es donde FUNDAEC tiene oferta educativa.	Limita las posibilidades de ofrecer uno de los programas más importantes de FUNDAEC.
Entorno Educativo: Nivel de competitividad de la educación básica y media de la región con un promedio de 7,92 en una escala que va de 0 a 10.	Este es un indicador que sirve para determinar qué tan necesaria es la implementación de un programa.	Aquellas instituciones que prestan servicios en educación básica y media tienen niveles de competitividad buenos y hacen que sus ofertas sean atractivas.	Por un lado, de muestra que la educación básica está recibiendo suficiente y buena intención, lo que puede derivar en bajo interés de las poblaciones y organizaciones locales por promover la llegada de nuevos programas y organizaciones.
Entorno Educativo: Tendencia decreciente en matriculas de carreras técnicas profesionales en toda la región Costa Caribe.	Este es un indicador que sirve para determinar qué tan necesario es la implementación de un programa un técnico en una región.	El programa de Preparación para la Acción Social (PAS) cae dentro de la categoría de Técnica profesional, con lo cual, la disminución en el interés por matricularse en programas técnicos es perjudicial.	Afecta negativamente por el bajo interés de las personas en edad de continuar con su educación en seguir avanzando en la misma.

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la Organización
Entorno Educativo: Tendencia decreciente en matriculas de carreras en áreas de conocimiento relacionada con la agricultura.	Este es un indicador que sirve para determinar qué tan necesario es la implementación de programas y proyectos que promueven la capacitación en agricultura.	El programa de Preparación para la Acción Social (PAS) contempla la formación agropecuaria, de hecho, al estar enfocado en la educación rural este es uno de sus fuertes.	Afecta negativamente pues este es uno de los atractivos para muchas de las personas que ingresan al programa PAS.
Entorno Educativo: Políticas de fomento para el aumento masivo de personas en áreas rurales de la región para ingresar a programas de formación en capacitación agrícola y pecuaria.	Este es un incentivo que atrae la ofertas de las las organizaciones que pueden formar en esta área.	Claramente esta es una postura gubernamental que abre puertas al establecimiento del programa PAS en las áreas rurales de la región Costa Caribe	El hecho de existan este tipo de políticas enfocadas en el fomento de programas y proyectos que ofrece la organización, es muestra de que los programas pueden ser atractivos y por lo tanto facilitar el proceso de establecerlos.
Entorno Ambiental: Suelos con la posibilidad dar una buena producción de aproximadamente el 80% de las variedades cultivadas en Colombia.	Posibilidades de desarrollar proyectos agrícolas con casi cualquier variedad.	Suelos con una condición privilegiada que pueden resultar en una ventaja competitiva atractiva para agricultores de la región que deseen producir para exportar.	Posibilidad de ofrecer los programas que capacitan en el desarrollo de proyectos agrícolas y pecuarios.
Entorno Ambiental: 70% de los departamentos de la región Costa caribe se encuentran entre los departamentos con los niveles más bajos de productividad agrícola de todo el país a pesar de contar con muy buenas condiciones.	Este es un indicador que puede estar demostrando la necesidad de acompañamiento y asesoría sobre el uso de las tierras de la región	Por las condiciones privilegiadas para el desarrollo de la agricultura de la región es muy extraño que se presenten fenómenos como los que expone esta variable.	Muchos de los programas de la organización están orientados al desarrollo de las áreas rurales. Este indicador puede estar demostrando que existe muy poco interés por desarrollar la economía basado en el trabajo agrícola o que el amplio número de personas migrando hacia las ciudades está generando un vacío y por eso no se producen alimentos en las tierras.

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la Organización
Entorno Ambiental: La proporción de tierra fértil dedicada a la producción agrícola en la región Costa Caribe es muy baja - aproximadamente el 6%. Gran parte de la tierra fértil (51%) está dedicada a la ganadería extensiva.	Indicador que muestra las características del uso de la tierra y que puede orientar la implementación de programas o proyectos en la región.	Es del más alto interés entender las consecuencias del uso de las tierras para un departamento que además cuenta con condiciones privilegiadas para producir en los terrenos.	Este indicador muestra un panorama adverso para el desarrollo de proyectos que van mas allá de la ganadería.
Entorno Ambiental: Políticas de conservación ambiental.	Este indicador determina las reglas de cualquier iniciativa que vaya a tomar lugar y esté relacionada con el medioambiente y el uso de sus recursos.	Generalmente las organizaciones gubernamentales y las comunidades ven con buenos ojos las iniciativas que promuevan el cuidado del medioambiente	La organización realiza esfuerzos no solo por conservar el ambiente, sino que tiene proyectos y programas dirigidos a este propósito.
Entorno Jurídico: Normativa del ministerio de educación.	Aspecto ineludible para las organizaciones que desarrollan programas educativos.	La normativa educativa no compagina mucho con los programas semiformales de educación, lo cual afecta pues uno de los programas más difundidos de FUNDAEC cuenta con estas características justamente para cobijar a poblaciones que de lo contrario no tendría posibilidad de acceder a capacitación y educación de calidad.	Dificulta el establecimiento de algunos de los programas de FUNDAEC, se hace muy importante encontrar espacios en los que se pueda explicar porque esta es la naturaleza del programa PAS.
Entorno Jurídico: Política educativa para la población rural.	Esta ley establece las especificidades que permite que únicamente programas especializados estén en condición de ofrecer estos servicios a las poblaciones rurales.	El gobierno nacional ve con buenos ojos que la educación dirigida a las áreas rurales responda a esa realidad y no se exporten programas ajenos al contexto rural.	FUNDAEC es una organización habilitada y certificada que puede ofrecer este tipo de servicios a las poblaciones rurales.
Entorno Jurídico: Normativas que fomentan el desarrollo de la agricultura.	Elementos que promueven la participación de ONG's con programas que fomentan el desarrollo de la agricultura.	El gobierno nacional ve con buenos ojos que la educación dirigida a las áreas rurales responda a esa realidad y no se exporten programas ajenos al contexto rural.	FUNDAEC es una organización habilitada y certificada que puede ofrecer este tipo de servicios a las poblaciones rurales.

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la Organización
Entorno Jurídico: Ley nacional de derechos de autor	Esta es la ley que protege los intereses y derechos de los documentos producidos con propiedad intelectual única y que permite ofrecerse como servicios a otras instituciones de carácter privado o público.	Este tipo de propiedad intelectual no es fácil de conseguir pues debe ser de calidad y generar impactos medibles.	FUNDAEC es una organización con amplio currículo de probada eficacia que recoge la experiencia de más de 40 años y que está siendo constantemente actualizada.

3.7.1 Principales Amenazas y Oportunidades del Programa PAS de FUNDAEC

Amenazas

- 1) Región con alta presencia de Organizaciones no Gubernamentales.
- 2) Bajos niveles de empleo derivados de la labor agrícola y pecuaria en zonas rurales.
- 3) Entre el 70 y 87% del crecimiento económico de la región proveniente del turismo.
- 4) Alta vulnerabilidad económica en las familias donde las madres son la cabeza del hogar.
- 5) Nivel de ahorro e inversión de la población.
- 6) Disminución de la población que ingresa de inmediato a la educación básica al terminar el bachillerato de aproximadamente el 35%.
- 7) Tendencia decreciente en matriculas de carreras en áreas de conocimiento relacionada con la agricultura.

8) 70% de los departamentos de la región Costa caribe se encuentran entre los departamentos con los niveles más bajos de productividad agrícola de todo el país.

9) Normativa del ministerio de educación.

10) Reforma educativa.

11) Aparición de nuevos competidores que ofrecen programas y proyectos similares.

12) Competencia para acceder a los recursos públicos.

Oportunidades

1) Necesidad de capacitación Agrícola Productiva.

2) Áreas rurales de la región más atrasadas y empobrecidas del país.

3) Recursos disponibles en las administraciones municipales para el desarrollo de programas de fortalecimiento de las dinámicas de la vida comunitaria.

4) Escases de programas y oportunidades que reduzcan los extremos de pobreza y riqueza.

5) Baja estabilidad de ingresos por las altas tasas de ocupación en actividades informales.

6) Menos del 1% de los municipios de los departamentos de la Región costa Caribe cuentan con cobertura de instituciones educativas certificadas en los niveles de formación básica, técnica y universitaria.

- 7) Políticas de fomento para el aumento masivo de personas en áreas rurales de la región para ingresar a programas de formación en capacitación agrícola y pecuaria.
- 8) Debilidad estructural del sistema educativo.
- 9) Inversión gubernamental en programas educativos y de desarrollo.
- 10) Nivel de competitividad de la educación superior y formación para el trabajo de la región con un promedio de 4,65 en una escala que va de 0 a 10.
- 11) Suelos con la posibilidad dar una buena producción a aproximadamente el 80% de las variedades cultivadas en Colombia.
- 12) Políticas de conservación ambiental.
- 13) Política educativa para la población rural.
- 14) Nivel de ahorro de la población.

4. Análisis del sector

4.1 El tercer sector - su contexto

En el marco de esta investigación se ha puesto de manifiesto la coexistencia entre una multidimensionalidad de organizaciones, a saber, las públicas, privadas y las no gubernamentales sin ánimo de lucro. Cada una de estas puede agruparse en un sector. El primero son las organizaciones estatales – El Estado – que se encuentran dentro del sector público (es oficial y gubernamental) y que tiene el monopolio de la fuerza. El segundo, son las organizaciones del mercado que son de carácter privado; sus acciones se encuentran encaminadas a la búsqueda de un fin que, por lo general, es de orden lucrativo y con características privadas (compañías y corporaciones).

El tercero son las organizaciones sin ánimo de lucro, también son de carácter privado y autogestionadas, pero se separan de las pretensiones lucrativas. Se puede entonces hablar de tres tipos de organizaciones: las económicas como corporaciones empresariales y corporaciones transnacionales; las gubernamentales nacionales e internacionales y no gubernamentales nacionales e internacionales, cuyo foco de interés es el sector de servicios (Hernandez Nivia, 2014).

Al hablar de estas organizaciones se pueden adoptar diferentes denominaciones como: sector sin fines de lucro, economía social, economía solidaria, sector independiente, sector voluntariado o tercer sector como en numerosas ocasiones se hará referencia en este documento.

En la investigación “Retos de las organizaciones del tercer sector en el modelo de bienestar” se menciona que el término tercer sector fue utilizado por primera vez por el sociólogo Theodore Levitt para referirse al grupo de organizaciones que ejercían en el campo del

bienestar social y con posterioridad este término se fue extendiendo al conjunto de entidades que siendo de carácter privado, no consideraban un fin lucrativo (Ayensa, 2009).

A inicios de los años 90, se lograron establecer los principios directores de la “economía social”. Esto es importante, porque es el término que identifica y abarca a las organizaciones del tercer sector. Más adelante, estos principios son descritos por Sajardo Moreno y Rafael Chaves en el artículo “Balance y tendencias en la investigación sobre el tercer sector no lucrativo” en donde identifican aspectos como la finalidad de los servicios que ofrecen estas entidades, el modo en que son gobernadas y las características del proceso de toma de decisiones o su autonomía de gestión por mencionar algunos (Sajardo Moreno & Chávez Ávila, 2006). Al agrupar a las organizaciones del tercer sector dentro de la categoría conceptual de economía social también se define la naturaleza de estas entidades.

4.2 La economía Solidaria y las cooperativas

La Superintendencia de la Economía Solidaria deja explícito a través de la agencia Supersolidaria (2019) que el artículo 2 de la Ley 454 de 1998, define la economía solidaria como el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

Además, sostiene que las organizaciones de la economía solidaria se pueden agrupar en dos clases, a saber, asistencialistas y mutualistas; las organizaciones Asistencialistas son aquellas organizaciones que desarrollan actividades orientadas por la solidaridad con terceras personas, como es el caso de las fundaciones de beneficencia y las asociaciones para ayuda a terceros. Por

otro lado, las Mutualistas son aquellas que por regla general se constituyen para la búsqueda del beneficio de sus propios asociados, y sólo excepcionalmente, buscan el beneficio de la comunidad en general (Supersolidaria, 2019).

En Colombia no existe jurídicamente el concepto de ONG sino el de ESAL en la forma de fundaciones, corporaciones y asociaciones y mutualidades; tampoco existe el concepto de Organizaciones de la Sociedad Civil OSC. Los términos ONG y OSC hacen referencia a una realidad sociológica. Las ONG de Primer Piso son aquellas que trabajan directamente con las comunidades y deben buscar, por sus propios medios la financiación para su operación y sostenibilidad, son las más numerosas. Las ONG de Segundo Piso son aquellas que ayudan a las de Primer Piso cofinanciando sus proyectos y que a su vez están en la capacidad de ejecutar proyectos propios. De Tercer Piso son las ONG que agrupan a ONG de Primer y Segundo Piso. De cuarto Piso están las confederaciones que agrupan a las federaciones y de Quinto Piso son las organizaciones que agrupan confederaciones de un mismo sector (Salas, 2017).

El sector de la Economía Solidaria, también llamado el Tercer Sector, Sector No Lucrativo o Sector Social, lo conforman las entidades sin ánimo de lucro ESAL que tienen por fin aportar y contribuir al cambio humano y social de las personas, familias y comunidades. Así, mientras en el sector privado los alicientes de su actividad son la competencia, la utilidad y el lucro, en el sector social lo son la cooperación, los beneficios y el no lucro personal o institucional. Las ONG, ESAL y OSC, como queramos denominarlas, tienen un objeto social amplio y diverso: educación, salud, vivienda, nutrición, empleo, recreación, ecología, primera infancia, familia, etnias, etc., y hasta el bienestar de la vida salvaje y domesticada. La naturaleza de las ONG no es servirse a sí mismas sino a terceros, donde la comunidad pueda vincularse, participar y ser reconocida en su dignidad y merecimiento. Las organizaciones del sector de la

economía social o cooperativa son reconocidas, sobre todo, por la gestión del desarrollo local y regional, por cuanto su cobertura geográfica y poblacional se limita, generalmente, a dichos ámbitos (Salas, 2017).

Estas organizaciones producen bienes de naturaleza tangible e intangible que abarcan el bienestar, la cohesión, el capital y la innovación social por un lado, pero también promueven instituciones que se preocupan por la educación, el medioambiente, la salud y la nutrición, entre otras (Puyo & Gómez Cardona, 2015). Adicionalmente, muchas personas dependen de ellas para satisfacer sus necesidades básicas ya sea en calidad de beneficiarios o colaboradores. Por ejemplo, ya en 1995 según un estudio de la universidad Jhons Hopkins muestra que en aquella época en Colombia el gasto operativo de estas entidades correspondía al 2,1% del PIB, con lo que se lograba emplear a 287.000 personas de tiempo completo, lo que constituía el 2,4% del empleo no agrícola de ese momento y el 14,9% de los empleos que se otorgaban en el sector de servicios (Puyo & Gómez Cardona, 2015).

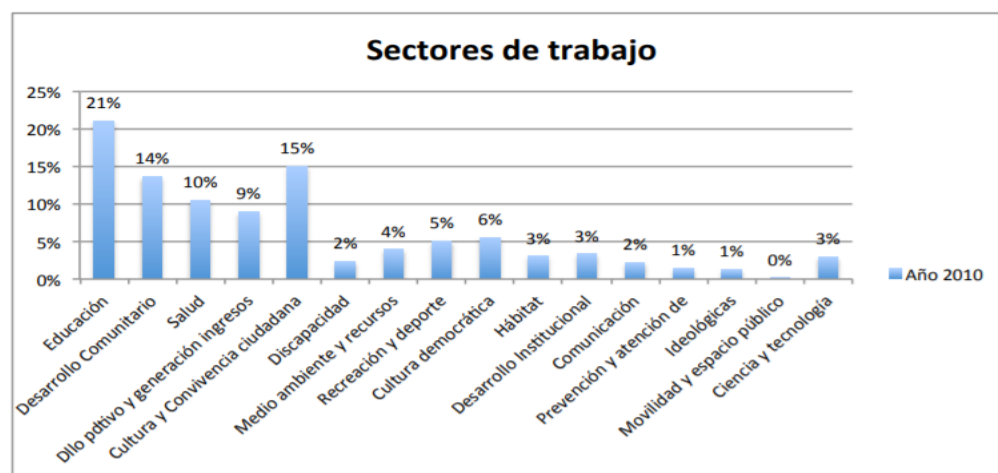
Desde esa época, su participación en diversos sectores de la economía del país se ha venido consolidando. En un estudio realizado en el año 2010 en las regiones de Antioquia, Costa Caribe, Bogotá y Nariño se muestra como las ESAL estaban empleando el recurso humano de estas regiones en edad de trabajar para ubicarlos en sectores como Educación (21%), Cultura y Convivencia Ciudadana (15%) y Desarrollo Comunitario (14%); seguidos por el sector Salud (10%) y Desarrollo Productivo, y Generación de Ingresos (9%) (Puyo & Gómez Cardona, 2015).

La siguiente tabla muestra el porcentaje de personas empleadas por las ESAL del recurso humano disponible en las regiones de Antioquia, Costa Caribe, Bogotá y Nariño durante el año 2010. La siguiente tabla muestra el porcentaje de personas empleadas por las ESAL del recurso

humano disponible en las regiones de Antioquia, Costa Caribe, Bogotá y Nariño durante el año 2010:

Figura 21.

Sectores de trabajo y porcentaje de empleabilidad.



Fuente: Confederación Colombiana de ONG (CCONG)

4.3 Actualidad del Sector de la economía Solidaria y las cooperativas en Colombia

Para Colombia el año 2018 representó un cambio en materia económica, con respecto a las tendencias observadas en los últimos 3 años. Confecoop (2018) sostiene que por un lado, se observó una recuperación del crecimiento económico, dejando atrás el estancamiento que, desde el año 2015, sufrió la economía por cuenta de la caída de los precios del petróleo y por los aumentos de la tasa de interés de referencia por parte del Banco de la República, con el fin de contener la inflación a partir de la reducción en consumo e inversión.

La economía pasó de un crecimiento del PIB en 2017 de 1.8%, a 2.7% en 2018. Las proyecciones para el año 2019, por parte de distintas entidades, estiman que la economía crecerá por encima de 3%, manteniendo así la senda de recuperación del producto nacional. En cuanto a

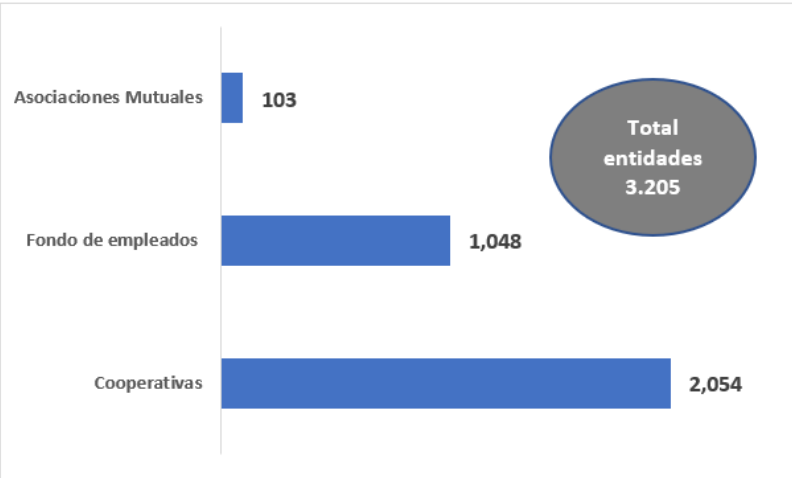
la economía solidaria, el desempeño positivo está en línea con la recuperación general que se evidenció durante el año. Mientras en el año 2017, los activos de la economía solidaria crecieron 8.1% nominal, en 2018 su aumento fue de 9.7% (Confecoop, 2018).

De la información recopilada por Confecoop (2018) de las empresas que reportan a las superintendencias, las cooperativas, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales, suman al año 2018 7.7 millones de asociados en 5,000 empresas. Estas tuvieron al cierre del año \$56.2 billones de pesos en activos, patrimonio de \$18.2 billones de pesos, ingresos de \$32.9 billones y excedentes por \$660 mil millones. Específicamente para el caso de las cooperativas, que son vigiladas por distintas superintendencias por las múltiples actividades económicas que desarrollan, representan el 82% de los asociados de la economía solidaria. Son cerca de 6.3 millones de colombianos, el 13% de la población total en el país según la proyección del DANE del censo 2018 (48.3 millones). En cuanto a las principales variables económicas, las cooperativas suman el 79.3% del total de activos de la economía solidaria, el 90.2% del patrimonio y el 86% de los ingresos registrados en el año 2018(Confecoop, 2018).

De esta forma, la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop) sostiene que para el 2018 la situación de las organizaciones del sector solidario vigiladas por ellos se encontraba de la siguiente manera.

Figura 22.

Tipos de entidades del sector solidario supervisadas por Confecoop

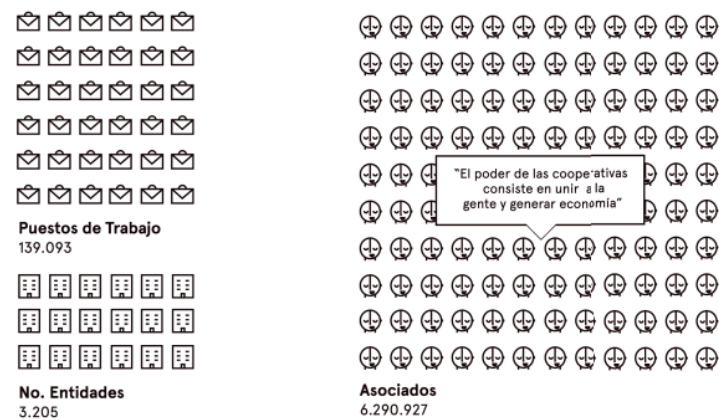


Fuente: Elaboración propia basado en Confecoop, 2018

Las entidades de carácter cooperativo representan el 64% de las entidades de la economía solidaria, siendo la que más peso representa en su categoría. El desglose de su impacto en términos del número de asociados, número de entidades y puestos de trabajo se ve se muestra en la siguiente infografía.

Figura 23.

Número de entidades, puesto de trabajo y asociados de las cooperativas, 2018



Fuente: Confecoop, 2018

En términos de los activos acumulados, los pasivos adquiridos, su patrimonio, ingreso y excedentes del sector solidario durante el 2018, la Confederación de Cooperativas de Colombia muestra lo siguiente.

Figura 24.

Activos, pasivos, patrimonio, ingreso y excedentes de las cooperativas, 2018



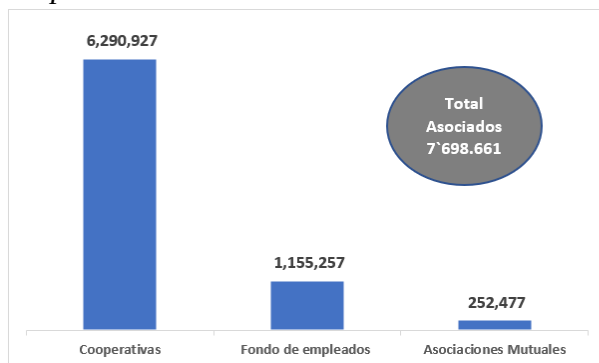
Fuente: Confecoop (2018)

En lo concerniente al número de asociados por categoría de cooperativas y el porcentaje de participación de cada tipo de cooperativa Confecoop comparte lo siguiente:

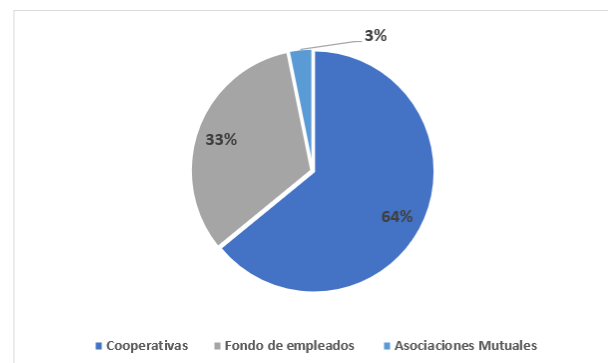
Figura 25.

Asociados por tipo de Cooperativas y su participación en el sector, 2018

Número de asociados por tipo de cooperativa



Participación de cada tipo de cooperativa

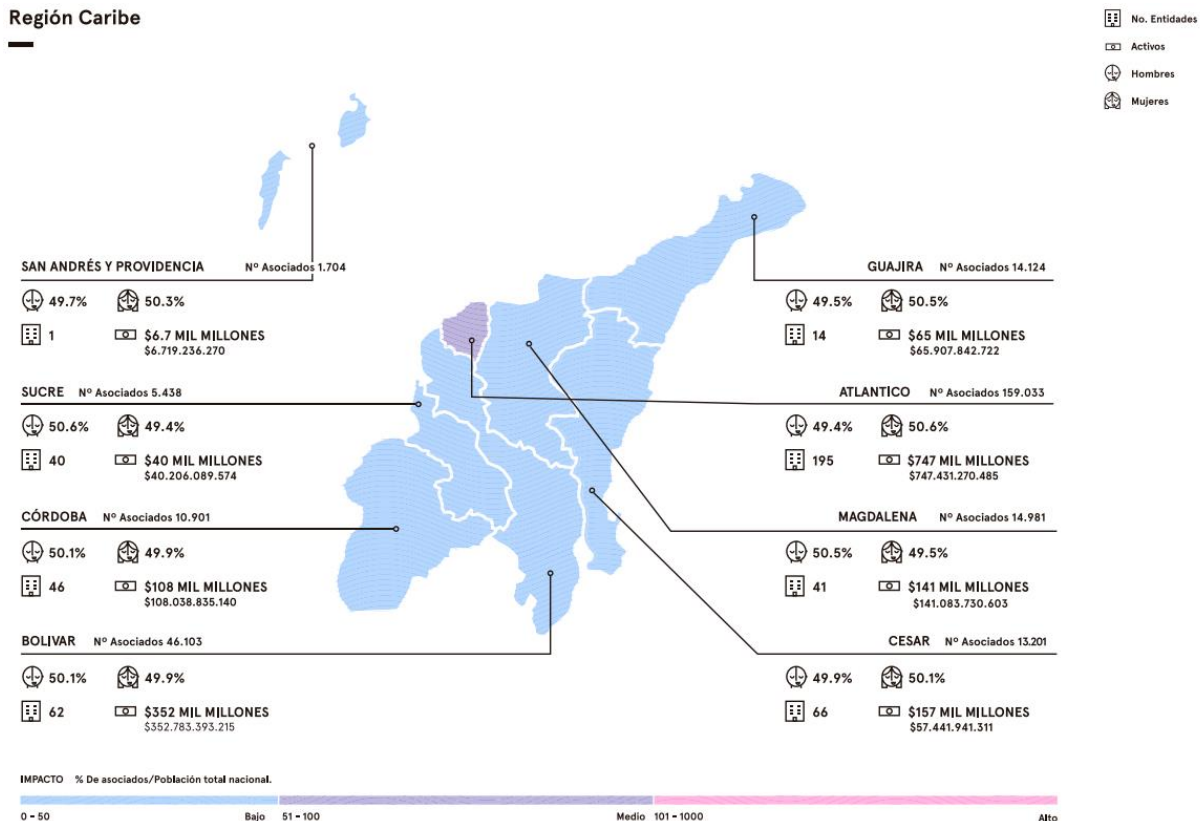


Fuente: Elaboración propia basado en Confecoop, 2018

La situación e impacto de las asociaciones cooperativas vigiladas por Confecoop en la región Costa Caribe se ve de la siguiente manera:

Figura 26.

Infografía Situación e impacto de las cooperativas del sector solidario en la Región Costa Caribe



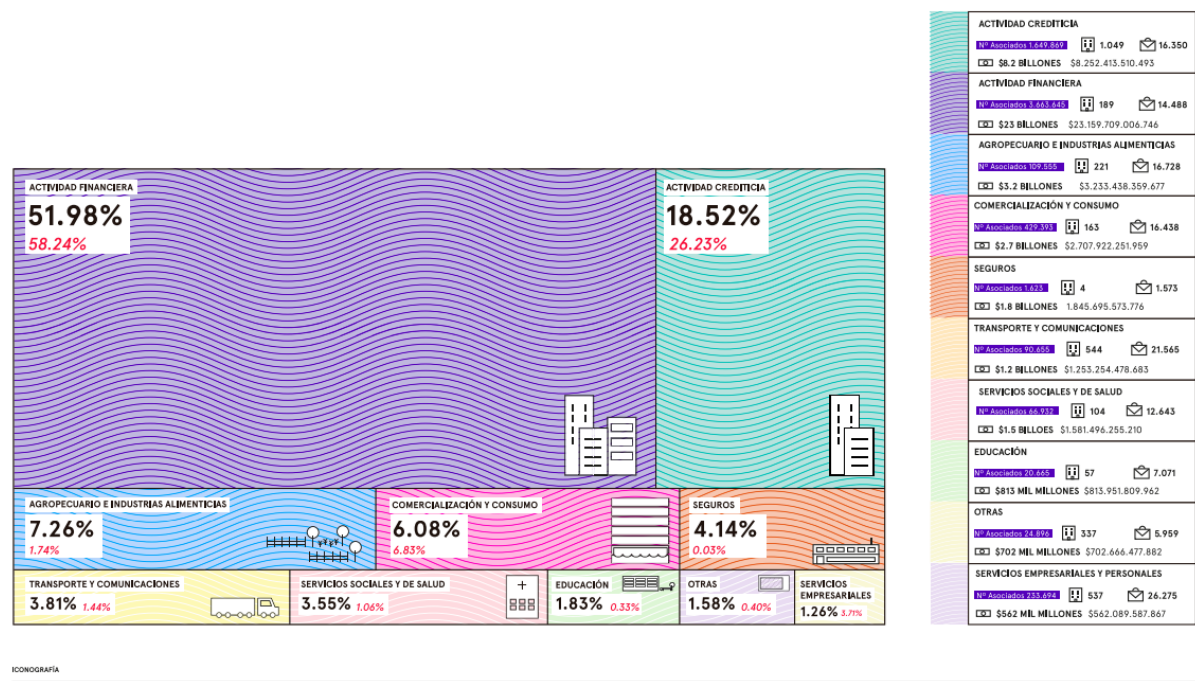
Fuente: Confecoop, 2018

4.4 Sectores abarcados por organizaciones del Sector Solidario

En cuanto a la participación en las diferentes actividades económicas en las que las organizaciones del sector solidario y cooperativo tienen participación, la Confederación de Cooperativas de Colombia muestra lo siguiente en su informe de desempeño del año 2018:

Figura 27.

Infografía Participación en diferentes sectores de la actividad económica de las organizaciones del sector solidario



Fuente: Confecoop (2018)

A continuación, se presenta un pequeño resumen de cada una de las actividades en las que organizaciones cooperativas y solidarias tienen incidencia:

4.4.1 Actividad financiera, ahorro y crédito

El 84.46% de los asociados a las cooperativas en Colombia se encuentran vinculados a las cooperativas de actividad financiera, de ahorro y de aporte y crédito. Para el caso de las cooperativas financieras y de ahorro, 189 en total, los asociados son 3.7 millones de colombianos (58.24% del total). Estas cooperativas ofrecen servicios financieros y de ahorro a quienes hacen parte de ellas. En estas pocas cooperativas se concentra el 85.15% de la cartera total del sector cooperativo, el 42% del patrimonio de todas las cooperativas del país y el 52% de los activos (Confecoop, 2018).

4.4.2 Actividad Agropecuaria

La actividad agropecuaria, e industrias alimenticias, se puede valorar como la segunda actividad más importante en término de los activos que posee a 2018, en total \$3.23 billones de pesos, llegando a representar el 7.26% de los activos totales de las cooperativas. Por el lado de los ingresos, las cooperativas con actividad agropecuaria obtuvieron el 33.37% de los ingresos totales registrados por las cooperativas del país, sumando cerca de \$9.4 billones.

Las cooperativas de este sector se encuentran concentrados en el café y la leche principalmente. En menor medida se observan cooperativas integradas por trabajadores del sector de arroz y flores. La diversificación productiva se convierte, entonces, en un abanico de posibilidades para que los producto - res y comercializadores locales puedan constituir proyectos empresariales cooperativos que permitan potenciar el mercado interno, aumentar la oferta de bienes diferenciados y promover el desarrollo sostenible regional (Confecoop, 2018).

4.4.3 Actividad de comercialización y consumo

La comercialización y el consumo son las actividades que siguen en orden de importancia por tamaño de activos, su - mando \$2.7 billones de pesos, el 6.08% del total de activos de las cooperativas. Los ingresos anuales de la actividad fueron de \$5.5 billones de pesos, el 19.43% del total. En términos de asociados, aumentaron hasta ser 429,393 en 2018, representando el 6.83% de todos los asociados cooperativos de Colombia (Confecoop, 2018).

4.4.4 Actividad aseguradora

La actividad aseguradora en Colombia se encuentra articulada en compañías de seguros que son propiedad de más de 1,600 cooperativas de base, fruto de la integración económica cooperativa y que la convierte en la cuarta actividad más grande en términos de activos. Para

2018, sumó \$1.85 billones de pesos, el 4.14% de los activos totales. Esta actividad ofrece servicios preferenciales a las entidades asociadas, pero no se restringe a esta operación y también compete de manera abierta en el mercado de seguros. La consolidación y crecimiento de esta actividad cooperativa es muestra de un importante trabajo realizado desde la oferta del sector y su capacidad de competir también (Confecoop, 2018).

4.4.5 Actividad de transporte

El transporte ha sido históricamente un fuerte sector de participación cooperativa, en donde este tipo de organización empresarial permite conformar un sistema de transporte público con rutas definidas y autorizadas, permitiendo mayor control en la cantidad de oferta circulante y que la cobertura en término de necesidades de la población sea atendida de manera acertada.

Los activos de las más de 540 cooperativas de transporte suman \$1.7 billones de pesos. En término de asociados, estos aumentaron de 2017 a 2018 en 4.92%, llegando a ser un total de 90,655 reportados (Confecoop, 2018).

4.4.6 Actividades de servicios sociales y salud

En este grupo de cooperativas se encuentran organizaciones de diferente tipo, en primer lugar y por ser las más representativas en términos económicos están las Entidades Prestadoras de Salud EPS, que son administradoras del régimen subsidiado de salud; también están las Instituciones Prestadoras de Salud IPS, que complementan la prestación del servicio a cargo de las EPS y están otras cooperativas vinculadas a la prestación de servicios profesionales mediante subcontrataciones tanto con EPS como con IPS.

Las empresas cooperativas del sector salud se distribuyen en 4 EPS, 56 IPS y 96 cooperativas, las EPS e IPS están bajo la vigilancia y control de la Superintendencia Nacional de

Salud y el resto por la Superintendencia de la Economía Solidaria. La prestación de servicios sociales y de salud, se encuentra en un sexto renglón de la actividad económica de las cooperativas, con activos por \$1.58 billones, lo que representa un 3.55% del total nacional y vincula a 66,932 personas -1.06% del total- (Confecoop, 2018).

5. Benchmarking

El benchmarking es una práctica comúnmente utilizada para realizar comparativas de rendimiento. En este caso serán comparativas entre organizaciones de tercer sector o sector de la economía solidaria con el fin de identificar las prácticas y principios que mejor sustentan el comportamiento de las organizaciones de desarrollo enfocadas en programas de formación académica y otras capacidades para el desarrollo.

5.1 Organizaciones analizadas comparativamente

5.1.1 *Fundación Créalo*⁵

La Fundación Créalo viene trabajando desde el año 2015 con un equipo de trabajo dedicado a agenciar un trabajo de formación en derechos humanos en el barrio Tierra Blanca de la comuna 20 de la ciudad de Santiago de Cali. La no garantía de derechos como la educación y el trabajo son generadores de situaciones de orden social con impactos negativos en la comunidad como la violencia generalizada, en este sentido, la Fundación Créalo ha proyectado espacios de formación, investigación, participación y promoción de interés para el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, mediante procesos sociales, ambientales, culturales, económicos, de emprendimiento e innovación como una apuesta hacia la construcción de cultura de paz.

El 21 de Julio de 2015 se constituyen legalmente, con miras a extender el trabajo en toda la ciudad, realizando diferentes acciones de mejoramiento de calidad de vida de las personas de la comunidad. Su apuesta directa es la de trabajar con jóvenes, niños, adultos, mujeres, adultos

⁵ <https://www.fundacioncrealo.org/2021/07/quienes-somos.html>

mayores, comunidades étnicas, tribus urbanas, organizaciones públicas y/o privadas en el mejoramiento de la calidad vida y restablecimiento de los derechos y la equidad de género (Fundación Créalo, 2022).

De acuerdo con su visión y misión, tiene como objetivo organizacional empoderar a la comunidad y nuevos liderazgos en el desarrollo de planes, programas o proyectos encaminados a la innovación, emprendimiento, cultura, educación, salud, deporte, ecología, ambiental, derechos humanos, diversidad sexual, étnica, economía social y comunitaria que contribuyan así a elevar el nivel de vida de las comunidades para el bienestar común (Fundación Créalo, 2022).

5.1.2 Fundación Escuela Nueva – Volvamos a la gente⁶

Fundación Escuela Nueva –Volvamos a la Gente– es una organización no gubernamental creada en 1987 por los autores del modelo pedagógico Escuela Nueva y el equipo que lo lideró y puso en marcha en Colombia, así como por expertos de amplia trayectoria en el reconocimiento de los problemas sociales y educativos del país, entre ellos varios exministros de Educación. Por más de 30 años han realizado contribuciones dirigidas a mejorar las oportunidades de vida de estudiantes y sus familias por medio de una educación que los empodera como individuos. Ofrecen soluciones educativas para mejorar la calidad, eficiencia y sostenibilidad de la educación enfocada en el que aprende y repensando la forma de aprender (Fundación Escuela Nueva, 2022).

La Fundación Escuela Nueva (2022) explica que su compromiso es con el mejoramiento de los procesos de aprendizajes, la promoción de valores cívicos, democráticos y de convivencia

⁶ <https://escuelanueva.org/historia/#>

pacífica y el desarrollo de destrezas sociales y de emprendimiento para el siglo XXI. El eje de su trabajo es el modelo Escuela Nueva Activa, el cual es una innovación social mundialmente probada y reconocida que provee una solución sistémica, costo-efectiva, replicable y escalable al problema de calidad y equidad en la educación.

Su misión es contribuir al mejoramiento de la calidad, relevancia y eficiencia de la educación, repensando la manera de aprender y promoviendo un aprendizaje activo, cooperativo y personalizado centrado en quien aprende. Por otro lado, su visión es la de ser un referente técnico a nivel mundial de aprendizaje activo, cooperativo y personalizado, basado en el modelo de Escuela Nueva Activa y así, desencadenar un movimiento global para mejorar la vida de los más vulnerables por medio de este modelo de aprendizaje (Fundación Escuela Nueva, 2022).

5.1.3 *Fundación Plan Colombia*⁷

Fundación PLAN Colombia es una organización de la sociedad civil colombiana, sin ánimo de lucro, miembro de Plan International. Tienen experiencia de más de 55 años en Colombia en la promoción de los derechos de la niñez, con el objetivo de mejorar las condiciones de niñas y niños que viven en situación de extrema vulnerabilidad. Al igual que la organización internacional de la que hacen parte, en Fundación PLAN son independientes, sin filiación política o religiosa. Trabajan de manera integral con las comunidades para que se organicen y participen activamente en la solución de sus problemas. Además, trabajan por desarrollar las habilidades de liderazgo de las niñas y los niños para la gestión de su propio desarrollo a largo plazo, con el fin de garantizar de manera real una transformación en sus vidas. Tienen presencia permanente en municipios ubicados en los departamentos de Tumaco - Nariño,

⁷ <https://www.plan.org.co/que-es-plan/>

Jamundí - Valle del Cauca, Quibdó- Chocó, Sucre - Sincelejo, Cartagena - Bolívar y Bogotá D.C (Fundación Plan Colombia, 2022).

Su propósito es promover condiciones de justicia para lo niños, buscan además el compromiso ciudadano para construir alianzas que les permitan empoderar comunidades para alcanzar cambios duraderos que aborden diferentes aspectos de desarrollo social. Se preocupan por promover cambios fundamentales en las prácticas políticas que permitan generar condiciones de vida dignas y saludables para los niños y niñas (Fundación Plan Colombia, 2022).

5.2 Factores claves de éxito del sector

Los factores claves del sector a considerar para el ejercicio del Benchmarking son los siguientes.

5.2.1 *Conocimiento de las necesidades de las comunidades de interés*

Este factor entra en la categoría de los de importancia promedio. Una organización que no conozca las necesidades que busca responder en una población corre el peligro de desarrollar proyectos y programas de poco o nulo impacto social, una situación que pone a una ONG de desarrollo en una posición muy desfavorable de cara a sus beneficiarios y posibles financistas. Es una habilidad muy apreciada en organizaciones de este sector.

5.2.2 *Recurso humano cualificado y capacidad de trabajo interdisciplinario*

Este es un factor considerablemente por encima del rango promedio de importancia. Es importante contar con recurso humano cualificado en todo lo relacionado con los procesos administrativos, pero también para el desarrollo de los programas y proyectos. Un aspecto importante en este tipo de organizaciones es que sus trabajadores y colaboradores puedan

relacionarse con muchas instituciones, personas y otros equipos de trabajo. Generalmente los proyectos son de índole variada y se requiere de personas que puedan guiar y coordinar los varios aspectos de este.

5.2.3 *Uso y aplicación de nuevas tecnologías de información y comunicación*

Este es otro de los factores de importancia promedio. Los procesos que desenvuelven las organizaciones se ven muy potenciados y favorecidos al utilizar estas herramientas. Acorta mucho los tiempos y permiten que la información sea fluida y oportuna. Específicamente en los aspectos administrativos estas herramientas cobran especial importancia.

5.2.4 *Acceso a diversas fuentes de financiación*

Este es un factor con una importancia ligeramente superior al rango promedio. Muchas organizaciones del sector dependen de fuentes de financiación externa para el desarrollo de sus proyectos y el mantenimiento de sus trabajadores y colaboradores. En la medida en que estas fuentes de financiación sean diversas y múltiples, mayores posibilidades de desarrollar sus programas y proyectos.

5.2.5 *Conocimiento de la complejidad del sector,*

Todas las organizaciones del sector sin fines de lucro deben conocer muy bien el ambiente social, pues este es el que determina las condiciones y define las características de los programas y proyectos que las ONG terminan ofreciendo. Pero, por otro lado, si no se conoce los aspectos jurídicos, políticos y tributarios que aplican a las organizaciones de este sector y las implicaciones que tienen en las mismas, se puede incurrir en faltas que pueden terminar por “sacarla del mercado”. Hay que tener en cuenta que por su naturaleza aplican normas distintas a las del sector privado o público oficial.

5.2.6 *Personal con capacidad para relacionarse con otras personas e instituciones*

Este es otro de los factores de importancia promedio. Sin embargo, es una de las habilidades que se espera del personal que trabaja con estas organizaciones, la asociación y el trabajo en equipo es determinante para el desarrollo de proyectos y programas.

5.2.7 *Capacidad para llevar a cabo procesos de investigación*

Este aspecto contribuye al establecimiento de procesos de desarrollo autónomo; sin duda es considerado el factor con el mayor rango de importancia. Uno de los aspectos que más se evalúa en el desempeño de las ESAL es el impacto social de sus programas y proyectos. Los procesos de investigación – acción antes de desarrollar un programa con una población específica son de suprema importancia para ofrecer programas y proyectos coherentes a las características de la población y que al mismo tiempo sean pertinentes. Lo anterior con el fin de ofrecer programas de calidad. En segundo lugar, el impacto de largo plazo de estos programas se mide desde la perspectiva de la comunidad, es decir, que tanto les ha empoderado el programa o proyecto que les permita tomar en sus propias manos las riendas de sus procesos de desarrollo. En otras palabras. Empoderamiento para el desarrollo autónomo.

5.2.8 *Adecuada administración, gestión y seguimiento de los programas y proyectos*

Este es un factor de importancia considerablemente por encima del promedio. Las organizaciones que no logran gerenciar y administrar adecuadamente sus recursos y que no son capaces de dirigir al personal quedan en una muy mala posición de cara a sus beneficiarios y generan serias dudas de entre los donantes y financistas, lo que termina por dificultar la adquisición de recursos externos.

5.2.9 *Adjudicación adecuada del recurso humano a sus proyectos y programas*

Este se considera un factor de importancia promedio. El no organizar correctamente los recursos humanos puede derivar en el fracaso de un proyecto.

5.2.10 *Establecer convenios para mejorar los servicios y programas*

Este es otro de los factores considerado de rango promedio. Una de las fortalezas del sector solidario radica justamente en su capacidad de fortalecerse mutuamente a través de alianzas. En muchos casos los programas o proyectos se pueden ver fortalecidos al traer las fortalezas de otras organizaciones con las que es posible alinear sus objetivos misionales. Es importante recordar que, al tratarse del ámbito social, las formas de aportar soluciones son múltiples, pero aún más variadas son las necesidades de las poblaciones, razón por la que se hace importante saber asociarse y establecer convenios que permitan llenar los vacíos de conocimiento a las que una organización pueda enfrentarse en un momento determinado.

5.3 Matriz de Perfil Competitivo

En la tabla 18 se presentan la valoración de los 10 aspectos analizados, de cada una de las organizaciones, de tal manera que es posible identificar cuál de ellas se podría considerar como la más fuerte en factores competitivos del sector, y analizar la posición de FUNDAEC frente a este sector.

Tabla 18.
Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO										
FACTORES DE ÉXITO	PESO		FUNDAEC		FUNDACIÓN CREALO		FUNDACION ESCUELA		FUNDACIÓN PLAN	
			VALOR	VALOR POESADO	VALOR	VALOR POESADO	VALOR	VALOR POESADO	VALOR	VALOR POESADO
Conocimiento y aplicación de los conceptos de la economía social y solidaria.	8%	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32
Conocimiento de las necesidades de las comunidades de interés.	8%	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16
Recurso humano cualificado y capacidad de trabajo interdisciplinario.	10%	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Uso y aplicación de nuevas tecnologías de información y comunicación.	8%	0.08	2.5	0.2	1.5	0.12	4	0.32	4	0.32
Acceso a diversas fuentes de financiación.	9%	0.09	3.5	0.315	3	0.27	4	0.36	4	0.36
Conocimiento de la complejidad del sector no solamente en el ámbito social sino también en aspectos jurídicos, políticos y tributarios.	10%	0.1	3	0.3	3.5	0.35	4	0.4	3	0.3
Personal con habilidad para relacionarse con otras personas e instituciones (asociarse).	8%	0.08	3	0.315	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Capacidad para llevar a cabo procesos de investigación - acción que contribuyan al establecimiento de procesos de desarrollo autónomo.	13%	0.13	4	0.52	1.5	0.195	3	0.39	2	0.26
Adecuada administración, gestión y seguimiento de proyectos y programas.	10%	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3.5	0.35
Adjudicación adecuada del recurso humano a los proyectos o programas de desarrollo.	8%	0.08	3	0.24	2.5	0.2	3.5	0.28	4	0.32
Establecer convenios para mejorar los servicios o programas.	8%	0.08	3.5	0.28	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Total	100%	1.00	33.5	3.13	33	2.94	41.5	3.75	38.5	3.43

5.4 Radares comparativos

La matriz de perfil competitivo ha permitido establecer las brechas en el desempeño que existen entre las organizaciones con respecto a los factores clave de éxito identificados previamente. A continuación, mediante el uso de los radares de desempeño se procederá a analizar la situación específica de cada organización con respecto a los mismos factores de éxito.

Para este ejercicio se utilizan radares de valor y valor sopesado. Cada arista del radar representa un factor clave de éxito y como es recomendado por la metodología, estos se organizan en el mismo orden de la matriz de perfil competitivo utilizando los mismos nombres.

Figura 28.

Radar de Valor FUNDAEC

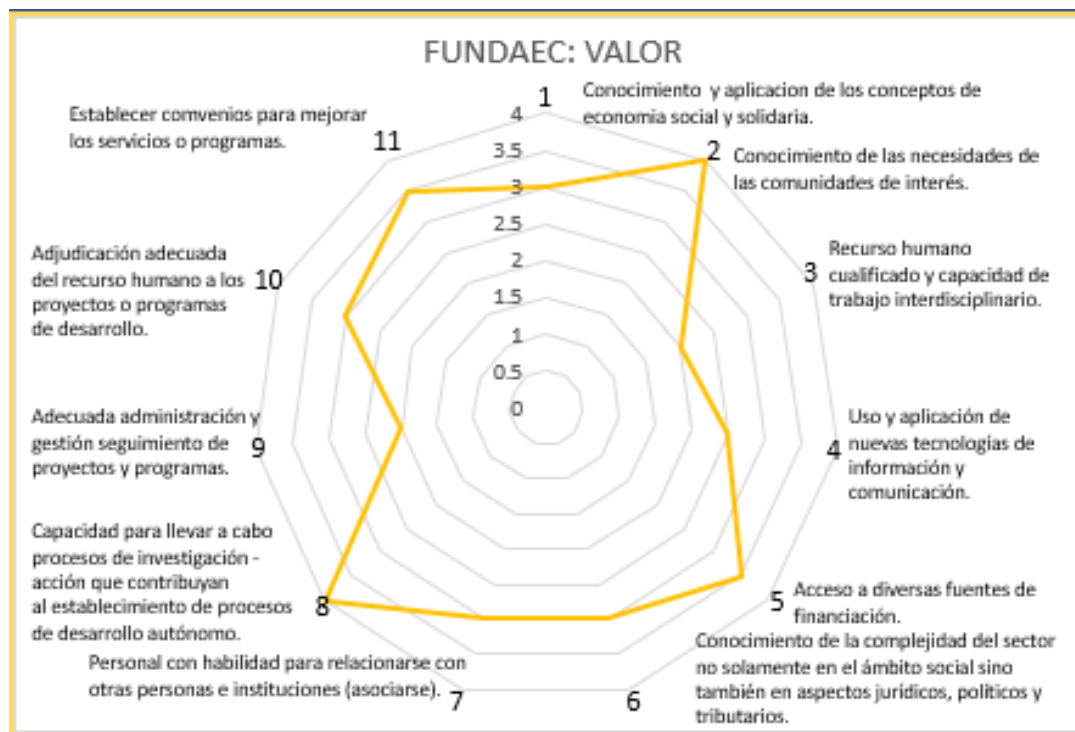
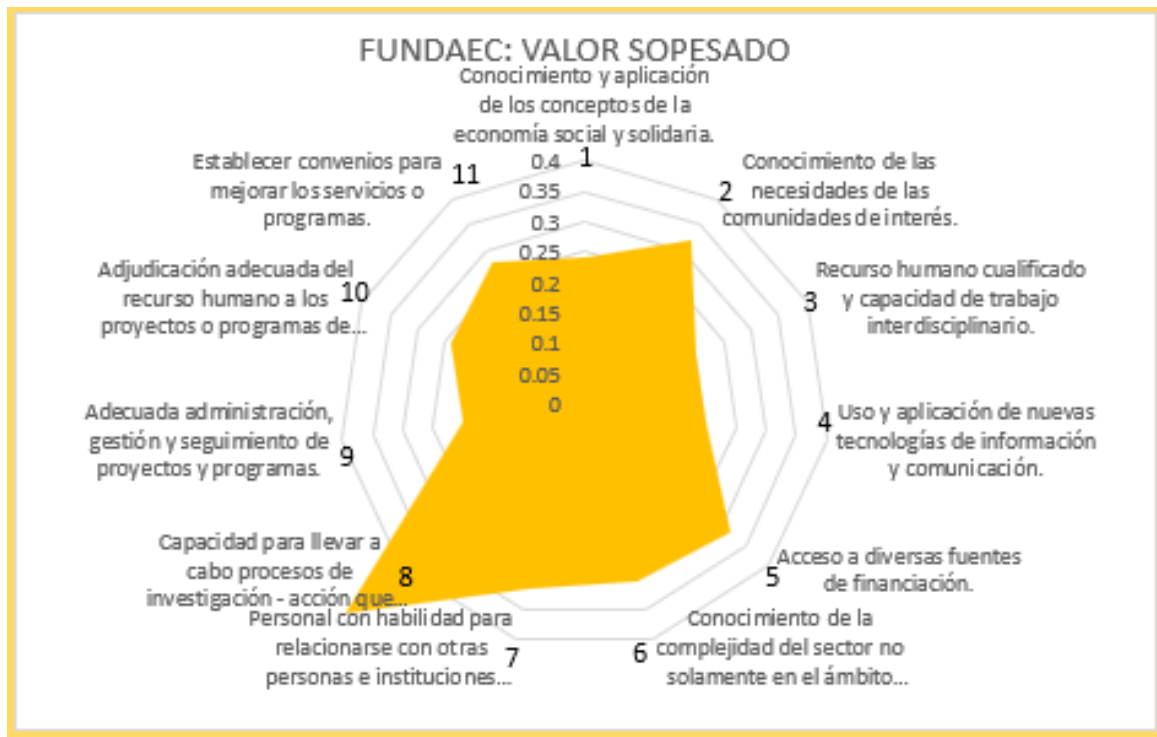


Figura 29.

Radar de Valor Sopesado FUNDAEC



FUNDAEC muestra un excelente desempeño en el reconocimiento de las necesidades de las comunidades, así como también demuestra gran capacidad para llevar a cabo procesos de investigación - acción que contribuyan al establecimiento de procesos de desarrollo autónomo, un asunto importante pues es de los elementos que más peso tienen para el éxito en organizaciones del sector. Demuestra un rendimiento regular en cinco de los factores, pero especialmente preocupa el desempeño en los factores #3 relacionado con el recurso humano y su capacidad de trabajo interdisciplinario, el #6 relacionado con los conocimientos jurídicos, políticos y tributarios, y el #9 relacionado con la capacidad administrativa de proyectos y programas.

Todos estos factores con un peso por encima de la media, así como también la baja puntuación en el factor #4 relacionado con el uso y aplicación de nuevas tecnologías de información y comunicación. En todos estos factores debe buscar estrategias que le permitan fortalecer estos aspectos.

Por otro lado, FUNDAEC compensa al obtener puntajes de desempeño altos en varios de los factores con más peso en el sector. Estos son: la capacidad para llevar a cabo procesos de investigación-acción que contribuyen al establecimiento de desarrollo autónomo y conocimiento de la complejidad del sector aunque en los aspectos políticos, jurídicos y tributarios aún tiene un espacio considerable de mejora.

Figura 30.

Radar de Valor Créalo

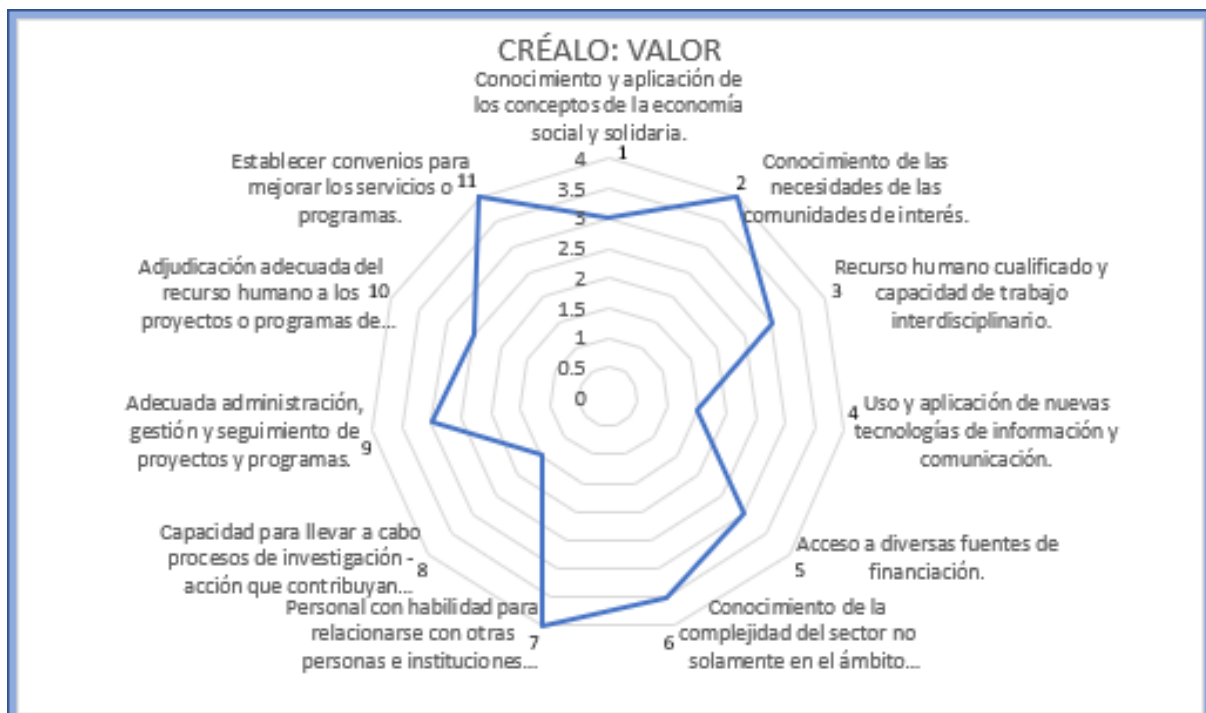
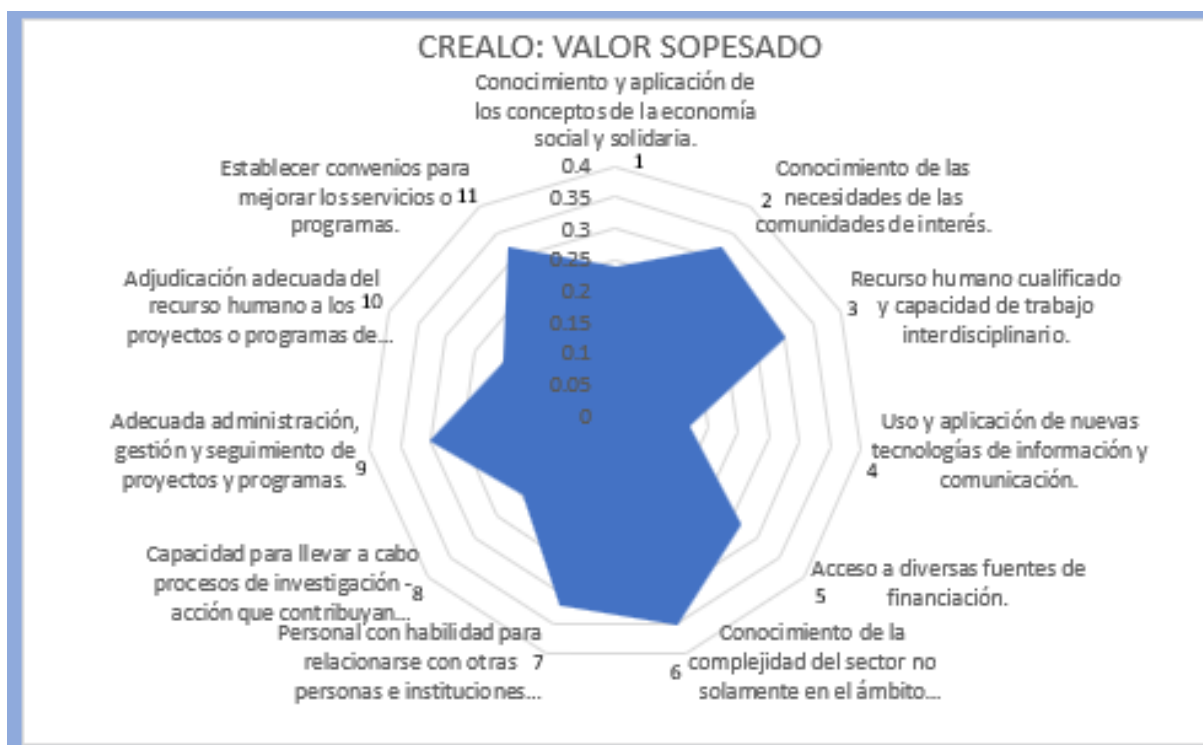


Figura 31.

Radar de Valor Sopesado Créalo



La Fundación Créalo presenta un desempeño parecido al de FUNDAEC a pesar de ser considerablemente más joven, de hecho, es la más joven de las cuatro organizaciones que aquí se comparan. Créalo es una organización con claras fortalezas estableciendo convenios, conociendo las necesidades de la comunidad, relacionándose con otros y con un personal que pequeño en tamaño pero muy hábil para conseguir fuentes de financiación y con capacidad para administrar y gestionar sus programas y proyectos. Sus debilidades se encuentran en factores como su capacidad de investigación – acción, uso de nuevas tecnologías y de manera general conocer ampliamente los conceptos de la economía social y solidaria.

Figura 32.

Radar de Valor Fundación Escuela Nueva



Figura 33.

Radar de Valor Sopesado Fundación Escuela Nueva



La Fundación Escuela Nueva es la organización con la más alta valoración y por lo tanto con mejor desempeño. Obtiene la más alta valoración en 8 de los 11 factores, es sobresaliente en 1 y en los dos factores que restan obtiene valoraciones por encima del promedio. Debe fortalecer sus procesos para conocer las necesidades de las comunidades y su capacidad de desarrollar procesos de investigación – acción que contribuyan al establecimiento de procesos de desarrollo autónomo. Por lo demás, debe asegurar estrategias que permitan mantener vigente su buen desempeño en el resto de los factores clave de éxito del sector.

Figura 34.

Radar de Valor Fundación Plan Colombia

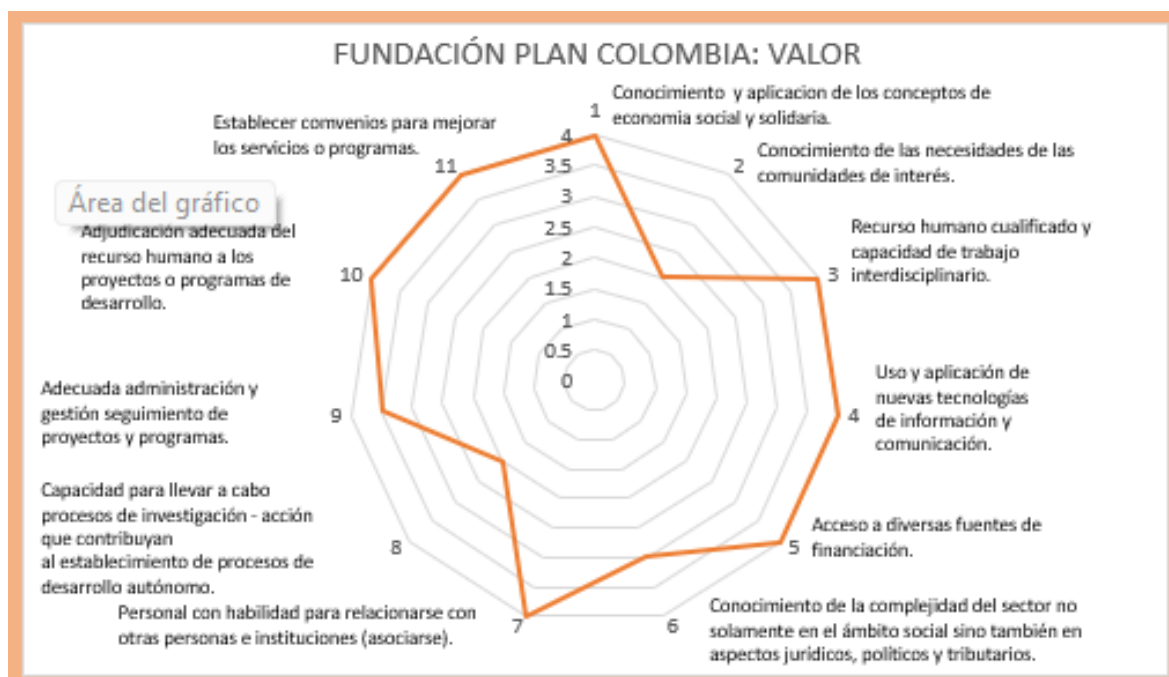


Figura 35.

Radar de Valor Sopesado Fundación Plan Colombia



Fundación Plan Colombia es una organización con puntajes ligeramente superiores a los de FUNDAEC y la que más se acerca a los niveles de desempeño de la fundación Escuela Nueva. Sin embargo, tiene dos aspectos críticos con respecto al valor más alto y debe fortalecerlos. Estos son: Capacidad para llevar a cabo procesos de investigación - acción que contribuyan al establecimiento de procesos de desarrollo autónomo y Conocimiento de las necesidades de las comunidades de interés.

5.5 Comparación de Radares

Figura 36.

Comparación de radares de valor

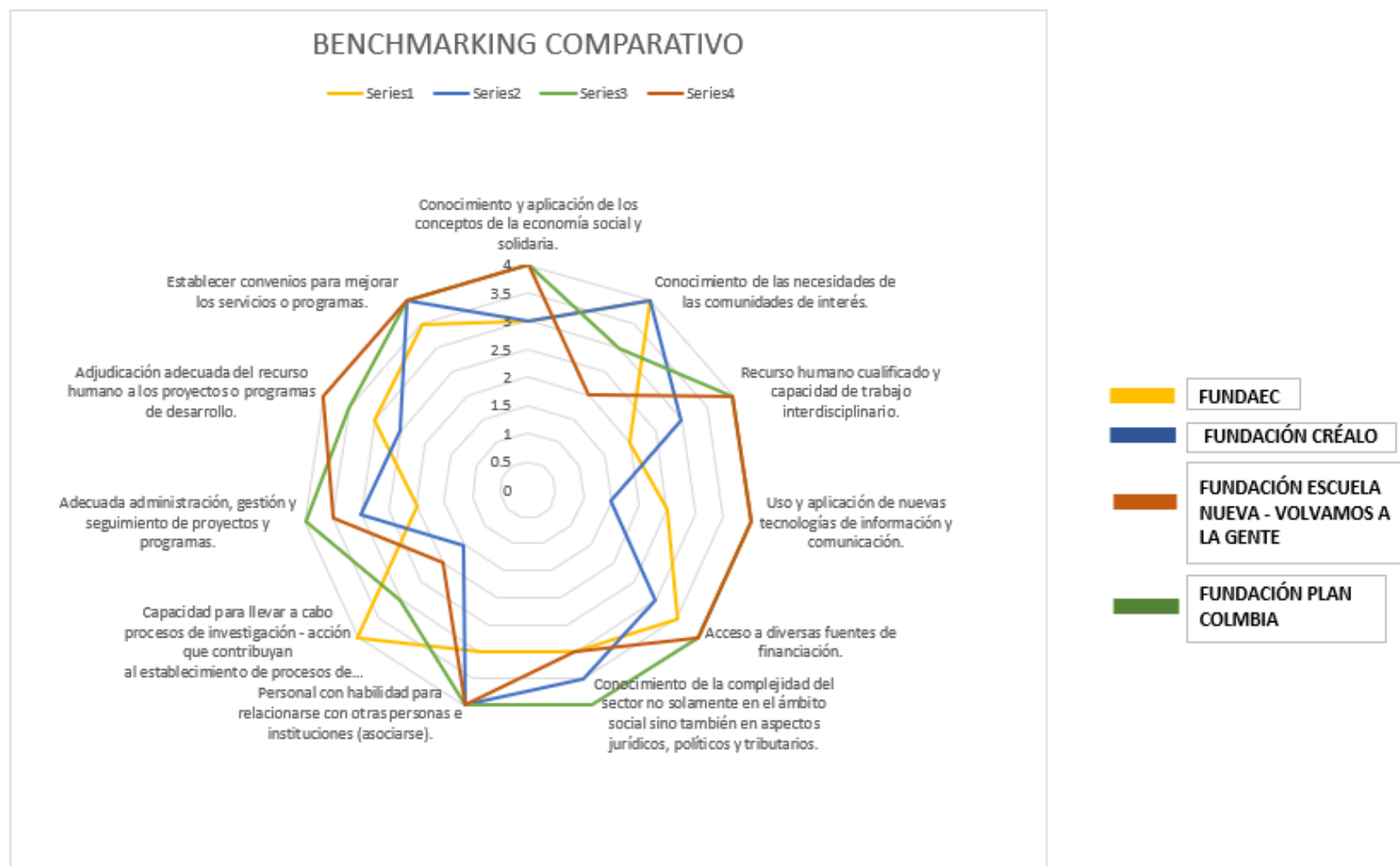


Tabla 19.

Comparativa de valor

FACTORES DE ÉXITO	FUNDAEC	FUNDACIÓN CREALO	FUNDACION ESCUELA NUEVA	FUNDACIÓN PLAN
Conocimiento y aplicación de los conceptos de la economía social y solidaria.	3	3	4	4
Conocimiento de las necesidades de las comunidades de interés.	4	4	3	2
Recurso humano cualificado y capacidad de trabajo interdisciplinario.	2	3	4	4
Uso y aplicación de nuevas tecnologías de información y comunicación.	2.5	1.5	4	4
Acceso a diversas fuentes de financiación.	3.5	3	4	4
Conocimiento de la complejidad del sector no solamente en el ámbito social sino también en aspectos jurídicos, políticos y tributarios.	3	3.5	4	3
Personal con habilidad para relacionarse con otras personas e instituciones (asociarse).	3	4	4	4
Capacidad para llevar a cabo procesos de investigación - acción que contribuyan al establecimiento de procesos de desarrollo autónomo.	4	1.5	3	2
Adecuada administración, gestión y seguimiento de proyectos y programas.	2	3	4	3.5
Adjudicación adecuada del recurso humano a los proyectos o programas de desarrollo.	3	2.5	3.5	4
Establecer convenios para mejorar los servicios o programas.	3.5	4	4	4

El análisis del benchmarking comparativo de estas cuatro organizaciones deja ver cosas muy interesantes. A nivel general, lo primero que se podría mencionar es que las fortalezas y debilidades que presentan las organizaciones con respecto a los factores de éxito del sector identificados son consecuencia de diversas variables y no por el hecho de tener más tiempo funcionando como organización, necesariamente presentaran mejor desempeño en uno u otro factor. Una muestra de lo anterior son los resultados de la Fundación Créalo. A pesar de ser por diferencia la más joven, presenta muy buenos niveles de desempeño en factores como el de la capacidad para administrar y gestionar sus programas y proyectos, lograr convenios y relacionarse fácilmente, llegando a estar incluso por encima de dos organizaciones con mucho más tiempo en funcionamiento.

Por otro lado, las tres organizaciones más longevas sacan ventajas en el reconocimiento de las necesidades, el conocimiento de las dinámicas y conceptos subyacentes al sector de la economía social y solidaria, su capacidad para llevar a cabo procesos de investigación – acción y contar con recurso humano capacitado para e interdisciplinario para responder a las exigencias de sus programas y proyectos, siendo estos confidencialmente los factores de éxito con más peso al considerar este benchmarking.

FUNDAEC se encuentra en una posición que no es del todo mala (Sobre todo por su calificación en el factor con mayor peso) pero todavía tiene amplio rango de mejoramiento en aspectos que a nivel de importancia están por encima del promedio, estos son: La Adecuada administración, gestión y seguimiento de sus programas y proyectos, la selección de recurso humano cualificado y con capacidad de trabajo interdisciplinario, uso de nuevas tecnologías de información y comunicación, y finalmente, mayor conocimiento de los aspectos jurídicos, políticos y tributarios que envuelven a las organizaciones del sector.

6. Análisis interno

En este capítulo se realizará el análisis interno del proceso administrativo y de gestión del programa PAS de FUNDAEC y sus equipos regionales con el fin de identificar las fortalezas y debilidades del programa. Para ello se realizará el análisis de los siguientes aspectos: la planeación, diseño organizacional, dirección y control, gestión de los recursos humanos y gestión de los sistemas de información. Para este análisis se tendrá en cuenta lo que sugieren dos referentes en el área de la planeación estratégica, estos son: la Guía Práctica de la Planeación Estratégica de la profesora de la Universidad del Valle Marta Pérez la cual provee de un numero basto de preguntas dirigidas a analizar el comportamiento administrativos de las organizaciones, acompañado de la guía del documento planeación estratégica de organizaciones deportivas del profesor Benjamín Betancourt el cual provee de formatos que permiten organizar la información de manera muy clara y Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos enfocándose en la categoría de análisis que aborda un diagnóstico del proceso administrativo.

El análisis dividió en dos partes. En primer lugar, se aplicaron preguntas en la modalidad de encuestas para conocer las percepciones del proceso administrativo las cuales fueron respondidas por la totalidad de los miembros del equipo de Coordinación Nacional y los miembros de los equipos de Coordinación Zonal. En caso de las coordinaciones de unidad se seleccionó a un grupo lo suficientemente grande para que fuera representativo, el 73%.

La segunda parte del análisis consistió en una serie de entrevistas semi estructuradas donde se indagó más profundamente sobre algunos elementos que la encuesta de percepción de no dejaba muy claro. Estas encuesta y entrevistas fueron aplicadas a un total de 22 personas, lo que representa casi la totalidad de los miembros involucrados en los procesos administrativos del programa.

6.1 Diagnóstico del Proceso Administrativo.

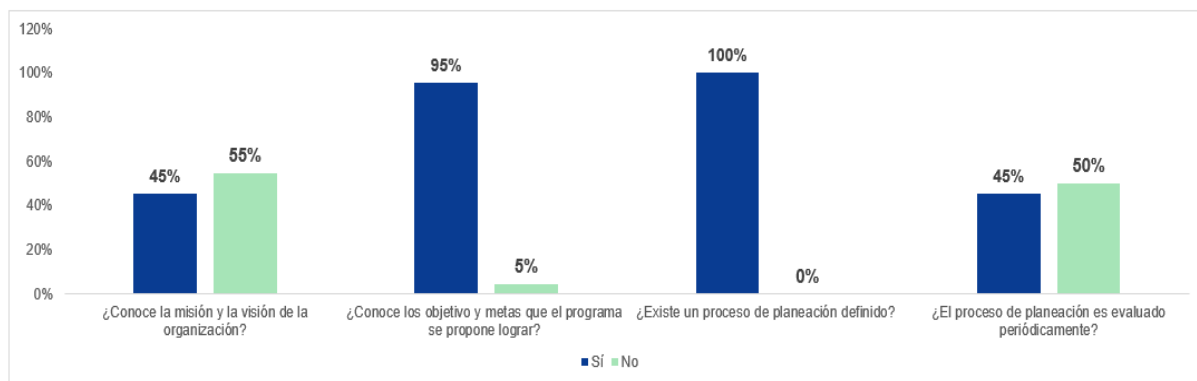
Con el fin de conocer la situación del proceso administrativo del programa PAS, se aplicaron encuestas y entrevistas que buscaban indagar, desde la percepción de los encargados en administrar, coordinar y gestionar el programa, como se están desarrollando los procesos de la planeación, organización, dirección y control. Adicionalmente, también se indago sobre los procesos relacionados con la gestión de los recursos humanos y gestión de los sistemas de información. Para lo anterior, se seleccionaron un conjunto de 73 preguntas, extraídas de la Guía Práctica de la Planeación Estratégica de la profesora Valle Marta Pérez y posteriormente se analizaron a través de las gráficas que se presentan a continuación.

6.2 Planeación

El proceso de planeación del programa PAS está definido desde hace ya más de 12 años, sin embargo, a continuación, se presentan algunas de las preguntas que muestran que tan claro es el proceso de planeación para todas las personas que se ven involucradas en el desarrollo del mismo.

Figura 37.

Percepciones sobre el proceso de planeación

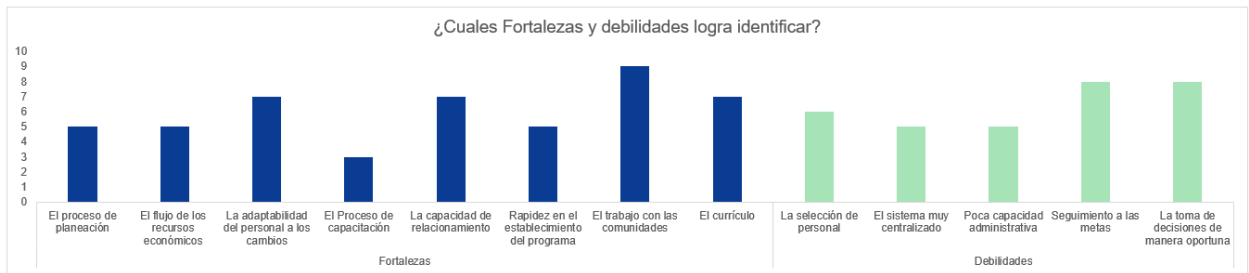


La encuesta demuestra que es mayor el número de personas no conocen apropiadamente la misión y visión de la organización. Pero, al contrario de lo que sucede con la misión y visión de la organización, los aspectos que son propios de programa como los objetivos que se buscan alcanzar o ser consciente del proceso de planeación, prácticamente el 100% de los coordinadores manifiestan conocerlo. Lo que si se noto es que la evaluación del proceso de evaluación es algo que está quedando al criterio de cada equipo de coordinación y no se cuenta con una política o medida estándar que haga que todos realices la evaluación periódica. Por eso casi que la mitad de los equipos de coordinación lo realizan, pero la otra mitad no.

El periodo de tiempo que abarca la planeación del programa PAS es de un año, y así lo reconoce el 64% de los coordinadores, pero sucede algo que llama la atención, y es que el otro 36% de los coordinadores (Todos del nivel de coordinación de Unidad – coordinadores que se encuentran en la base de la estructura) manifiestan que la planeación abarca un periodo de tiempo mucho más corto: de 1 a 3 meses. Al indagar sobre esta situación, lo que se hizo claro es que esto responde a la dinámica de evaluación que los coordinadores zonales les imponen a los coordinadores de unidad, donde cada tres meses deben realizar evaluaciones de sus procesos y sobre todo del alcance de las metas propuestas para alcanzar a lo largo del año. Aunque no todos tienen mucha claridad de cuáles son las fortalezas y debilidades del programa, aproximadamente el 70% de los coordinadores identifican como fortalezas y debilidades las siguientes:

Figura 38.

Percepciones sobre el proceso de planeación – Fortalezas y debilidades

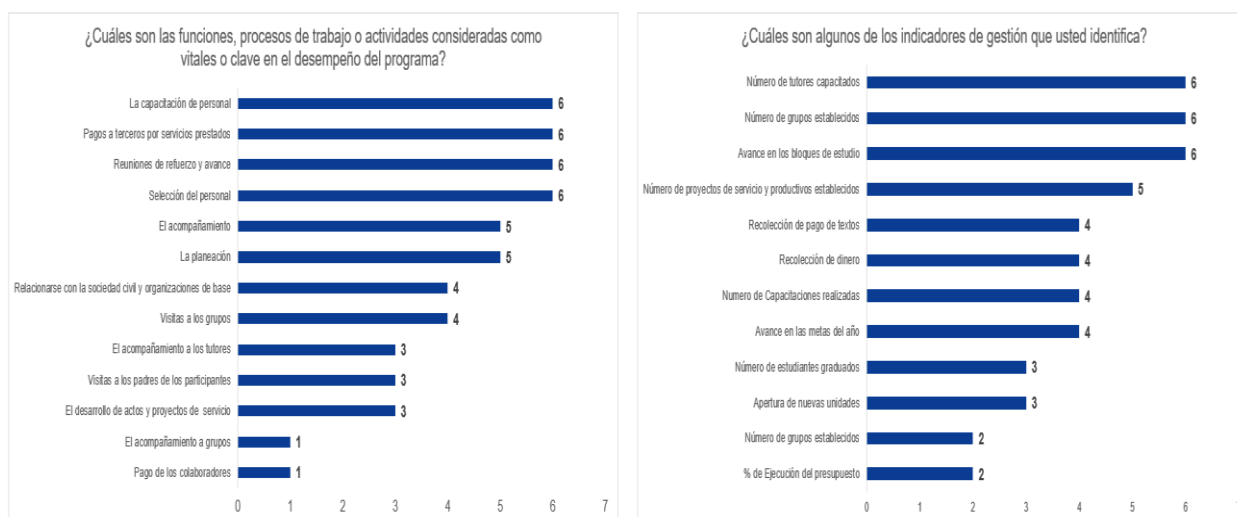


La grafica anterior es un resumen de las fortalezas y debilidades en las que la mayoría de los coordinadores coinciden, por lo tato esas son las más importantes. Sin embargo, desde su perspectiva, el top 3 de fortalezas está conformado por: 1) El trabajo que realizan en las comunidades, 2) la adaptabilidad del personal al cambio, y 3) el currículo y la capacidad de relacionamiento. Por el lado de las debilidades el top 3 está conformado por: 1) La toma de decisiones de manera oportuna, 2) seguimiento a las metas y 3) el proceso de selección del personal.

En cuanto a las funciones, procesos de trabajo o actividades consideradas que se consideran claves en el desempeño del programa, y adicionalmente los indicadores de gestión más relevantes, los coordinadores encontraron lo siguiente:

Figura 39.

Percepciones sobre el proceso de planeación – Actividades más relevantes e indicadores



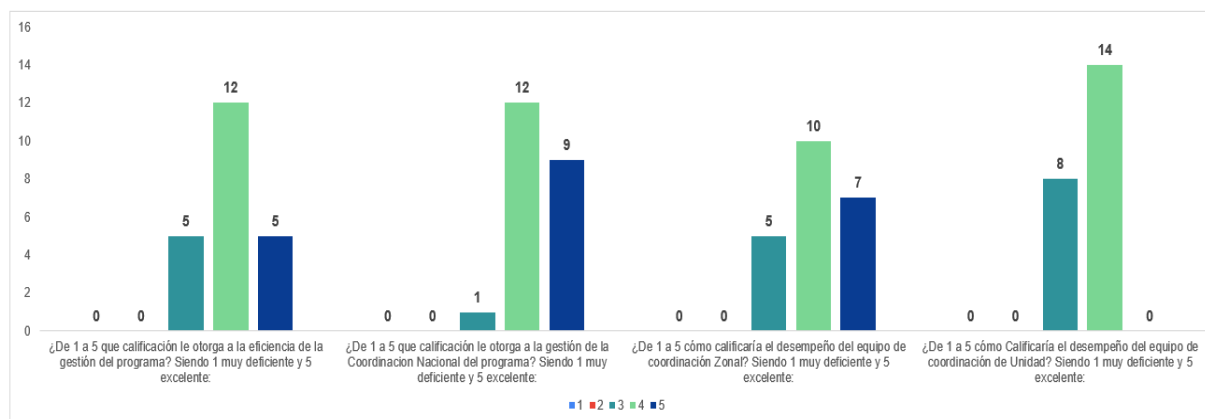
De lo anterior se determina que la capacitación de personal, pago de servicios a terceros, reuniones de refuerzo y avance, así como el acompañamiento, la planeación, las visitas a los grupos y la relaciones con otras organizaciones y líderes comunitarios se encuentran entre las actividades más importantes que el programa no puede dejar de realzar.

En cuanto a los indicadores encuentran que aspectos como el número de tutores capacitados, el número de grupos establecidos, el avance en los bloques de estudio, el número de proyectos de servicio y productivos establecidos, la recolección de pago el técnico, el avance en las metas del año y el número de estudiantes graduados; son los indicadores más relevantes para los coordinadores y desde su perspectiva son los que, de desarrollarse adecuadamente permitirán que el programa alcance el máximo de su potencial.

Al indagar sobre la eficiencia de la gestión administrativa en los diferentes niveles, preguntando sobre qué tan satisfechos se encuentran los encuestados, calificando en una escala de 1 a 5 donde 1 es muy ineficiente y 5 excelente, lo que se encontró fue lo siguiente:

Figura 40.

Percepciones sobre el proceso de planeación – eficiencia de la gestión



Lo que logra ver es que en todos los niveles la gestión del programa PAS es percibida en los rangos considerados buenos. Si se considera que en rango de calificación que va de 1 a 5 el #3 es el que abarca una gestión regular, entonces este es el peor punto marcado según cada nivel de coordinación, pero igualmente no son pocos los votos que se ubican en este rango. La mayoría de los votos se ubican en el #4 y quien más recibe votos en el máximo nivel es la coordinación Nacional. Llama la atención que todos coinciden que en el nivel de coordinación de unidad nunca se llega al máximo nivel de satisfacción.

En cuanto al proceso de planeación presupuestal, todos los niveles de coordinación manifiestan participar en la elaboración y todos concuerdan que la planeación presupuestal abarca el periodo de un año. Sin embargo, el proceso de planeación presupuestas pasa por dos fases. En la primera, mediante un encuentro que convoca a todos los equipos de coordinación del país, se definen los planes del año y con base en esos planes se realiza la planeación presupuestal, en donde por equipos cada coordinación determina la cantidad de recursos que serán necesarios para llevar a cabo todas las actividades del programa.

La segunda fase consiste en una revisión minuciosa del equipo de coordinación nacional en pleno en donde se realizan ajustes y finalmente se realizan una serie de reuniones con el quipo financiero de FUNDAEC donde se realizan los últimos ajustes para dejar definido el presupuesto de todo el programa para el año vigente.

6.3 Organización

El Programa de Preparación para la Acción Social (PAS) es un programa ofrecido por la Fundación para la Aplicación y Enseñanza de las Ciencias (FUNDAEC) que tiene como objetivo preparar a jóvenes y adultos para enfrentar los retos sociales de sus comunidades. El esquema de coordinación del programa PAS se basa en tres niveles: el nivel nacional, el nivel regional y el nivel local. En el nivel nacional se encuentra la coordinación general del programa, que se encarga de la planificación estratégica, el seguimiento y evaluación del programa.

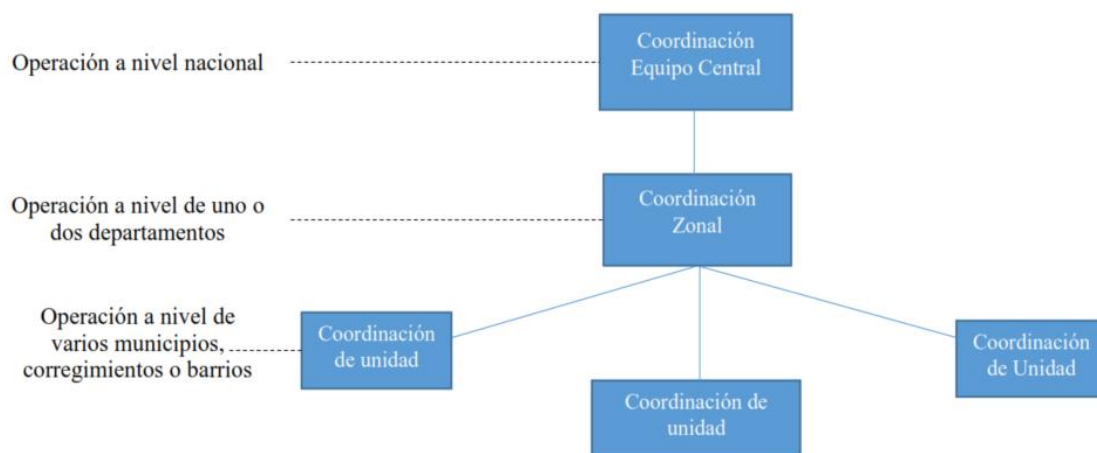
En el nivel regional se encuentra la coordinación de las áreas geográficas donde se implementa el programa, lo que permite una atención más cercana a las necesidades de cada región. Además, esta coordinación regional se encarga de la formación de los tutores del programa. Finalmente, en el nivel local se encuentra la coordinación de los centros de formación donde se imparte el programa PAS. Esta coordinación se encarga de la organización de las actividades, la gestión de los recursos y la relación con la comunidad.

En resumen, el esquema de coordinación del programa PAS de FUNDAEC se basa en una estructura jerárquica de tres niveles que permite la gestión del programa a nivel nacional, regional y local. Estas unidades administrativas han sido definidas en función de las actividades que se deben realizar en cada nivel para alcanzar los objetivos globales, de esta forma las coordinaciones a nivel de la unidad son quienes se aseguran que los objetivos operativos se

lleven a cabo; las coordinaciones a nivel de las zonas se preocupan por acompañar, capacitar y administrar los recursos de la manera más adecuada posible como para que el trabajo a nivel de las unidades no sufra contratiempos y no pierda su norte. Y, finalmente, la coordinación a nivel nacional se preocupa por mantener la visión, asegurar el funcionamiento de todo el sistema y tomar las decisiones que mantienen al programa en rumbo, mejorando los procesos, aprovechando las oportunidades que se presentan, ajustándose a las situaciones cambiantes y ejerciendo el control del programa. Lo anteriormente descrito se ve representado de la siguiente manera:

Figura 41.

Estructura básica de la coordinación del programa PAS – Los niveles de operación.



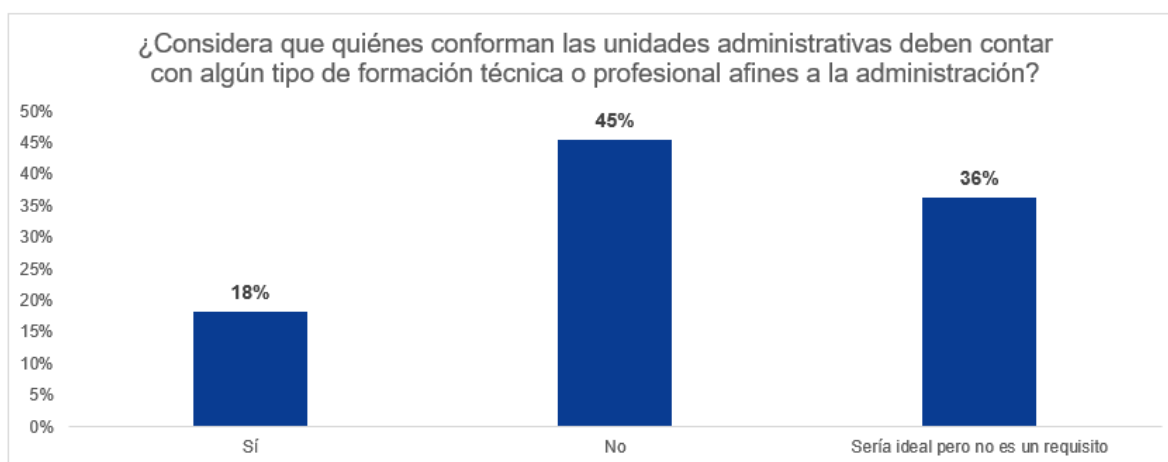
Fuente: Documentos FUNDAEC (2018).

Este organigrama representa que la operación nacional es coordinada por el Equipo de Coordinación Central, que a su vez supervisa y brinda apoyo al Equipo de Coordinación Zonal. Cada equipo de coordinación zonal tiene la responsabilidad de supervisar y brindar apoyo a varias coordinaciones de unidad. Cada coordinación de unidad opera en un nivel más local, trabajando en municipios, corregimientos o barrios.

Los roles y cargos de quienes desempeñan labores administrativas en el programa PAS están definidos en un documento denominado “Documento de aprendizaje de 2016”. En este documento se puede encontrar una caracterización y descripción de los roles existentes y las tareas que cada rol llega a desempeñar una vez el programa se ha establecido en una localidad y alcanza la madurez necesaria como para que aparezcan los cargos administrativos. Hace falta que estos queden definidos en un documento propio para consultas rápidas y para ser usado en capacitaciones. Dado que la implementación del programa se complejiza a medida que crece y se extiende a otros lugares, la pregunta sobre el tipo de personal que debe ocupar los cargos administrativos y de coordinación ha surgido. Al consultar a todos los niveles de coordinación sobre este aspecto mediante la pregunta: ¿Considera que quiénes conforman las unidades administrativas deben contar con algún tipo de formación técnica o profesional afines a la administración? Esto fue lo que respondieron:

Figura 42.

Diagnóstico del diseño organizacional – formación del personal administrativo



Los resultados de esta encuesta demuestran que si bien, no es una obligación, que las personas que conforman los equipos de coordinación con responsabilidades administrativas, si es

el deseo del 54% de los coordinadores encuestados. Prácticamente las opiniones están divididas a la mitad. Al indagar sobre las razones por las que la mayoría de los encuestados considera que sería ideal contar con personal formado en áreas afines a la administración, manifiestan que ello solucionaría varios de los inconvenientes que se tienen con aspectos como la selección del personal, el uso de las herramientas y sistemas informáticos que alimentan los formatos de seguimiento a la estadística y ejecución presupuestal, pero especialmente, para ser más formales con todos los aspectos administrativos. Todos los niveles de coordinación aseguran que los canales para el flujo de información y comunicación están definidos y que adicionalmente los niveles para la toma de decisiones son claros porque el equipo de coordinación nacional se aseguró de definirlos junto con las políticas y los procedimientos pertinentes para estos procesos, especialmente para las decisiones de mayor importancia e impacto para el programa. Lo anterior queda demostrado mediante la siguiente gráfica:

Figura 43.

Diagnóstico del diseño organizacional – Toma de decisiones



La situación cambió cuando se trató de identificar que tan claro era para los miembros de los equipos de coordinación en todos los niveles la conformación de la estructura básica de coordinación y sus niveles de operación.

Figura 44.

Diagnóstico del diseño organizacional – Toma de decisiones



El 63% manifestó reconocer tal estructura y conocer el organigrama en donde se plasma, pero la mayoría de estas personas fueron los miembros de la coordinación Nacional, de quienes se espera lo conozcan pues son ellos quienes lo definieron. La situación de la una buena parte de los miembros de los equipos de coordinación zonal es similar. Ellos también manifiestan conocer el organigrama y entender la estructura, pero la mayoría de los miembros de los equipos de coordinación de unidad manifestaron no conocerlo junto un buen grupo de coordinadores zonales.

6.4 Dirección

La coordinación nacional del programa PAS se ha preocupado por delegar funciones y trata de no asumir todas las responsabilidades con el fin de hacer los procesos del programa sean los más eficientes posible. De ahí que existan diversos niveles de coordinación y que, aunque el sistema es centralizado, poco a poco se vayan implementado estrategias que permitan descentralizarlo. La toma de decisiones fue otro de los aspectos que se evaluó. Las encuestas muestran que aquí hay varias cosas por mejorar.

Figura 45.

Diagnóstico de los procesos directivos – Toma de decisiones



Esta pregunta que buscaba evaluar cuan claras y oportunas son las decisiones que toma la coordinación Nacional desde la perspectiva de los miembros de los otros niveles de coordinación. Los resultados no dejan duda de que las decisiones que se toman son claras. El 36% de los encuestados lo perciben así, el resto no opinan lo contrario, pero si consideran que, aunque son claras, son muy poco oportunas, y el porcentaje de coordinadores que opina de esta manera es el mayoría, el 64%. Los dos factores demuestran influir en mayor medida para que las decisiones que se toman no sean oportunas son:

- El proceso de consulta: en donde hasta que no se encuentren soluciones que realmente dejen satisfechos a la mayoría de los miembros de la coordinación nacional, no se decide nada parcialmente.
- El tiempo: Los miembros del equipo de coordinación nacional tienen a su cargo múltiples responsabilidades, varias de ellas fuera del programa PAS, y en repetidas ocasiones se hace muy difícil coordinar el tiempo de todos los coordinadores para desarrollar reuniones o

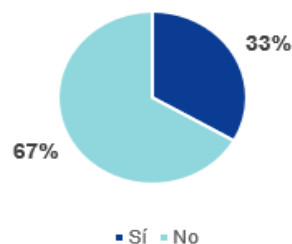
consultas, esto afecta el tiempo de toma de decisiones, sobre todo las de mayor importancia donde se procura siempre la mayor participación posible.

Las políticas y procedimientos para la toma de decisiones ya se han establecido, por lo tanto esto es algo con lo que el programa ya cuenta. Estas consideran la participación de todos los niveles de coordinación sobre todo para las decisiones que tienen que ver con la operación del programa en las localidades, pero también define el tipo de decisiones que solo son consultadas a nivel de las coordinaciones zonales o del nivel nacional. Lo mismo sucede para el alcance de las decisiones que puede tomar cada nivel de coordinación. Por otra parte, la mayoría de los miembros del equipo de coordinación nacional no poseen formación en aspectos administrativos o áreas afines, pero la experiencia desarrollando programas de acción social les ha permitido administrar el programa de la manera en cómo se ha hecho hasta ahora.

Figura 46.

Diagnóstico de los procesos directivos – Formación en aspectos administrativos

¿Usted como miembro del equipo de Coordinación Nacional poseen algún tipo de formación en aspectos administrativos o de gestión?

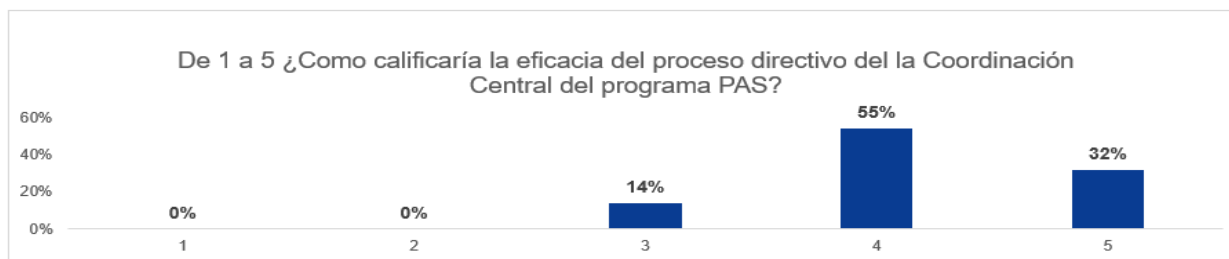


El 67% de los miembros del equipo de coordinación nacional no se ha formado en aspectos administrativos o afines, esta es una tendencia que se extiende al resto de miembros de los equipos de coordinación en todos los niveles. Esta situación se da porque para el programa es más importante asegurar que quienes coordinan posean actitudes que les permitan trabajar en

equipo, que sea comprometido, pero especialmente que sean personas con un muy buen manejo del contenido curricular, ya que desde su lógica esto es mucho más difícil de encontrar, y los aspectos administrativos y de coordinación se considera que se pueden aprender con un acompañamiento cercano y capacitación.

Figura 47.

Diagnóstico de los procesos directivos – Toma de decisiones

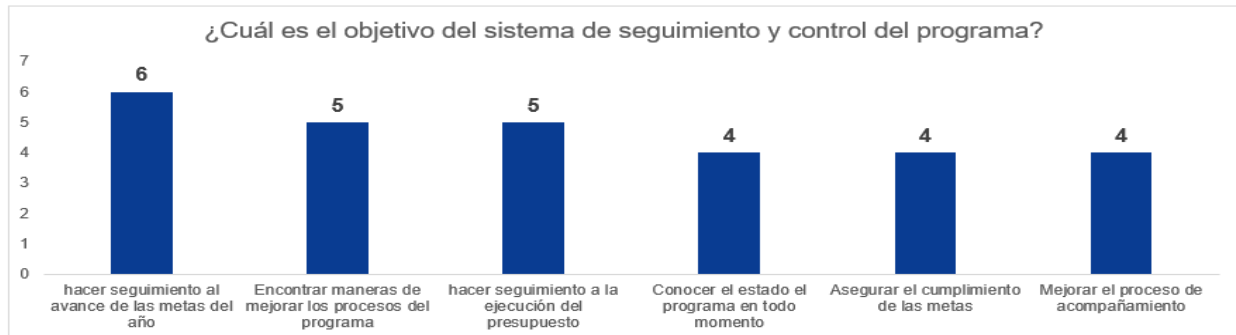


El 55% consideran que la eficacia del proceso directivo de la Coordinación Nacional es sobresaliente, el 32% considera que es excelente y el 14% considera que es regular. Realmente la perspectiva de los encuestados sobre la eficacia del proceso directivo de la coordinación Nacional del programa PAS es favorable, aquellos que la calificaron con 3, de nuevo alegaban que esto era a causa de la demora en la comunicación de algunas decisiones, sobre todo aquellas que son consultas directas hechas por los otros miembros de las coordinaciones y necesitan respuestas con cierta prontitud.

El programa PAS cuenta con un sistema de control de su gestión al cual se le realizan pequeños cambios con el objetivo de mejorar su usabilidad y por ende la recurrencia con la que los coordinadores lo utilizan y actualizan la información. A continuación, se presentan lo que para los miembros del equipo de coordinación nacional es el objetivo del sistema de seguimiento y control, y cuáles son los indicadores de gestión más relevantes para el desarrollo del programa:

Figura 48.

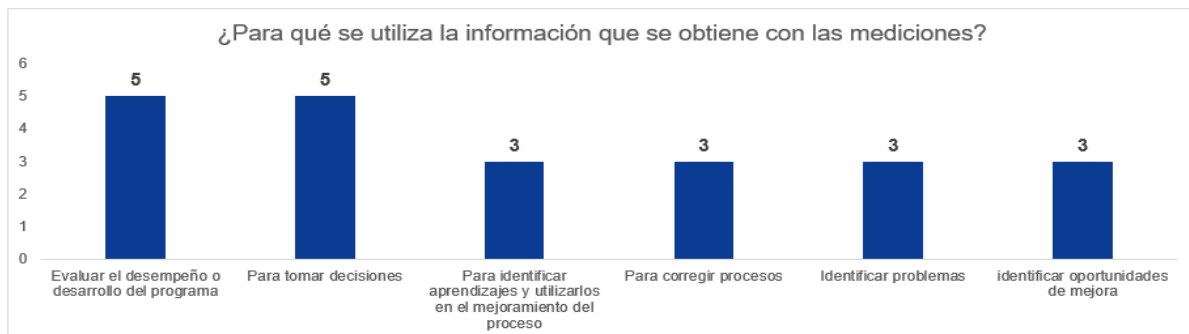
Diagnóstico de los procesos directivos – Objetivo del sistema de seguimiento y control



El sistema de seguimiento y control del programa PAS tiene como principal objetivo hacer seguimiento al avance de las metas del año. El método consiste en dividir la meta global que ha de ser alcanzada al final del año es metas de corto plazo realizables en 4 ciclos de tres meses cada uno. Los otros objetivos en orden de importancia que persigue el sistema de seguimiento y control es encontrar maneras de mejorar los procesos, así como también mantener el pulso de la ejecución del presupuesto.

Figura 49.

Diagnóstico de los procesos directivos – Indicadores de gestión



La información que se obtiene del sistema generalmente persigue el alcance de indicadores de gestión. En este orden de ideas, la información que se obtiene busca evaluar el

desempeño del programa, proporcionar insumos para la toma de decisiones, identificar aprendizajes que puedan ser utilizados en el mejoramiento de los procesos, identificar problemas e identificar oportunidades de mejora de la manera más oportuna posible.

Dado que los informes trimestrales hacen parte del sistema de seguimiento y control, una vez son enviados, cada miembro del equipo debe sentarse y leer los informes de las Zonas y unidades que tiene asignadas y encontrar aprendizajes, cosas que están funcionando bien, cosas que no están funcionando bien, asegurarse que se están realizando los respectivos cobros del programa, asegurarse que se están realizando los actos de servicio, proyectos de servicio y proyectos productivos respectivos. En general, a través de la lectura de los informes debe asegurar que todos los elementos del programa están desarrollándose con normalidad, en caso de no sea así, deben identificarlos, sacar aprendizajes y aplicar correctivos. Generalmente terminan identificándose aspectos tanto cualitativos como cuantitativos.

La periodicidad con la que este análisis debe ocurrir es trimestralmente, pero la realidad (Expresada por los propios miembros de la coordinación Nacional) es que por causa de las múltiples ocupaciones y reuniones especialmente, no se dedica el tiempo necesario para esta tarea y repetidas ocasiones ni siquiera encuentran el tiempo para realizar el respectivo análisis a pesar de que los informes llegan con normalidad. Al final de este proceso, las conclusiones del análisis se convierten en insumos para la formulación de planes y para tomar medidas correctivas en la ejecución de las metas actuales. Cuando se indagó sobre el clima laboral y la forma en como la coordinación nacional del programa PAS motiva al personal, los entrevistados respondieron que el clima laboral es muy bueno incluso se puede considerar como una de las mayores fortalezas del programa.

Todos expresan que encuentran respeto, apoyo, compañerismo, interés por el bienestar de todos y en muchos casos las relaciones de amistad se extienden más allá del ámbito laboral, sienten que sus opiniones son tenidas en cuenta y que la orientación que reciben siempre es dada con el mayor respeto. Además, Todos manifiestan ser motivados por el equipo de coordinación Nacional de diferentes maneras. Para unos es a través del acompañamiento, para otros cuando les dan consejos y guía sobre aspectos laborales, pero también personales si lo amerita el caso. En otras ocasiones cuando se les apoya a los colaboradores para que puedan avanzar en su formación profesional, o cuando se les da recursos para establecer un proyecto productivo, o cuando se les beca para que estudien o cuando se les ayuda con conocimiento técnico e insumos para que puedan estableces sus pequeños medianos negocios tanto personales como familiares.

6.5 Control

El otro aspecto de la evaluación y control es determinar quien se encarga de realizar esta tarea, a lo que los encuestados respondieron de la siguiente manera:

Figura 50.

Diagnóstico de los procesos de evaluación y control – Responsables de evaluar y controlar



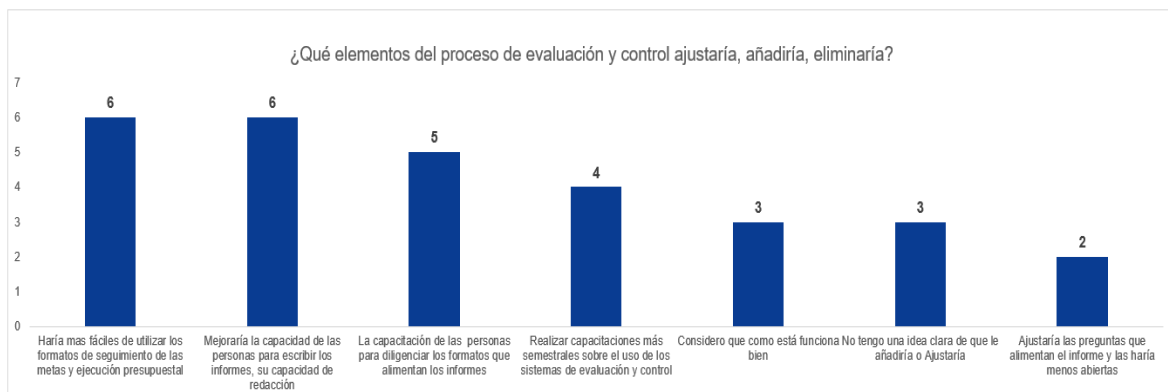
Es interesante que a esta pregunta, la coordinación Nacional y la mayoría de miembros de las coordinaciones Zonales consideran que todos los niveles de coordinación son responsables de

evaluar y controlar en el programa cada uno de acuerdo a su rango de acción. Pero los coordinadores de unidad, casi todos consideran que solo las coordinaciones zonales y la coordinación Nacional son los responsables de evaluar y controlar. Esto parece deberse a que ellos se ven a ellos mismos como el nivel más operativo y por lo tanto consideran que ese es su papel y no tanto el de evaluar y controlar.

Al preguntar sobre la participación en este proceso a los miembros del equipo de coordinación nacional, ellos identificaron que las formas en como los demás niveles de coordinación participan en la evaluación y control del programa es de las siguientes maneras: por medio de informes tanto cualitativos como cuantitativos, indagando desde sus niveles de operación sobre los procesos no se están desarrollando adecuadamente, mediante reuniones periódicas donde evalúan el desarrollo del programa en las unidades y a través de consultas puntuales para tratar temas específicos. Finalmente, al indagar sobre elementos del proceso de evaluación y control que los coordinadores ajustarían, añadirían o eliminarían, esto fue lo que respondieron:

Figura 51.

Diagnóstico de los procesos de evaluación y control – Elementos del sistema a mejorar



Estos son los elementos del proceso de evaluación y control que los miembros de los equipos de coordinación en todos los niveles ajustarían, añadirían, eliminarían organizados de mayor a menor en orden de importancia. En primer lugar señalan que tratarían de hacer más fácil el uso de los formatos, especialmente aquellos que han sido diseñados para el seguimiento y control de metas y ejecución presupuestal. Con esto se refieren al hecho de utilizar herramientas que se puedan manipular desde el teléfono y de manera más intuitiva, que además no dependa de tener que ingresar a sitios web como Dropbox o que necesariamente se deba conocer de Excel para poder diligenciar la información.

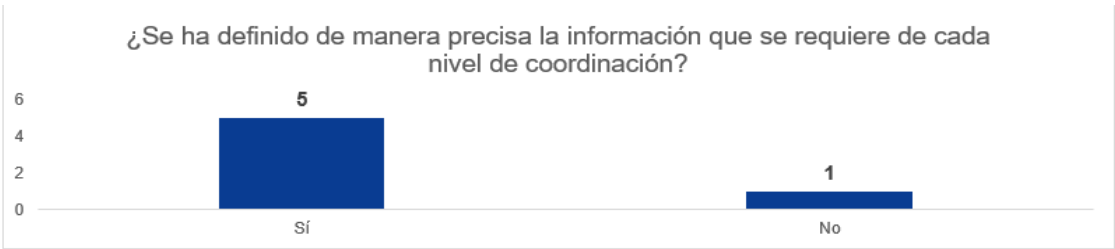
El segundo elemento que resaltan los coordinadores es que no necesariamente hay realizar cambios o ajustes al sistema, más bien, consideran que lo que se debe mejorar es el proceso de capacitación de aquellos que suministran la información. Algunos manifiestan que, si bien esto es algo que ya se realiza, son habilidades mecánicas que con el tiempo se pueden olvidar, por lo tanto, sugieren realizar capacitaciones más periódicas de por lo menos una cada 3 meses. En otros casos, los coordinadores manifestaron que el sistema funciona bien como está y otros dicen que realizarían ajustes, pero no están muy seguros de cuales específicamente.

6.6 Gestión de los sistemas de información

Como se ha podido ver hasta este punto, dada la estructura del programa PAS donde se cuenta con una serie de equipos de coordinación en diferentes regiones del país y un equipo de coordinación nacional, se hace necesario contar con un sistema que permita el flujo de información de manera precisa y oportuna. Dado que este sistema ya existe, las preguntas que se realizaron buscan conocer la percepción de los miembros de las coordinaciones sobre el estado de este sistema.

Figura 52.

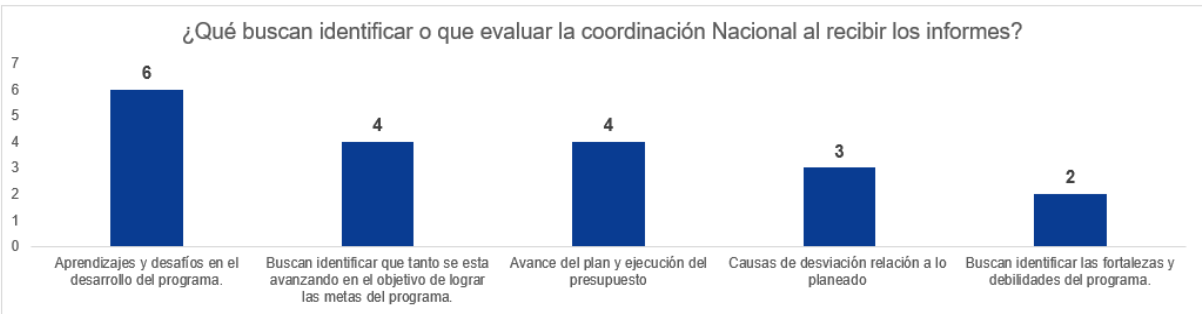
Gestión de los sistemas de información



Solamente uno de los miembros de la coordinación nacional considera que no se ha definido de manera precisa la información que requiere de cada nivel. Al indagar sobre su respuesta, manifiesta que en repetidas ocasiones encuentra que los coordinadores de unidad necesitan de asistencia para la elaboración de informes trimestrales. Sin embargo, también hace la aclaración de que esto puede tener relación con la rotación de coordinadores de unidad y un proceso de empalme deficiente donde el nuevo coordinador no entiende muy claramente como realizar este y otros procesos. El miembro de la coordinación nacional además sostiene que esta es una tarea que el coordinador zonal debe garantizar, y en eso se está fallando. Lo que se busca identificar con estos informes desde la perspectiva de los coordinadores nacionales se muestra en la siguiente tabla, según el orden de importancia que ellos otorgan:

Figura 53.

Gestión de los sistemas de información – Aspectos a identificar con los informes

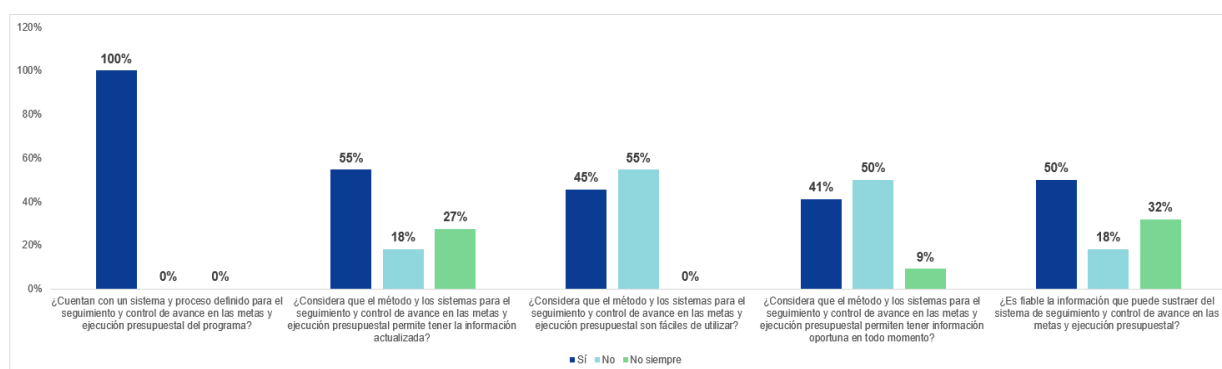


En primer lugar, están los aprendizajes y desafíos en el desarrollo del programa. Es un hecho que de un trimestre a otros muchos elementos del programa pueden volverse desafiantes, pero en otras ocasiones esos mismos elementos pueden representar fortalezas, por esta razón esta es una de las cosas que todos lo miembro de la coordinación nacional buscan identificar cuando revisan los informes. En segundo lugar, se preocupan detectar si efectivamente se están alcanzando los objetivos del programa, y de no ser así, conocer cuales con las razones para tomar decisiones con tiempo.

El tercer aspecto es asegurarse que la ejecución presupuestal está acorde con el avance y nivel de actividad de cada unidad donde hay una estructura funcionando. Finalmente, las causas de desviación con relación a lo planeado y las fortalezas y debilidades son los últimos aspectos tratan de identificar al revisar los informes.

Figura 54.

Gestión de los sistemas de información – evaluación del sistema de seguimiento y control



Todas las personas involucradas con el programa PAS son conscientes del sistema de seguimiento y control y conocen como usarlo. Sin embargo, al indagar sobre cuan actualiza se encuentra la información suministrada por el sistema, lo que se puede ver es que realmente no es muy fiable si lo que se pretende es conocer la realidad del programa en un momento

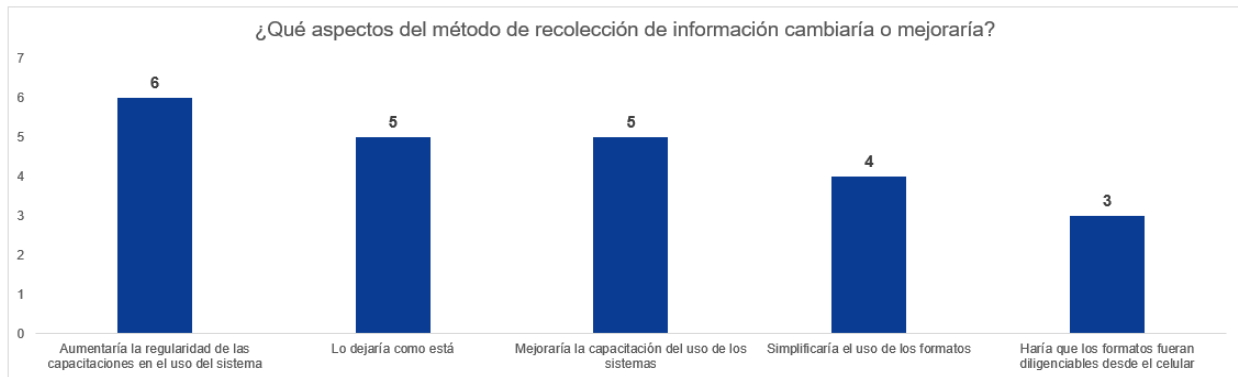
determinado. El 55% de los coordinadores considera que se puede encontrar información actualizada al momento de consultar, pero otro 44% considera que no siempre es así, o que directamente no se encuentra información actualizada y fiable al consultarla. Algunos manifiestan que esto es así porque se les dificulta el manejo de los formatos y otros dicen que es porque ellos mismos se tardan más de lo que deberían en recolectar esta información. Lo anterior se corrobora en con la pregunta relacionada con la facilidad de uso del sistema en donde el 55% de los encuestados consideran que los formatos no son fáciles de utilizar. Algo similar sucede con lo oportuno de la información. En este caso casi el 60% de los encuestados manifiestan que la información generalmente no es oportuna.

En palabras de la mayoría explican que: lo que sucede es que al momento de entrar al sistema para extraer alguna información en especifica, nos encontramos con que la información aún no ha sido suministrada, entonces nos vemos en la necesidad de contactar a los encargados de suministrar la información. Para cuando se termina de hacer esto, ya ha pasado mucho tiempo y no se puede analizar lo que se necesitaba saber en ese preciso momento. Aproximadamente el 50% de los encuestados considera que el sistema no es fiable especialmente por dos razones.

En muchas ocasiones los formatos donde reposa la información han sido modificados y eso genera inseguridad sobre la fiabilidad de la información que se ha depositado. La otra razón es que cuando la información no ha sido suministrada con tiempo y se solicita sobre el camino, no se sabe si por la prisa con la que se consigue la información, esta llega a ser totalmente fiel a la realidad de lo que está pasando en la unidad.

Figura 55.

Gestión de los sistemas de información – mejoras al sistema de seguimiento y control



La respuesta de esta encuesta demuestra que en general a todos les parece que el sistema que existe funciona, pero que hay aspectos, sobre todo los relacionados con la capacitación en el uso de las herramientas y los formatos que deberían realizarse de manera más regular con el fin de asegurar que todos están en capacidad de diligenciar los formatos y mantener la información actualizada.

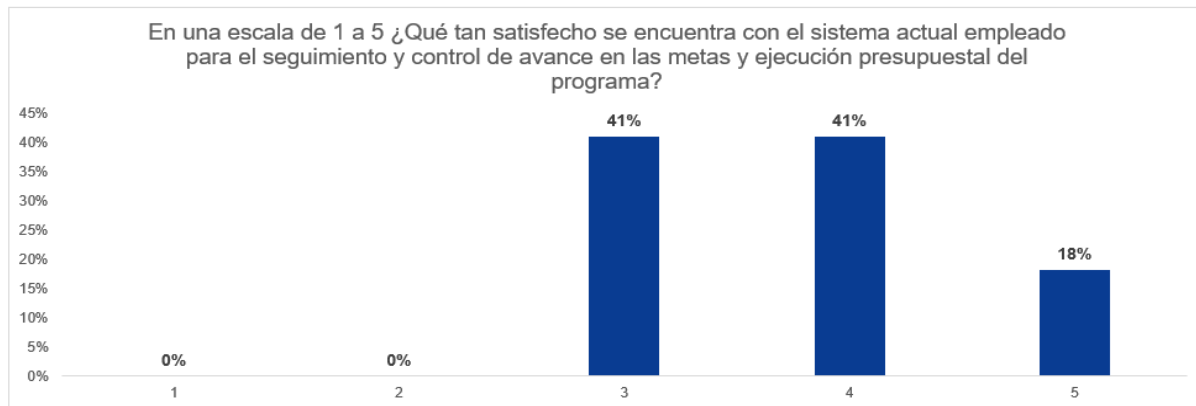
De esta forma, en cuanto a la capacitación, lo que se pide es que sean más regulares y que se mejoren aspectos de la capacitación misma dirigidas al su uso. Y es que, Aunque la mayoría de los coordinadores (73%) manifiesta haber recibido capacitación. La realidad es que el 100% de los coordinadores deberían estar capacitados en el uso del sistema pues esta es una de las labores que ellos tienen en su calidad de coordinadores a cualquier nivel deben realizar.

Si bien el porcentaje es bajo, esta puede ser una de las razones por las que se encuentran fallas y dificultades con mantener la información actualizada y que además sea fiable. Otra solicitud de los coordinadores es que se simplifique el proceso para diligenciar, por ejemplo, poder realizar el proceso desde los teléfonos celulares ya que es algo que los coordinadores

tienen con ellos todo el tiempo. Finalmente, el nivel de satisfacción con los formatos del sistema de seguimiento y control es el siguiente:

Figura 56.

Gestión de los sistemas de información – nivel de satisfacción



En cuanto al nivel de satisfacción con el actual sistema de seguimiento y control de avance en las metas y ejecución presupuestal podemos ver como todos los encuestados se ubican en lo que se considera niveles de satisfacción aceptables (el 41%), los demás se ubican en niveles de satisfacción sobresalientes (41%) y el 18% restante manifiestan estar totalmente satisfechos.

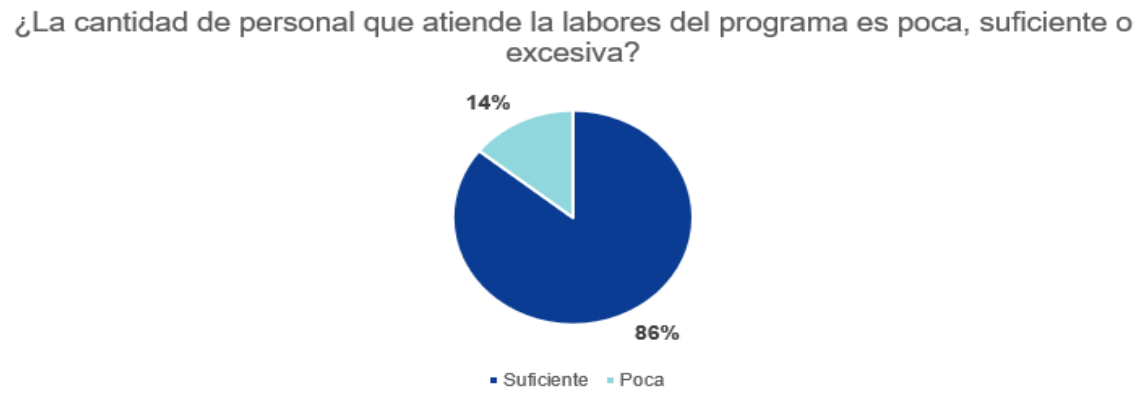
Estos niveles de satisfacción se dan a pesar de que en previas preguntas los mismos encuestados aseguraban encontrar difícil el uso del sistema. Pero vale la pena recordar que este sentimiento no es producto de la forma en como se ha establecido el sistema, sino más bien el nivel de capacitación que han recibido para el uso de este.

6.7 Gestión del Talento Humano

La evaluación de esta área del programa PAS comienza indagando sobre la cantidad del talento humano y su relación con lo necesario para llevar a cabo las actividades del mismo.

Figura 57.

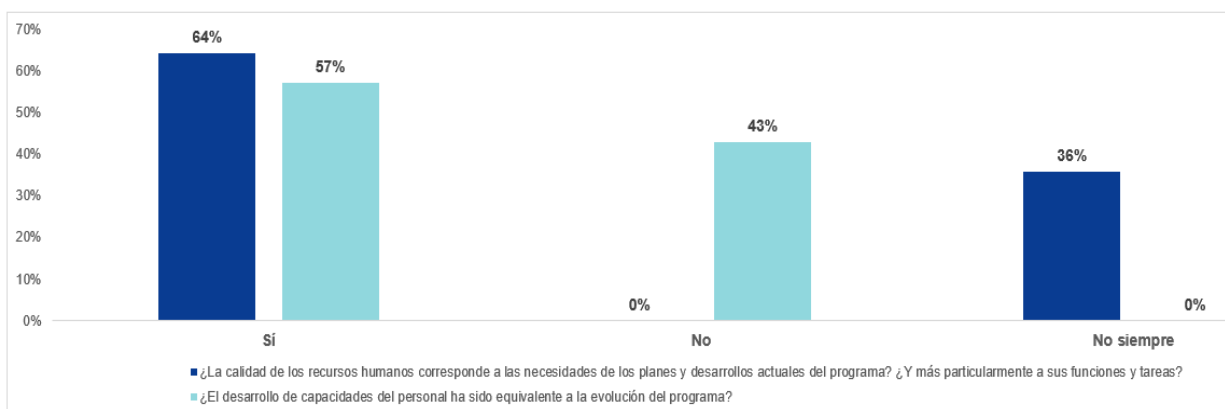
Gestión del talento humano – cantidad del personal



La percepción de mayoría de los encuestados es que la cantidad de personal que atiende las labores del programa es suficiente. Sin embargo, al indagar sobre si la calidad de los recursos humanos corresponde a las necesidades de los planes y desarrollos actuales del programa y sobre si el desarrollo de capacidades del personal ha sido equivalente a la evolución del programa, lo que se encuentra es lo siguiente:

Figura 58.

Gestión del talento humano – calidad del personal y su desarrollo de capacidad



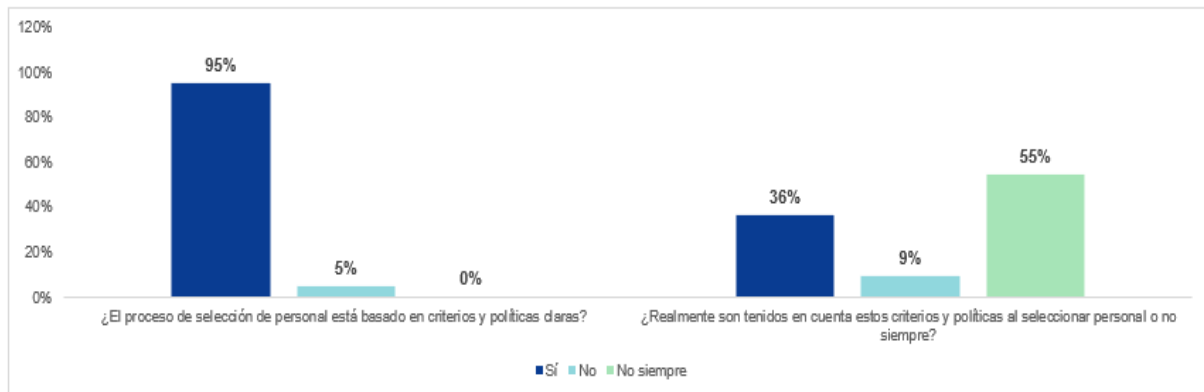
Al indagar sobre la capacidad del personal que desarrolla el programa PAS. Específicamente, si consideran que la calidad de los recursos humanos corresponde a las

necesidades de los planes y desarrollos actuales del programa, la percepción de la mayoría de los encuestados (64%) es que si tienen la capacidad, pero al mismo tiempo un porcentaje considerables (36%) considera que no es así en todos los casos, por ejemplo, algunos argumentan que falta mayor capacidad para manejar a un grupo de personas, para establecer relaciones con otras organizaciones del entorno, para mantener control sobre la ejecución del presupuesto o las metas del programa, entre otras.

Algo similar ocurre cuando se evalúa del desarrollo de capacidades ha sido equivalente a la evolución del programa. En este caso, el 57% consideran que si es equivalente y que esto es gracias a su proceso de capacitación constante. Sin embargo, aunque todos pasar por el mismo proceso de capacitación, el 43% considera que el personal no alcanza a desarrollar las capacidades que el programa requiere a medida que va evolucionando pero no son capaces de encontrar una razón explícita para esto. Lo que llama la atención sobre esta situación es que el 100% de los encuestados manifiestan que el sistema de capacitación existe desde el inicio del programa y que todos en la estructura participan sistemáticamente de los espacios de capacitación. Al indagar sobre el proceso de selección del personal, surgieron algunos resultados que contrastan entre ellos. A continuación, se muestra el resultado de la encuesta:

Figura 59.

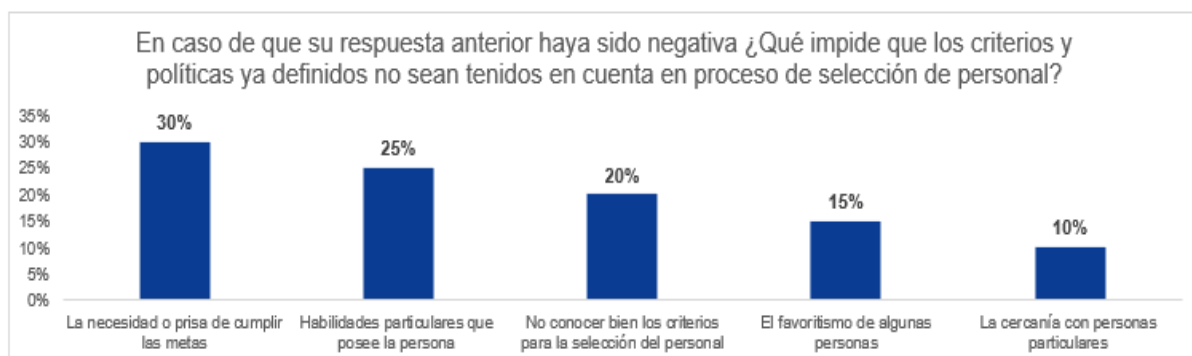
Gestión del talento humano – Selección del personal



Lo primero que salta a la vista es que el programa definitivamente cuenta con un proceso de selección basado en políticas y criterios definidos, así lo perciben el 95% de los coordinadores. Sin embargo, y esto es lo que llama la atención, el 9% de los encargados de seleccionar personal no tiene en cuenta estas políticas y criterios. A este grupo se suma el 55% quienes manifiestan no siempre tenerlos en cuenta llegando al 65% de personas encargadas de seleccionar personal que definitiva o parcialmente desconocen estas políticas y criterios. Las principales razones por las que arbitrariamente estas políticas y criterios no son tomadas en cuenta, se muestran en el siguiente grafico:

Figura 60.

Gestión del talento humano – Criterios que reemplazan las políticas de selección de personal



La grafica muestra el top 5 de las razones que más se repiten cuando se trata de no acogerse a las políticas y criterios de selección del personal. La primera de ellas es: la necesidad o prisa por cumplir las metas, lo que argumentan es que no siempre es fácil encontrar las personas que cumplen los requisitos del programa, especialmente aquellos que se identifican para ser tutores, cuando eso sucede, se ven en la necesidad de pensar en otros criterios. Una de la consideración es justamente la segunda razón por la cual a veces se ignoran las políticas, a saber: Las habilidades particulares de las personas. En muchas ocasiones las personas tienen una o varias habilidades que son particularmente beneficiosas para el programa, así pues, estas personas son seleccionadas pensando en el bien que sus habilidades pueden significar en el desarrollo del programa.

Otra razón que afecta en este sentido –la tercera en importancia– es el mismo hecho de no conocer bien las políticas y criterios de selección del personal. Al desconocerlos, terminan por adoptar criterios que no tiene relación con los ya definidos. Finalmente, las otras dos razones que cierran el top 5, son criterios que implican las preferencias personales de quienes seleccionan al personal. En este son: el favoritismo y la cercanía a algunas personas en particular.

6.8 Análisis de la situación interna del Programa PAS

6.8.1 *Proceso administrativo*

A continuación en la tabla 20, se analiza la situación interna encontrada de cada factor interno del programa PAS mediante las encuestas y entrevistas no estructuradas aplicadas a todos los miembros de los equipos de coordinación en cada nivel.

Tabla 20.

Análisis del proceso administrativo

Factor interno		Situación Encontrada
Gestión administrativa	Planeación	Los resultados de las encuestas y entrevistas sobre el proceso de planificación del programa PAS muestran que, pesar de que no todos los encuestados comprenden claramente la misión y visión de la organización, la mayoría de los coordinadores son conscientes de los objetivos y el proceso de planificación del programa. Sin embargo, la encuesta muestra que no existe una política estándar para la evaluación periódica del proceso, y solo la mitad de los equipos de coordinación la realizan. El período de planificación del programa es de un año, pero algunos coordinadores creen que cubre un período mucho más corto debido a la dinámica de evaluación impuesta por los coordinadores zonales. Las fortalezas del programa identificadas por los coordinadores incluyen el trabajo en las comunidades, la adaptabilidad al cambio y la capacidad para construir relaciones y currículum, mientras que las principales debilidades son la toma de decisiones oportuna, el monitoreo de objetivos y los procesos de selección de personal. En cuanto a las actividades clave e indicadores de desempeño, los coordinadores consideran que la capacitación del personal, el pago por servicios de terceros, las reuniones de refuerzo y progreso, así como el monitoreo, la planificación, la visita a grupos y las relaciones con otras organizaciones y líderes comunitarios, son algunas de las actividades más importantes que el programa no debe descuidar. Los indicadores de desempeño más relevantes son el número de tutores capacitados, grupos establecidos, progreso en bloques de estudio, proyectos de servicio y productivos establecidos, recolección técnica de pagos, progreso hacia los objetivos anuales y el número de graduados. Finalmente, la encuesta muestra que, en todos los niveles de coordinación, la gestión del programa PAS se percibe como buena, aunque algunos votos están dentro del rango de una gestión regular. La mayoría de los votos están en el rango de buena a excelente gestión.

Factor interno	Situación Encontrada
Gestión administrativa Organización	¡El programa PAS cuenta con un documento que sistematiza la experiencia desde sus inicios llamado “documento de aprendizaje” el cual define los roles y cargos de los encargados administrativos, con el fin de garantizar una correcta implementación y coordinación del programa en diferentes localidades. Este documento es importante para consultas rápidas y capacitaciones. La perspectiva de los coordinadores demuestra sugiere que el personal que conforma las unidades administrativas debería contar con alguna formación técnica o profesional afín a la administración para solucionar problemas de selección de personal, uso de herramientas informáticas y para ser más formales con los aspectos administrativos. El 54% de los coordinadores piensa que esto sería lo ideal. Los canales de comunicación y toma de decisiones están definidos y claros para todos los niveles de coordinación del programa PAS. El equipo de coordinación nacional se encargó de definirlos junto con las políticas y los procedimientos necesarios para estos procesos. Sin embargo, la situación cambia cuando se trata de identificar la estructura básica de coordinación y sus niveles de operación. El 63% de los encuestados reconoce la estructura y conoce el organigrama, pero esta mayoría se encuentra en el equipo de coordinación nacional, quienes lo definieron. En cuanto a los miembros de los equipos de coordinación zonal, también conocen el organigrama y entienden la estructura, pero una buena parte de los miembros de los equipos de coordinación de unidad y algunos coordinadores zonales manifestaron no conocerlo. Esto podría generar problemas de coordinación e implementación del programa en ciertas localidades y se hace necesario garantizar que todos los miembros del programa tengan acceso a la información y conocimiento necesario.

Factor interno	Situación Encontrada
Gestión administrativa Dirección	El programa PAS cuenta con una coordinación nacional que busca descentralizar funciones para hacer más eficientes los procesos del programa. Sin embargo, la evaluación del proceso de toma de decisiones demostró que, aunque las decisiones que se toman son claras, el nivel de oportunismo (cuan oportuna y rápidas son las decisiones) es cuestionado por la mayoría de los coordinadores. Esto se debe al proceso de consulta y la dificultad para coordinar el tiempo de todos los miembros del equipo. A pesar de esto, el programa ya cuenta con políticas y procedimientos para la toma de decisiones que consideran la participación de todos los niveles de coordinación. Además, se encontró que la mayoría de los miembros del equipo de coordinación nacional no poseen formación en aspectos administrativos o áreas afines. Sin embargo, el programa considera que es más importante que los coordinadores posean actitudes que les permitan trabajar en equipo y un muy buen manejo del contenido curricular. También se encontró que la perspectiva de los encuestados sobre la eficacia del proceso directivo de la coordinación nacional es favorable, aunque algunos mencionaron la demora en la comunicación de algunas decisiones. Por último, el programa PAS cuenta con un sistema de control de su gestión pero que este debe pasar por un proceso de actualización para mejorar su usabilidad. Los miembros del equipo de coordinación nacional tienen claro el objetivo del sistema de seguimiento y control, así como los indicadores de gestión más relevantes para el desarrollo del programa.
Gestión administrativa Control	El proceso de evaluación y control de la organización se encuentra en proceso de mejora y ajuste. Los miembros de la coordinación Nacional y las coordinaciones Zonales consideran que todos los niveles de coordinación son responsables de evaluar y controlar, mientras que los coordinadores de unidad creen que solo las coordinaciones zonales y la coordinación Nacional son responsables. La participación en el proceso de evaluación y control se da a través de informes cualitativos y cuantitativos, indagando desde sus niveles de operación sobre los procesos, reuniones periódicas y consultas puntuales. Los elementos del proceso de evaluación y control que los coordinadores ajustarían, añadirían o eliminarían son: hacer más fácil el uso de los formatos, mejorar el proceso de capacitación de aquellos que suministran la información y realizar ajustes al sistema si es necesario.

6.8.2 *Sistemas de información interno*

Este análisis recoge la información que describe la situación interna del programa PAS de su sistema de recolección y flujo de información relacionada con el avance en las metas y ejecución del presupuesto.

Tabla 21.

Análisis de la gestión del sistema de información interno

Factor interno		Situación Encontrada
Gestión del sistema de información interno		El programa PAS está conformado por diferentes equipos de coordinación en distintas regiones del país y uno a nivel nacional, lo que hace necesario contar con un sistema que permita el flujo de información de manera precisa y oportuna. Algunos miembros de la coordinación nacional consideran que no se ha definido de manera precisa la información que requiere cada nivel y que los coordinadores de unidad necesitan de asistencia para la elaboración de informes trimestrales. La tarea de garantizar esta información es del coordinador zonal, y en esto se está fallando.
	Sistema de seguimiento y control	El sistema de seguimiento y control que se utiliza es conocido por todos los involucrados en el programa PAS, pero al indagar sobre la actualización de la información suministrada, el 55% de los coordinadores considera que se puede encontrar información actualizada al momento de consultar, mientras que otro 44% considera que no siempre es así, o que directamente no se encuentra información actualizada y fiable. Además, el 55% de los encuestados considera que los formatos no son fáciles de utilizar. Adicionalmente, el 60% de los encuestados manifiesta que la información generalmente no es oportuna. Aproximadamente el 50% de los encuestados considera que el sistema no es fiable, especialmente por dos razones. En primer lugar, en muchas ocasiones los formatos donde reposa la información han sido modificados, generando inseguridad sobre la fiabilidad de la información depositada. En segundo lugar, cuando la información no ha sido suministrada con tiempo y se solicita sobre la marcha, no se sabe si por la prisa con la que se consigue la información, esta llega a ser totalmente fiel a la realidad de lo que está pasando en la unidad. En general, la respuesta de la encuesta muestra que el sistema existente funciona, pero hay aspectos, especialmente relacionados con la capacitación en el uso de las herramientas y los formatos, que deberían mejorarse de manera más regular para asegurar que todos estén en capacidad de diligenciar los formatos y mantener la información actualizada.

6.8.3 Gestión del talento humano

Este análisis recoge la información que describe la situación interna del programa PAS alrededor de la gestión del talento humano y principalmente de su proceso de selección.

Tabla 22.

Análisis de la gestión del talento humano

Factor interno		Situación Encontrada
Gestión del talento humano	Selección talento humano	La evaluación de la selección de personal en el programa PAS revela que la mayoría de los encuestados consideran que la cantidad de personal es suficiente, pero que un porcentaje considerable (36%) cree que la calidad de los recursos humanos no siempre corresponde a las necesidades del programa. Además, aunque el 57% considera que el desarrollo de capacidades ha sido equivalente a la evolución del programa, el 43% cree que el personal no alcanza a desarrollar las capacidades necesarias. En cuanto al proceso de selección del personal, el 95% de los coordinadores percibe que el programa cuenta con políticas y criterios definidos, pero el 65% de las personas encargadas de seleccionar personal desconocen o no siempre tienen en cuenta estos criterios. Las principales razones por las que se ignoran las políticas y criterios son la necesidad o prisa por cumplir las metas (28%), las habilidades particulares de las personas (22%) y el desconocimiento de las políticas y criterios (21%). Se podría decir que, la evaluación de la selección de personal en el programa PAS revela que, aunque la mayoría de los encuestados consideran que la cantidad de personal es suficiente, existe un porcentaje importante que cree que la calidad de los recursos humanos no siempre corresponde a las necesidades del programa y que el personal no siempre alcanza a desarrollar las capacidades necesarias. En cuanto al proceso de selección del personal, aunque el 95% de los coordinadores percibe que el programa cuenta con políticas y criterios definidos, el 65% de las personas encargadas de seleccionar personal desconocen o no siempre tienen en cuenta estos criterios. Las principales razones por las que se ignoran las políticas y criterios son la necesidad o prisa por cumplir las metas, las habilidades particulares de las personas y el desconocimiento de las políticas y criterios.

6.9 Clasificación de las variables del análisis de la situación interna del programa PAS

En esta sección se analiza cada uno de los procesos administrativos del programa PAS y se los clasifica de acuerdo a los resultados de la evaluación en fortalezas y debilidades. A continuación, se presenta tal clasificación en la siguiente tabla.

Tabla 23.

Clasificación del análisis de la situación interna - Administrativa

Factor Interno		Fortalezas		Debilidades	
		Menor	Mayor	Menor	Mayor
Gestión Administrativa	Planeación		X		
	Organización	X			
	Dirección			X	
	Control				X

Tabla 24.

Clasificación del análisis de la situación interna -Sistemas de información

Factor Interno		Fortalezas		Debilidades	
		Menor	Mayor	Menor	Mayor
Gestión Sistemas de información	Método/ Sistema para la recolección de información			X	
	Flujo de información			X	
	Capacidad de uso del sistema			X	
	Fiabilidad del sistema			X	
	Facilidad de uso	X			

Tabla 25.

Clasificación del análisis de la situación interna – Talento Humano

Factor Interno		Fortalezas		Debilidades	
		Menor	Mayor	Menor	Mayor
Gestión del talento humano	Política de selección de personal		X		
	Proceso de selección de personal			X	
	Calidad del recurso humano	X			
	Cantidad de personal		X		
	Proceso de capacitación		X		
	Personal altamente formado				X
	Clima de trabajo		X		
	Administración de personal				X

6.10 Análisis del impacto de la situación interna del programa PAS

A continuación, se presenta la matriz de impactos de la situación interna del programa PAS, en donde se toman las variables clave de los procesos administrativos internos y se describe el impacto que tienen los mismos desde la situación en la que se encuentran hoy.

Tabla 26.

Análisis del impacto de la situación interna del programa PAS

Factor interno	Debilidad O Fortaleza	Impacto		
		+	-	Descripción del impacto
Planeación	FM	X		El proceso de planeación es una de las fortalezas del programa. Este es un proceso que está bien definido la mayoría de los coordinadores son conscientes de los objetivos y el proceso de planificación del programa, lo que sugiere que la planificación del programa en sí es adecuada. La identificación de actividades clave e indicadores de desempeño proporciona información valiosa para la evaluación del programa y puede ayudar a la organización a medir su éxito y tomar decisiones informadas sobre cómo mejorar el programa.
Organización	Fm	X		Uno de los aspectos positivos es la existencia del documento de aprendizaje, el cual sistematiza la experiencia desde los inicios del programa y define los roles y cargos de los encargados administrativos. Este documento es importante para consultas rápidas y capacitaciones, y puede ser utilizado para fortalecer la formación técnica y profesional de los miembros del equipo de coordinación. Si bien la existencia del documento de aprendizaje es un aspecto positivo que puede ser utilizado para fortalecer la formación técnica y profesional de los miembros del equipo de coordinación, la falta de conocimiento del organigrama y la estructura básica de coordinación por parte de algunos miembros del equipo puede generar problemas de coordinación e implementación del programa en ciertas localidades. Es necesario tomar medidas para garantizar que todos los miembros del programa tengan acceso a la información y conocimiento necesario para desempeñar adecuadamente sus funciones y mejorar el desempeño general del programa.

Factor interno	Debilidad O Fortaleza	Impacto		
		+	-	Descripción del impacto
Dirección	Dm		X	Aunque las decisiones son claras, el nivel de oportunismo es cuestionado por la mayoría de los coordinadores debido a la dificultad para coordinar el tiempo de todos los miembros del equipo. Este problema podría generar retrasos en la implementación del programa y afectar su eficacia. Por otro lado, la falta de formación en aspectos administrativos por parte de la mayoría de los miembros del equipo de coordinación nacional puede ser una limitación para la evaluación del programa. Aunque el programa considera que es más importante que los coordinadores posean actitudes que les permitan trabajar en equipo y un muy buen manejo del contenido curricular, la falta de formación en áreas administrativas podría afectar la eficacia de los procesos administrativos. Finalmente, el sistema de control de gestión del programa necesita una actualización para mejorar su usabilidad, lo que podría tener un impacto negativo en la evaluación del programa si no se realiza a tiempo.
Control	DM		X	La falta de claridad en cuanto a la responsabilidad de los distintos niveles de coordinación en el proceso de evaluación y control puede generar confusiones y desacuerdos en el equipo. Asimismo, la dificultad en el uso de los formatos y la falta de capacitación en la recolección de información puede llevar a errores y a una mala interpretación de los resultados.
Método/ Sistema para recolección de información	Dm		X	Si bien el método está definido y tiene el potencial para ser eficiente y fiable, en este momento no es ninguna de las dos cosas. Es más, termina por demostrar que hace falta mucha capacidad por parte de los coordinadores para usar el sistema adecuadamente.
Flujo de información	Dm		X	Si bien los canales están definidos, ésta no es adecuada por problemas en la comunicación. Esto causa retrasos que afectan el desarrollo normal de los procesos.
Capacidad de uso del sistema	Dm		X	Casi la mitad de los coordinadores se sienten abrumados con el manejo de los sistemas informáticos, por esta razón utilizar las herramientas para el seguimiento de las metas y ejecución presupuestal se vuelven un desafío para un buen número de coordinadores. Esto resulta también en retrasos de la información y dificultada para tomar decisiones basada en la información.
Fiabilidad del sistema	Dm		X	Dado de que un buen número de los coordinadores encuentran desafiante el usos de los sistemas de información, los datos no siempre llegan a ser confiables. Esto afecta negativamente el proceso de toma de decisiones.
Facilidad de uso	Fm	X		En sí, el sistema está diseñado para que sea fácil de utilizar y para un buen número de coordinadores lo es, pero hay otro grupo importante de coordinadores que deja entender que todavía hay mucho margen para hacer que el sistema sea mucho más fácil de utilizar. Por esta razón en muchas ocasiones la información no se carga en el sistema y esto impacta negativamente.

Factor interno	Debilidad O Fortaleza	Impacto		
		+	-	Descripción del impacto
Política de selección de personal	FM	X		Se cuenta con políticas muy claras y bien definidas. Quienes las conocen las usan en sus procesos de selección y como consecuencia se elige al personal más idóneo para las diferentes labores del programa.
Proceso de selección de personal	Dm		X	El proceso de selección, sin embargo, es uno de los puntos débiles. Muchos coordinadores seleccionan personal bajo la premura de alcanzar las metas y terminan por ignorar las políticas y criterios definidos para este proceso.
Calidad del recurso humano	Fm	X		El recurso humano con el que cuenta el programa PAS es una de sus fortalezas. Si bien no son muy fuertes en los aspectos administrativos, son personas con mucha capacidad de relacionamiento, con amplio conocimiento del contenido curricular, fuertemente alineados con la ideología de la institución y con mucha capacidad de reaccionar rápidamente a los cambios. Todo esto hace que se puedan sortear muchos de los inconvenientes que surgen cuando se desarrolla un programa de acción social.
Cantidad de personal	FM	X		La cantidad de personas con las que cuenta el programa es la ideal para realizar todas las tareas al nivel de las bases, lo que resulta en un despliegue del programa muy bueno. Sin embargo, a nivel de la coordinación nacional las cosas se muestran de otra manera. Al parecer las responsabilidades son tantas que terminan afectando el desarrollo de algunas actividades, pero al considerar prioritario lo que sucede en las bases, este aspecto se ve como una fortaleza del programa.
Proceso de capacitación	FM	X		El proceso de capacitación es muy sólido y ha demostrado el potencial de atender todas las necesidades del aspecto de capacitación del programa. Todos conocen muy bien su dinámica y cada persona que entra a ser parte del personal tiene asegurada su participación en diversos espacios de capacitación.
Personal altamente formado	DM		X	Si bien la naturaleza del programa es el desarrollo del contenido curricular y todos los elementos que lo complementan, lo cual está muy bien cubierto con el personal seleccionado. Al nivel administrativo y con proyectos que requieren cierto nivel de expertos, se nota que existen vacíos de conocimiento grandes que no permiten abordar todos los proyectos que desarrollan de la menor manera y mucho menos resolver situaciones del aspecto administrativo del programa porque falta el conocimiento que permita entender y manejar situaciones específicas del desarrollo y administración de programas de acción social. todo lo anterior repercute en ineficiencias en la selección de personal o incluso en la adjudicación de responsabilidades. Adicionalmente, proyectos que requieren de conocimientos específicos y ser ejecutados con técnicas específicas se vuelven un problema para quienes tienen que dirigirlos por causa de los vacíos de conocimiento.

Factor interno	Debilidad O Fortaleza	Impacto		
		+	-	Descripción del impacto
Clima de trabajo	FM	X		El clima de trabajo es una de las mayores fortalezas del programa, prácticamente todo el personal se siente afortunado y altamente motivado por ser parte de una organización con un clima laboral como el del programa PAS.
Administración de personal	DM		X	Debido a que no se cuenta con una persona específicamente dedicada a las labores del área de recursos humanos, esto queda en manos de los miembros del equipo de coordinación nacional, que en medio de sus múltiples ocupaciones y con la falta de formación específica en este aspecto se toman muchas decisiones con base en los criterios personales de cada miembro y no bajo el entendimiento de la productividad, eficiencia y mejor uso de los conocimientos del personal disponible.

6.10.1 Principales Fortalezas y Debilidades del Programa PAS

Fortalezas

- 1) Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.
- 2) Flexibilidad de la estructura organizacional.
- 3) Buen clima laboral.
- 4) Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.
- 5) Calidad de sus programas.
- 6) Lealtad y satisfacción de los clientes.
- 7) Acceso a organismos públicos y privados.
- 8) Acceso a capital, liquidez y disponibilidad de fondos internos cuando lo requiere.
- 9) Desarrollo de metodología educativa.
- 10) Estabilidad.
- 11) Baja Rotación.
- 12) Motivación.
- 13) Buenas relaciones con otras Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo.
- 14) Procesos de capacitación de tutores y capacitadores bien estructurados.
- 15) Experiencia en la creación de programas educativos y de desarrollo socioeconómico.

Debilidades

- 1) Sistema de toma de decisiones.
- 2) Uso de las herramientas del sistema de seguimiento y control de avance en las metas.
- 3) Uso de las herramientas del sistema de seguimiento y control de ejecución presupuestal.
- 4) Evaluación de gestión.
- 5) Selección del personal bajo las políticas y criterios establecidos.
- 6) Administración del personal.
- 7) Falta de personal altamente formado en las áreas administrativas y la gestión de proyectos.
- 8) Fiabilidad de la información recogida en los sistemas de recolección y gestión de la información.
- 9) Proceso de capacitación en el uso de los sistemas de seguimiento y control de avance en las metas y ejecución presupuestal.
- 10) Dirección.
- 11) Control.

7. Análisis estratégico DOFA

El presente ejercicio consiste en realizar un análisis DOFA, el cual se enfoca en la identificación y evaluación de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que afectan a una organización. Para ello, se recopila toda la información obtenida tanto del ámbito externo, el entorno en el que se desenvuelve la organización, como del ámbito interno, es decir, de la propia organización y en este caso, más específicamente, el Programa PAS. De esta forma, se pueden identificar las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas que tiene la organización, lo que permitirá analizar su capacidad de desempeño.

El objetivo de este análisis es obtener los insumos necesarios para el desarrollo de un plan de mejoramiento del proceso administrativo y de gestión de la Coordinación Nacional del Programa PAS de FUNDAEC y los equipos regionales de la Costa Caribe. Para lograrlo, se realizarán dos matrices de evaluación: la Matriz de Evaluación de Factores Externos (M-EFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (M-EFI). Además, se presentará una matriz DOFA en la que se recopilan las variables del ámbito externo e interior y se presentan algunas estrategias que el programa PAS de FUNDAEC puede implementar para responder a las condiciones que se presentan con el fin de mejorar sus procesos administrativos y de gestión.

7.1 Evaluación de Factores Externos

7.1.1 *Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

La matriz de evaluación de factores externos es una herramienta que permite conocer la situación de la empresa u organización con respecto a las variables más importantes extraídas del ejercicio de análisis del entorno, para las intenciones de esta investigación, se analizará la

situación del programa PAS. Para conocer específicamente la condición de la organización con respecto de estas variables, se ubican todos los factores importantes que representan oportunidades o amenazas, y a cada una de ellas se les adjudica un número en porcentaje que representa su peso o nivel de importancia. Al sumar el total del peso que representa cada una de las variables se obtiene el 100%. Es importante tener en cuenta que algunos factores son más importantes que otros, por esta razón, adquieren un mayor número porcentual y por lo tanto representa mayor peso.

Por otro lado, cada variable debe recibir una calificación cuyos rangos se describen a continuación:

- 4 = Oportunidad Mayor (OM)
- 3 = oportunidad menor (om)
- 2 = amenaza menor (am)
- 1 = Amenaza Mayor (AM)

Finalmente, la matriz contempla otra columna denominada Peso Sopesado. Esta columna surge de la multiplicación del peso de cada variable por su calificación. El producto de esta multiplicación es lo que determina la situación o estado del programa con respecto a los factores del entorno. Para la evaluación de los factores externo de FUNDAEC y el programa PAS, se tuvieron en cuenta **26** variables. Para esta evaluación si el resultado del valor sopesado se ubica entre los valores 1 y 2 entonces determinaremos que el entorno representa mayormente amenazas, y por el contrario, cualquier valor que se ubica entre 3 y 4 implicará que el entorno es favorable a la organización y el programa PAS.

Tabla 27.

Clasificación del análisis de la situación externa

Factores Determinantes del Éxito		Peso %	Calif.	Peso Ponderado
Oportunidades				
1	Necesidad de capacitación Agrícola Productiva.	4%	3	0.12
2	Áreas rurales de la región más atrasadas y empobrecidas del país.	4%	4	0.16
3	Recursos disponibles en las administraciones municipales para el desarrollo de programas de fortalecimiento de las dinámicas de la vida comunitaria.	5%	4	0.20
4	Escases de programas y oportunidades que reduzcan los extremos de pobreza y riqueza.	6%	4	0.24
5	Baja estabilidad de ingresos por las altas tasas de ocupación en actividades informales.	3%	3	0.09
6	Menos del 1% de los municipios de los departamentos de la Región costa Caribe cuentan con cobertura de instituciones educativas certificadas en los niveles de formación básica, técnica y universitaria.	4%	4	0.15
7	Políticas de fomento para el aumento masivo de personas en áreas rurales de la región para ingresar a programas de formación en capacitación agrícola y pecuaria.	4%	3	0.12
8	Debilidad estructural del sistema educativo.	6%	3	0.18
9	Inversión gubernamental en programas educativos y de desarrollo.	6%	4	0.24
10	Nivel de competitividad de la educación superior y formación para el trabajo de la región con un promedio de 4,65 en una escala que va de 0 a 10.	4%	4	0.16
11	Suelos con la posibilidad dar una buena producción a aproximadamente el 80% de las variedades cultivadas en Colombia.	2%	3	0.06
12	Políticas de conservación ambiental.	3%	3	0.09
13	Política educativa para la población rural.	4%	3	0.12
14	Nivel de ahorro de la población.	3%	3	0.09
Amenazas				
1	Región con alta presencia de Organizaciones no Gubernamentales.	4%	1	0.04
2	Bajos niveles de empleo derivados de la labor agrícola y pecuaria en zonas rurales.	4%	2	0.08
3	Entre el 70 y 87% del crecimiento económico de la región proveniente del turismo.	2%	2	0.04
4	Alta vulnerabilidad económica en las familias donde las madres son la cabeza del hogar.	3%	2	0.06
5	Nivel de ahorro e inversión de la población.	4%	2	0.08
6	Disminución de la población que ingresa de inmediato a la educación básica al terminar el bachillerato de aproximadamente el 35%.	5%	1	0.05
7	Tendencia decreciente en matriculas de carreras en áreas de conocimiento relacionada con la agricultura.	5%	1	0.05
8	70% de los departamentos de la región Costa caribe se encuentran entre los departamentos con los niveles más bajos de productividad agrícola de todo el país.	3%	2	0.06
9	Normativa del ministerio de educación.	4%	2	0.08

Factores Determinantes del Éxito		Peso %	Calif.	Peso Ponderado
10	Reforma educativa.	1%	1	0.01
11	Aparición de nuevos competidores que ofrecen programas y proyectos similares.	5%	1	0.05
12	Competencia para acceder a los recursos públicos.	3%	2	0.06
TOTAL		100%		2.66

Los resultados de la evaluación de los factores externos de FUNDAEC y el Programa PAS, indican que las condiciones del entorno ofrecen oportunidades y amenazas en una proporción equilibrada **(2.66)**. Se observa una ligera ventaja favorable que puede ser aprovechada por el programa PAS, siempre y cuando se identifiquen estrategias adecuadas para abordar estas oportunidades de manera efectiva, evitando el aumento de las amenazas y la posible desfavorabilidad del entorno. Por lo tanto, se requiere de un análisis riguroso y una planificación cuidadosa para capitalizar estas oportunidades y asegurar el éxito del Programa PAS en la región.

7.2 Evaluación de factores internos

7.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos cumple la misma función que la Matriz de Evaluación de Factores Externos. La diferencia radica en que evalúa aspectos internos de la organización, (en este caso es el Programa PAS). Lo que determina es su capacidad de desempeño y permite conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades. Esto es importante porque influye en la manera de responder a las condiciones del entorno (aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas).

Para el ejercicio se seleccionaron **26 variables**. En este caso cualquier resultado del valor sopesado del valor sopesado que se ubique entre los valores 1 y 2 determinará que los procesos internos del programa PAS no se desempeñan de la mejor manera, y representan debilidades. Por otro lado, cualquier valor por encima de esa medida significa lo contrario y representan fortalezas. Hallarse alrededor de los valores de la media significa que la organización cuenta tanto con fortalezas como debilidades y que éstas se balancean.

Al igual que con los factores externos, cada variable debe recibir una calificación cuyos rangos se describen a continuación con una explicación de lo que representan:

- 4 = Fortaleza Mayor (FM)
- 3 = fortaleza menor (fm)
- 2 = Debilidad menor (dm)
- 1 = Debilidad Mayor (DM)

El método para hallar el valor sopesado sigue siendo el equivalente de la multiplicación entre el peso de cada variable y la calificación que ha recibido.

Tabla 28.

Clasificación del análisis de la situación interna

Factores Determinantes del Éxito		Peso %	Calif.	Peso Ponderado
Fortalezas				
1	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.	5%	4	0.20
2	Flexibilidad de la estructura organizacional.	4%	4	0.15
3	Buen clima laboral.	4%	4	0.15
4	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.	3%	3	0.09
5	Calidad de sus programas.	5%	4	0.20
6	Lealtad y satisfacción de los clientes.	3%	3	0.09
7	Acceso a organismos públicos y privados.	2%	3	0.06

Factores Determinantes del Éxito		Peso %	Calif.	Peso Ponderado
8	Acceso a capital, liquidez y disponibilidad de fondos internos cuando lo requiere.	5%	4	0.20
9	Desarrollo de metodología educativa.	5%	4	0.20
10	Estabilidad.	3%	3	0.09
11	Baja Rotación.	2%	3	0.06
12	Motivación.	2%	3	0.06
13	Buenas relaciones con otras Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo.	2%	3	0.06
14	Procesos de capacitación de tutores y capacitadores bien estructurados.	3%	3	0.09
15	Experiencia en la creación de programas educativos y de desarrollo socioeconómico.	5%	3	0.15
Debilidades				
1	Sistema de toma de decisiones.	6%	1	0.06
2	Uso de las herramientas del sistema de seguimiento y control de avance en las metas.	5%	2	0.10
3	Uso de las herramientas del sistema de seguimiento y control de ejecución presupuestal.	5%	2	0.10
4	Evaluación de gestión.	3%	2	0.06
5	Proceso selección del personal bajo las políticas y criterios establecidos.	5%	2	0.10
6	Administración del personal.	4%	1	0.04
7	Falta de personal altamente formado en las áreas administrativas y la gestión de proyectos.	3%	1	0.03
8	Fiabilidad de la información recogida en los sistemas de recolección y gestión de la información.	4%	1	0.04
9	Proceso de capacitación en el uso de los sistemas de seguimiento y control de avance en las metas y ejecución presupuestal.	3%	2	0.06
10	Dirección.	5%	2	0.10
11	Control.	4%	2	0.08
TOTAL		100%		2.62

De acuerdo con los resultados de la evaluación de los factores internos del Programa PAS de FUNDAEC, con una calificación de 2.62, se observa que existen algunas áreas que requieren mejoras para aumentar su eficiencia y eficacia en el logro de sus objetivos. Para potenciar las fortalezas que superan ligeramente a las debilidades, se deben identificar estrategias apropiadas a través de un análisis exhaustivo y revisión de varios procesos internos para determinar con precisión los obstáculos que impiden el correcto funcionamiento y desarrollar planes de acción

efectivos para solucionarlos. Si se implementan mejoras sustanciales en los procesos internos, el Programa PAS de FUNDAEC estará en una posición más favorable para aprovechar las oportunidades del entorno y mitigar las amenazas existentes, lo que contribuirá a mejorar su posición y lograr sus objetivos a corto y largo plazo.

7.3 Análisis DOFA

A continuación, se presentan de manera organizada en la Matriz DOFA las variables identificadas en el ejercicio anterior mediante las matrices de Evaluación de Factores Externos y de Evaluación de Factores Internos. Lo que se encontrará, son las variables del análisis interno en la parte superior derecha donde se listaron las fortalezas y debilidades más importantes más importantes, por un lado, y por el otro, se encontrará en la parte inferior izquierda la lista de factores más importantes del entorno, en donde se identificaron oportunidades y amenazas. Finalmente, una vez ubicadas las variables se procede a realizar el cruce de estas para encontrar estrategias F-O, F-A, y D-O, D-A.

Tabla 29.

Análisis DOFA

DOFA			
Fortalezas		Debilidades	
1	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.	1	Sistema de toma de decisiones.
2	Flexibilidad de la estructura organizacional.	2	Uso de las herramientas del sistema de seguimiento y control de avance en las metas.
3	Buen clima laboral.	3	Uso de las herramientas del sistema de seguimiento y control de ejecución presupuestal.
4	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.	4	Evaluación de gestión.
5	Calidad de sus programas.	5	Selección del personal bajo las políticas y criterios establecidos.
6	Lealtad y satisfacción de los clientes.	6	Administración del personal.
7	Acceso a organismos públicos y privados.	7	Falta de personal altamente formado en las áreas administrativas y la gestión de proyectos.
8	Acceso a capital, liquidez y disponibilidad de fondos internos cuando lo requiere.	8	Fiabilidad de la información recogida en los sistemas de recolección y gestión de la información.
9	Desarrollo de metodología educativa.	9	Proceso de capacitación en el uso de los sistemas de seguimiento y control de avance en las metas y ejecución presupuestal.
10	Estabilidad.	10	Dirección.
11	Baja Rotación.	11	Control.
12	Motivación.		
13	Buenas relaciones con otras Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo.		
14	Procesos de capacitación de tutores y capacitadores bien estructurados.		

Oportunidades		Amenazas	
1	Necesidad de capacitación Agrícola Productiva.	1	Región con alta presencia de Organizaciones no Gubernamentales.
2	Áreas rurales de la región más atrasadas y empobrecidas del país.	2	Bajos niveles de empleo derivados de la labor agrícola y pecuaria en zonas rurales.
3	Recursos disponibles en las administraciones municipales para el desarrollo de programas de fortalecimiento de las dinámicas de la vida comunitaria.	3	Entre el 70 y 87% del crecimiento económico de la región proveniente del turismo.
4	Escases de programas y oportunidades que reduzcan los extremos de pobreza y riqueza.	4	Alta vulnerabilidad económica en las familias donde las madres son la cabeza del hogar.
5	Baja estabilidad de ingresos por las altas tasas de ocupación en actividades informales.	5	Nivel de ahorro e inversión de la población.
6	Menos del 1% de los municipios de los departamentos de la Región costa Caribe cuentan con cobertura de instituciones educativas certificadas en los niveles de formación básica, técnica y universitaria.	6	Disminución de la población que ingresa de inmediato a la educación básica al terminar el bachillerato de aproximadamente el 35%.
7	Políticas de fomento para el aumento masivo de personas en áreas rurales de la región para ingresar a programas de formación en capacitación agrícola y pecuaria.	7	Tendencia decreciente en matriculas de carreras en áreas de conocimiento relacionada con la agricultura.
8	Debilidad estructural del sistema educativo.	8	70% de los departamentos de la región Costa caribe se encuentran entre los departamentos con los niveles más bajos de productividad agrícola de todo el país.
9	Inversión gubernamental en programas educativos y de desarrollo.	9	Normativa del ministerio de educación.
10	Nivel de competitividad de la educación superior y formación para el trabajo de la región con un promedio de 4,65 en una escala que va de 0 a 10.	10	Reforma educativa.
11	Suelos con la posibilidad dar una buena producción a aproximadamente el 80% de las variedades cultivadas en Colombia.	11	Aparición de nuevos competidores que ofrecen programas y proyectos similares.
12	Políticas de conservación ambiental.	12	Competencia para acceder a los recursos públicos.
13	Política educativa para la población rural.		
14	Nivel de ahorro de la población.		
15	Necesidad de capacitación Agrícola Productiva.		

Tabla 30.

Estrategias DOFA

Estrategias DOFA		
	Oportunidades	Amenazas
	<i>Estrategias F-O: Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</i>	<i>Estrategias F-A: Usar fortalezas para contrarrestar amenazas</i>
Fortalezas	Estrategia 1:(F8) (O2-O5-O14): Lanzamiento de nuevas líneas de crédito (Crédito solidario, Educación, Pequeños proyectos productivos, Tecnología).	Estrategia 1: (F1-F2) (A9-A10-A11): Utilizar la flexibilidad de la estructura organizacional para adaptarse a la normativa del ministerio de educación y a la reforma educativa, y aprovechar la velocidad de respuesta a condiciones cambiantes para innovar y diferenciarse de los nuevos competidores.
	Estrategia 2: (F5-F8-F9-F14) (O1-O2-O3-O4): Desarrollar y ofrecer programas de capacitación agrícola y productiva utilizando la metodología educativa existente de la organización, aprovechando las políticas de fomento del gobierno para el aumento de personas en áreas rurales de la región Y mejorar la calidad de los programas educativos de la organización para fortalecer el sistema educativo y atraer a un público más amplio, aprovechando la escasez de programas y oportunidades que reduzcan los extremos de pobreza y riqueza.	Estrategia 2: (F5) (A2-A4): Mejorar la calidad de los programas para atraer y retener a la población con bajos niveles de empleo y alto grado de vulnerabilidad económica, y ofrecerles alternativas de desarrollo socioeconómico.
	Estrategia 3: (F9-F13-F14) (O12): Crear programas educativos y socioeconómicos y de cuidado del medio ambiente específicos para las áreas rurales más empobrecidas de la región basados en la experiencia de la organización en la creación de programas y asociarse con otras organizaciones no gubernamentales y administraciones municipales para aumentar el alcance de la organización.	Estrategia 3: (F13) (A1-A8): Aprovechar las fortalezas de la organización, como su lealtad de los clientes y su acceso a organismos públicos y privados, para establecer alianzas con otras organizaciones no gubernamentales de desarrollo y ampliar su red de contactos, a fin de contrarrestar la competencia de nuevos actores en el mercado.
	Estrategia 4: (F2-F4-F19) (O3-97-O8-O9): Mejorar la calidad de los programas educativos de la organización para fortalecer el sistema educativo y atraer a un público más amplio, aprovechando la escasez de programas y oportunidades que reduzcan los extremos de pobreza y riqueza.	Estrategia 4: (F115) (A3): Utilizar la experiencia en la creación de programas educativos y de desarrollo socioeconómico para generar nuevas oportunidades en el sector turístico, que representa una fuente importante de crecimiento económico en la región.
	Estrategia 5: (F5-F9-F13-F14) (O7-O10-O13-O15): Utilizar la velocidad de respuesta a condiciones cambiantes de la organización para desarrollar y ofrecer programas educativos específicos para la población rural basados en la política educativa actual y la necesidad de capacitación agrícola productiva.	Estrategia 5: (F13-F10-F11-F12-F14) (A4-A5): Aprovechar la experiencia de la organización en la creación de programas educativos y socioeconómicos de calidad para diversificar su oferta y atender las necesidades de poblaciones vulnerables, como las familias encabezadas por mujeres y los jóvenes que no ingresan inmediatamente a la educación básica.

Debilidades	<i>Estrategias D-O: Aprovechar oportunidades para minimizar debilidades</i>	<i>Estrategias D-A: Minimizar debilidades y contrarrestar amenazas</i>
	Estrategia 1: (O1) (D6-D9): Implementar un programa de capacitación en la gestión de proyectos y el uso de herramientas de seguimiento y control para el personal administrativo. Esto ayudará a mejorar la administración del personal y a utilizar de manera más efectiva las herramientas del sistema de seguimiento y control de avance en las metas y ejecución presupuestal. Estrategia 2: (O2-O7) (D7): Desarrollar programas de formación y capacitación para la población rural en áreas de agricultura y pecuaria. Esta estrategia aborda la falta de personal altamente formado en las áreas administrativas y de gestión de proyectos, y aprovecha las políticas de fomento para el aumento masivo de personas en áreas rurales de la región para ingresar a programas de formación en capacitación agrícola y pecuaria. Estrategia 3: (O9) (D4-D5-D6): Crear un sistema de evaluación de gestión para medir el desempeño de la organización y su personal. Esta estrategia aprovecha la inversión gubernamental en programas educativos y de desarrollo, y aborda la falta de un proceso de evaluación de gestión efectivo. Estrategia 4: (O3-O4-O6) (D1-D11): Establecer alianzas con las administraciones municipales para el desarrollo de programas de fortalecimiento de las dinámicas de la vida comunitaria y reducción de la pobreza. Esta estrategia aborda la necesidad de mejorar el sistema de toma de decisiones, así como el control de los procesos, y aprovecha la disponibilidad de recursos y políticas de conservación ambiental para abordar la escasez de programas y oportunidades que reduzcan los extremos de pobreza y riqueza.	Estrategia 1: Implementar un programa de formación y capacitación continua para el personal, especialmente en el uso de herramientas de seguimiento y control de avance en metas y ejecución presupuestal. Esto ayudará a minimizar la debilidad en el proceso de capacitación y a aumentar la confiabilidad de la información recopilada. Estrategia 2: Además, el personal capacitado podrá tomar decisiones más informadas y acertadas, lo que fortalecerá el sistema de toma de decisiones. Desarrollar e implementar un sistema de evaluación de gestión que sea justo, transparente y objetivo, con el fin de mejorar la calidad de la gestión y la selección del personal. Esto minimizará la debilidad en la evaluación de gestión y mejorará la administración del personal, ya que se seleccionarán a los mejores candidatos para ocupar cada puesto. Estrategia 3: Fortalecer el sistema de control de procesos internos, para identificar oportunamente las debilidades en el sistema de toma de decisiones y en la administración del personal. Esto puede lograrse a través de la implementación de sistemas de auditoría interna y de procesos de retroalimentación de los clientes internos y externos. De esta manera, se podrán detectar las debilidades y corregirlas a tiempo, lo que mejorará la calidad de la gestión y la eficiencia en los procesos. Estrategia 4: Establecer alianzas estratégicas con organizaciones no gubernamentales y otros actores del sector, con el fin de potenciar las fortalezas de la organización y minimizar las amenazas relacionadas con la competencia, el acceso a los recursos públicos y las tendencias del mercado. Esto fortalecerá la posición de la organización en el mercado, aumentando su visibilidad y su capacidad para acceder a recursos y oportunidades. Estrategia 5: Diseñar programas de formación técnica y tecnológica dirigidos a las comunidades rurales, que promuevan el emprendimiento y la diversificación productiva en la región, lo que contribuirá a contrarrestar las amenazas relacionadas con la baja productividad agrícola y la dependencia del turismo como fuente de ingresos. De esta forma, se fomentará la creación de nuevas fuentes de ingresos y se mejorará la calidad de vida de las comunidades, lo que reducirá la vulnerabilidad económica de la región.

8. Direccionamiento estratégico

La dirección estratégica es una herramienta esencial para el éxito de cualquier organización, implica la formulación de objetivos claros, la selección de estrategias adecuadas, la implementación efectiva de esas estrategias y la medición y evaluación constante del progreso y los resultados obtenidos. Es además, un proceso multidisciplinario que involucra a diferentes áreas de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de nivel operativo, y requiere la alineación de recursos, habilidades y capacidades de la organización para alcanzar sus objetivos (Betancourt, 2013).

El presente plan de mejoramiento está dirigido al programa de Preparación para la Acción Social (PAS) de FUNDAEC

8.1 Visión

Liberar el potencial humano por medio de una educación apropiada que reconoce y exalta la nobleza del individuo y promover la búsqueda del conocimiento pertinente para el logro del bienestar individual y colectivo tanto en las dimensiones espirituales como en sus aspectos materiales.

8.2 Misión

En palabras del profesor Bertancourt (2013), La misión de una organización define su razón de ser, es la reflexión del porque y para existe. Indica el propósito fundamental de la organización y la diferencia de otras (p.68).

A continuación, se elabora la declaración de misión de FUNDAEC siguiendo la metodología propuesta por el profesor Benjamín Betancourt en su libro *Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas*.

8.3 Filosofía, principios y valores

La filosofía de FUNDAEC centra su atención en la naturaleza del individuo, su papel en la sociedad y el rol que como institución pueda jugar en la educación de las personas. La filosofía se describe así: El ser humano es como una mina rica en gemas de valor inestimable que solamente puede manifestar sus tesoros mediante un proceso de educación apropiada. Las poblaciones con las que trabaja son el principal recurso a considerar en los procesos de cambio, pues, el desarrollo de una comunidad debe verse como un proceso de transformación de manera integral, en una dimensión material como espiritual (*Fundaec.Org*, 2018).

8.4 Productos y servicios

Los productos y servicios de FUNDAEC se definen en una serie de programa, proyectos y unidades de negocio

La organización ofrece una serie de programas y proyectos que abarcan diferentes áreas, comenzando por la educación desde el nivel bachillerato y continuando con programas y proyectos de cuidado ambiental. Además, cuentan con programas de formación técnica que permiten a los participantes adquirir habilidades necesarias para participar en la cadena de actividades que comprenden los procesos de vida de las comunidades. También ofrece programas de gestión comunitaria, que ayudan a las comunidades a desarrollar y administrar proyectos que mejoren su calidad de vida. La organización cuenta con unidades de negocio de

créditos financieros y venta de textos, lo que les permite proporcionar apoyo financiero y educativo a aquellos que lo necesiten. Estos programas y se enfocan en promover el desarrollo sostenible y el bienestar de las comunidades. Lo siguiente es la categorización de los productos y servicios.

Programas:

Sistemas de Aprendizaje Tutorial (SAT) – Preparación para la Acción Social (PAS) – Apoyo a Líderes Comunitarios (ALC) – Cursos virtuales Lazos Learning – Pasantías – Mejoramiento de las Economías Locales

Proyectos:

Fortalecimiento de Cap. Lecto-Escritura – Bosque Nativo – Gestión Comunitaria — Transformando el ambiente – Finca integral Regenerativa – Growing Hope/ Cultivando Esperanza – Proyectos Productivos – Proyectos de servicio.

Unidades de Negocio

Unidad de Textos – Unidad de Créditos.

Usuarios y clientes

Jóvenes en etapa educativa de 15 años en adelante que buscan formación formal e informal, técnica y profesional especialmente en las áreas rurales, pero con el tiempo esto también se ha ido trasladando a jóvenes en áreas urbanas y ciudades. A lo anterior se suman instituciones educativas tanto privadas como gubernamentales, organizaciones privadas, gubernamentales y no gubernamentales.

8.5 Mercado meta

Población general de las áreas Rurales, Jóvenes entre 15 y 25 años que buscan continuar su proceso de formación, instituciones educativas de bachillerato, población rural y urbana en búsqueda de créditos financieros, organizaciones gubernamentales y organizaciones privadas que buscan realizar inversiones para generar bienestar social, económico y ecológico.

8.6 Conocimiento y tecnología

Esta se refleja en la propiedad intelectual desarrollada a través de sus contenidos curriculares que permiten aprender sobre los fenómenos sociales integrando el uso del método científico, los aspectos intelectuales y morales del individuo.

8.7 Grupos de interés de la organización

Grupos organizados, individuos, organizaciones y entidades gubernamentales y no gubernamentales que comparten una preocupación común por mejorar la calidad de vida de las poblaciones y proteger el medio ambiente. Organizaciones que promover modelos de producción sostenible y limpia en el ámbito agrícola y pecuario.

Otro grupo de interés son las organizaciones, instituciones y entidades preocupadas por la promoción de educación de calidad tanto e zonas urbanas como rurales que logran reconocer a la educación como una herramienta clave para el desarrollo sostenible.

8.8 Responsabilidad social

Se preocupa por el cumplimiento de todas las normativas e impulsa el progreso de la sociedad mediante programas y proyectos dirigidos al empoderamiento de la sociedad para tomar

en sus manos las riendas de su propio camino de desarrollo. Además, desarrolla programas para el cuidado y mejoramiento ambiental (*Fundaec.Org*, 2018).

8.9 Imagen pública

FUNDAEC es reconocida como una organización transparente y confiable, que proporciona programas y proyectos de alta calidad y que tienen un impacto social profundo y duradero. Se preocupa por lograr que los colaboradores, beneficiarios y financistas confíen en su capacidad para llevar a cabo iniciativas significativas que promuevan el desarrollo sostenible y el bienestar de las comunidades en las que trabaja.

8.10 Declaración de misión

Fomentar, directa o indirectamente, la enseñanza de las ciencias y sus aplicaciones al bienestar de las comunidades, incluyendo la investigación y el desarrollo de métodos de aprendizaje para diferentes niveles de escolaridad en los sectores rural y urbano de la población.

8.11 Objetivos estratégicos

Dado que FUNDAEC es una organización de desarrollo socioeconómico y sin ánimo de lucro que se dedica a desarrollar programas y proyectos de diferente índole que buscan empoderar a las poblaciones para que tomen las riendas de su propio sendero de desarrollo, los objetivos estratégicos de la organización se dirigen a lograr su sostenibilidad y crecimiento. Esto puedo lograrlo gestionando programas y proyectos con la mayor calidad y eficiencia posible. Teniendo esto en cuenta los objetivos estratégicos se presentan a continuación.

8.11.1 *Objetivos de desarrollo y crecimiento*

- Aumentar el catálogo de programas y servicios con el fin de ofrecerlos a nuevos mercados. Adicionalmente, ajustar los programas existentes para hacer uso de las TIC lo que permitirá ampliar la cobertura y adquirir más beneficiarios.
- Ampliar el alcance geográfico de los programas y proyectos proyectando el crecimiento hacia nuevas regiones, creando nuevas alianzas con organizaciones locales o incluso aprovechar la experiencia para implementar programas de capacitación y asesoramiento de otras organizaciones.
- Monitorear sistemáticamente los programas y proyectos que las organizaciones de cooperación internacional están lanzando para determinar si encajan en los programas y proyectos que la organización ofrece o explorar la posibilidad de crear nuevos.

8.11.2 *Objetivo de calidad*

- Mejorar la calidad de sus programas y proyectos basados en el impacto que estos mismos tienen en las poblaciones que los reciben y desarrollan
- Evaluar periódicamente los contenidos de los currículos para ver qué cosas deben actualizarse o cambiarse.
- Mejorar las capacidades de los facilitadores realizando ajustes a los procesos de capacitación teniendo en cuenta los cambios que ocurren en el entorno de la organización.

8.11.3 *Objetivos de productividad*

- Establecer una estructura interna sólida que permita un flujo de trabajo eficiente y efectivo. Esto incluye el establecimiento de sistemas de comunicación interna claros, el

desarrollo de políticas y procedimientos sólidos para la toma de decisiones, y la contratación y retención de personal capacitado y motivado.

- Definir perfiles de personal para el desarrollo de proyectos de mediano y largo plazo que puedan ser vinculados por periodos específicos para la gestión de proyectos específicos y que aporten mucho valor gracias a su nivel de conocimiento y especialización en áreas puntuales afines a los proyectos que se desarrollan.
- Establecer procesos sólidos de planificación, medición y evaluación periódica de los resultados, y la implementación de mejoras continuas en función de los resultados obtenidos. Con el fin de mejorar el control, eficiencia y gestión de los programas y proyectos.

8.11.4 *Objetivo de innovación*

- Desarrollar de nuevas tecnologías y prácticas sostenibles en agricultura.
- Diseñar y desarrollar de nuevos programas de educación ambiental
- Implementación de soluciones tecnológicas para la gestión de proyectos y datos, y pensar en nuevos modelos de financiamiento sostenibles.

8.11.5 *Objetivos financieros*

- Fortalecimiento de las unidades de negocio; Unidad de textos y el fondo de inversión mediante la implementación de nuevos canales para el seguimiento de cartera, ventas y atención al cliente y el lanzamiento de nuevas líneas de crédito solidario (Educación, Pequeños proyectos productivos, Tecnología, entre otros).
- Aumentar la capacidad para aprender sobre la búsqueda de financiación con entidades de cooperación internacional y en general explorar oportunidades de financiamiento con nuevos donantes, los cuales pueden ser entidades gubernamentales o privadas.

- Desarrollar nuevas estrategias de recaudación de fondos.

8.11.6 Objetivos de responsabilidad social

Procurar que los programas y proyectos que FUNDAEC ofrece trasciendan la barrera del asistencialismo y realmente empoderen a los individuos, de modo tal, que no dependan de la fundación para llevar a cabo las acciones que les permitirán avanzar en sociedad. De esta forma se logra transmitir la visión de que FUNDAEC es un medio por medio del cual se pueden alcanzar objetivos duraderos.

8.11.7 Objetivos estratégicos del programa PAS de FUNDAEC

Teniendo en cuenta que el capítulo siguiente se dedicará al desarrollo de las estrategias del plan de mejoramiento de los procesos internos del programa PAS de FUNDAEC, utilizando la metodología del Balanced Scorecard de los profesores Kaplan y Norton, a continuación, se definen los objetivos estratégicos del programa en forma general, ya que más adelante serán descrito desde cada una de las cuatro perspectivas a tener en cuenta. Así pues, los objetivos estratégicos generales del programa PAS se definen de la siguiente forma:

1. **Formar promotores de bienestar comunitario:** Formar personas con conocimientos, habilidades y actitudes que los faculten para generar cambios y mejoras en las condiciones sociales y económicas de los entornos en los que viven y se desenvuelven.
2. **Mantener y mejorar la calidad:** Ser reconocido como un programa de formación en habilidades para el desarrollo comunitario y seguir siendo una opción atractiva para la población de interés a la que apunta beneficiar el programa con sus proyectos.
3. **Sostenibilidad y crecimiento:** Lograr la sostenibilidad mediante una gestión eficiente del programa y sus proyectos.

9. Plan de gestión estratégica del programa PAS con enfoque en el Balanced Scorecard

Dado que la organización se dedica a desarrollar programas y proyectos de desarrollo socioeconómico, las estrategias que se presentaran en este capítulo responden a esa naturaleza. Específicamente se estarán presentando las estrategias que permitirán establecer un plan de mejoramiento de los procesos internos de uno de sus programas, a saber, el programa de “Preparación para la Acción Social” (PAS).

Teniendo en cuenta lo anterior, se empleará la metodología del Balanced Scorecard (BSC) de los profesores Kaplan y Norton de la universidad de Harvard para el planteamiento del plan de mejoramiento de los procesos internos del Programa PAS a nivel de la coordinación nacional y sus los equipos regionales de la Costa Caribe. El capítulo inicia con una breve una descripción del programa en cuestión y termina con el planteamiento del plan de acción para mejorar los procesos internos.

9.1 El programa Preparación para la Acción social (PAS)

Como se mencionó anteriormente en este documento. El programa “Preparación para la Acción Social (PAS)” de la Fundación para la Aplicación y Enseñanza de la Ciencias (FUNDAEC) inició como un proyecto piloto en el año 2006 en el departamento de Córdoba. En la actualidad se ha extendido a varias regiones del país, atendiendo a más de 1.000 personas por medio de 92 grupos que son sostenidos por 87 tutores y guiados por 13 equipos de coordinación de unidad o comunitarios, así como 2 equipos de coordinación zonal o regional. Toda esta estructura es coordinada por un equipo de coordinación nacional ubicado en Cali, Valle del Cauca.

Por más de cuatro décadas, FUNDAEC ha explorado sistemáticamente un enfoque de desarrollo económico y social que capacite a las personas para desempeñarse como agentes de un cambio social positivo. Preparación para la Acción Social, es un programa de educación para el trabajo y el desarrollo humano que otorga un certificado como Técnico laboral en gestión social y comunitaria, dirigido a jóvenes entre los 15 y 25 años de edad aunque las personas con más edad que los 25 son bienvenidas siempre y cuando tengan el entusiasmo, la disposición y cumplan con los requisitos de ingreso al programa. El propósito de este es formar <<Impulsores de bienestar comunitario>>. Para FUNDAEC, la denominación <<Impulsores de bienestar comunitario>> describe individuos que lideran y participan en esfuerzos por mejorar las condiciones sociales y económicas de una población determinada.

En el programa, los participantes se reúnen de 10 a 15 horas semanales y, con la ayuda de un tutor, avanzan mediante el estudio de una serie de materiales educativos que les ayudan a desarrollar capacidades matemáticas, científicas y de lenguaje, así como las capacidades necesarias para participar en procesos de la vida comunitaria, tales como la educación de los niños, la conservación del medioambiente, la salud, la producción agrícola y el desarrollo de economías locales.

9.2 Misión, valores y visión: fundamentos de los objetivos estratégicos

Misión: Fomentar, directa o indirectamente, la enseñanza de las ciencias y sus aplicaciones al bienestar de las comunidades, incluyendo la investigación y el desarrollo de métodos de aprendizaje para diferentes niveles de escolaridad en los sectores rural y urbano de la población.

Valores:

- Espíritu de servicio: poner sus capacidades al servicio de los demás con amor y alegría.
- Justicia: entendida como la capacidad de ver con sus propios ojos y no mediante los ojos de otros.
- Libertad de toda clase de prejuicios: valorar a cada persona sin distinciones de raza, clase social, género, entre otros.
- Rectitud de conducta: comportamiento ético, equitativo, leal, auténtico, veraz y respetuoso en todas sus actuaciones dentro y fuera de la organización.

Visión: Liberar el potencial humano por medio de una educación apropiada que reconoce y exalta la nobleza del individuo y promover la búsqueda del conocimiento pertinente para el logro del bienestar individual y colectivo tanto en las dimensiones espirituales como en sus aspectos materiales.

9.3 Objetivos estratégicos del programa PAS

Antes de que una organización pueda desarrollar estrategias, es fundamental que identifique y delimite cuidadosamente sus áreas de actuación, lo que en términos de la metodología del BSC se conoce como perspectivas. La identificación de estas perspectivas es un proceso crítico que involucra la evaluación detallada de los objetivos y metas de la organización. En este sentido, Kaplan y Norton (1992) proponen cuatro perspectivas que pueden ser utilizadas como punto de partida para delimitar las áreas de actuación de una organización. Estas son: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

A continuación, se definen las cuatro perspectivas que serán tomadas en cuenta para el desarrollo del plan de mejoramiento de los procesos internos del programa PAS.

9.4 Perspectiva de los Stakeholders

Dada la naturaleza del Programa Preparación para la Acción Social (PAS) de FUNDAEC y su carácter sin fines de lucro, en este caso lo que comúnmente se conoce como la *Perspectiva de los clientes* se ha definido como *Perspectiva de los Stakeholders*, esto es así, porque las partes interesadas la componen tres actores, a saber, los beneficiarios, los colaboradores y profesionales, y finalmente los donantes tanto públicos como privados. Si bien todas las partes serán consideradas, la prioridad está puesta en los beneficiarios.

9.5 Perspectiva de los Procesos Internos

En lo que atañe a la gestión interna, el enfoque estará puesto el logro de los objetivos prioritarios del programa, especialmente en lo que se refiere a la satisfacción de los beneficiarios y donantes. El programa debe trabajar en el desarrollo de políticas y procedimientos que promuevan la eficiencia y la eficacia en la gestión de los recursos, implementar prácticas de mejora continua y establecer mecanismos de monitoreo y evaluación para medir el desempeño del programa. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Expandir el programa para llegar a un mayor número de personas y mejorar la calidad de este. En este sentido, es necesario desarrollar estrategias de mejoramiento de las capacidades administrativas, de acompañamiento y de manejo de los contenidos curriculares del programa por parte de los voluntarios y profesionales. Todo esto con el fin de mejorar las perspectivas superiores. Perspectiva financiera:

Los esfuerzos en la perspectiva financiera están encaminados al logro de la sostenibilidad financiera mediante la captación de recursos de diferentes fuentes que permitan el sostenimiento y expansión del programa, demostrando que existe la capacidad para la gestión de los recursos manteniendo el control de los costos y los gastos administrativos, además, se busca mejorar en el uso del sistema de seguimiento y control de ejecución presupuestal.

9.6 Objetivos estratégicos según las perspectivas

Los objetivos estratégicos que se presentaran a continuación suponen también las estrategias genéricas que el programa PAS habrá de desarrollar para mejorar sus procesos internos en el mediano y largo plazo.

9.6.1 *Perspectiva de los Stakeholders*

- Satisfacer la necesidad de los beneficiarios del programa y sus proyectos, lo que se refleja en la culminación del proceso de formación como Técnicos en gestión social y comunitaria, capaces de promover el bienestar de sus comunidades.
- Conocer la percepción de los estudiantes en cuanto a la calidad del programa y su proceso de formación.
- Mantener motivados a los colaboradores y profesionales para poder retenerlos en el tiempo.
- Lograr la satisfacción de los donantes públicos y privados a través del al logro de los objetivos y al uso adecuado de los recursos y a la transparencia en su manejo.

9.6.2 *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

- Desarrollar estrategias para el mejoramiento de las capacidades administrativas, de gestión y de acompañamiento.

- Mejorar la capacidad de los coordinadores Zonales y de Unidad en el uso las herramientas ofimáticas y en el uso del sistema de seguimiento y control se seguimiento de metas y ejecución presupuestal.
- Realizar ajustes al proceso de capacitación para mejorar en el manejo de los contenidos curriculares del programa por parte de los voluntarios y profesionales.
- Expandir el programa para llegar a un mayor número de personas.

9.6.3 *Perspectiva de los Procesos Internos*

- Mejorar las habilidades administrativas y de gestión de los coordinadores Nacionales, Zonales y de Unidad.
- Mejorar el proceso de selección de personal, especialmente la selección de nuevos tutores. (Selección del personal bajo las políticas y criterios establecidos).
- Mayor eficiencia y precisión en el uso las herramientas del sistema de seguimiento y control de avance en las metas y ejecución presupuestal
- Mejorar el sistema de toma de decisiones, esto es, que el tiempo se reduzca lo más posible para que las decisiones se comuniquen de manera oportuna.

9.6.4 *Perspectiva financiera*

- Aumentar la captación de recursos de diferentes fuentes locales tanto públicas como privadas.
- Desarrollar estrategias de captación de recursos de organizaciones internacionales.
- Mejorar la gestión de los recursos ajustando los costes administrativos manteniéndolos en los niveles más mínimos posibles sin afectar la calidad.
- Lograr la sostenibilidad financiera del programa PAS en el largo plazo.

Figura 61.

Mapa estratégico del programa PAS de FUNDAEC

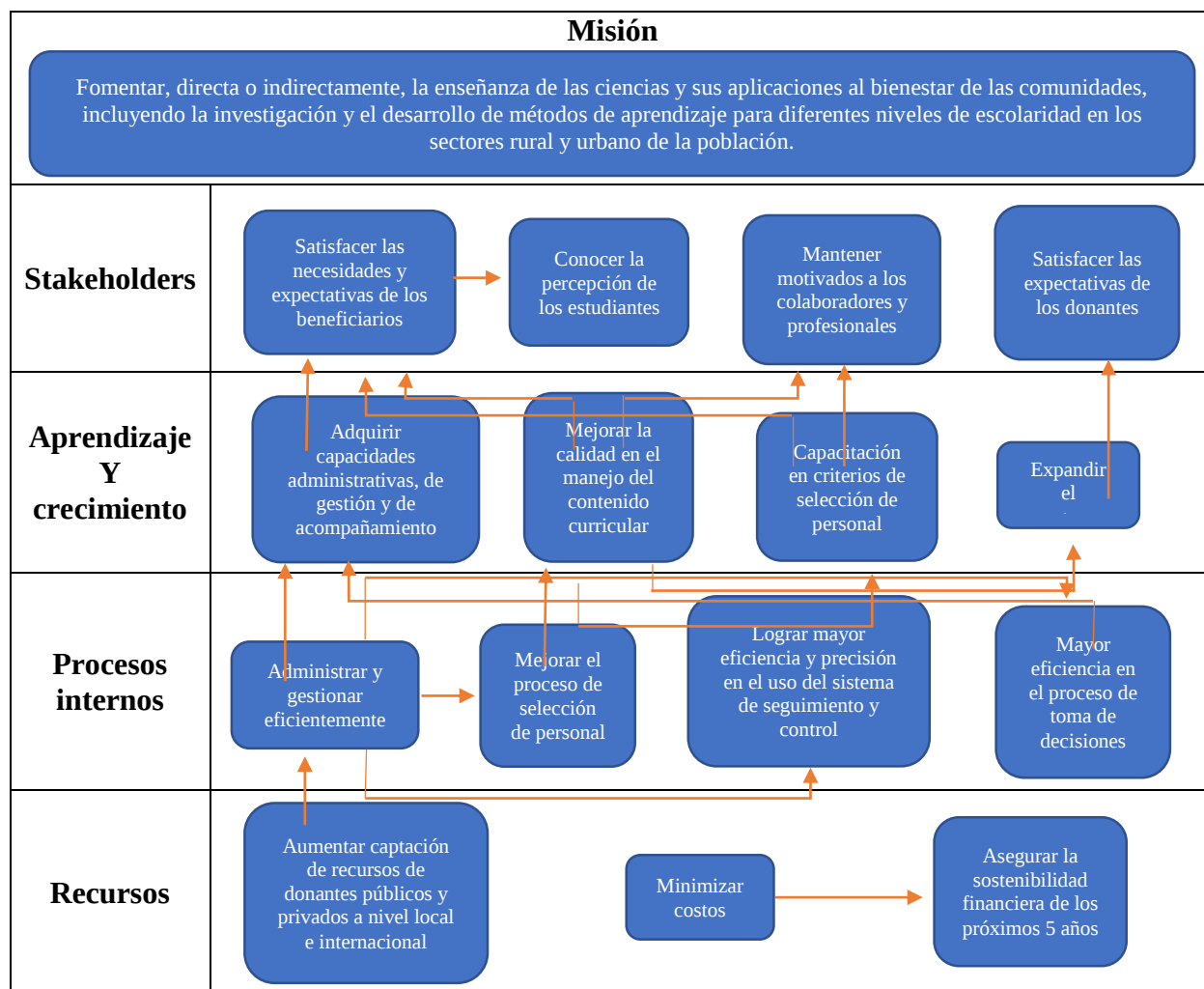


Tabla 31.

Matriz de despliegue de objetivos

Objetivos estratégicos	Factores clave de éxito	Políticas e iniciativas estratégicas
PERSPECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS		
1- Satisfacer las necesidades y expectativas de los beneficiarios del programa	- Nivel de satisfacción de los beneficiarios. - Índice de satisfacción de los donantes con la gestión y resultados del programa.	- Política: Boleín trimestral del avance de cada beneficiario. - Iniciativas: Sistematizar el desarrollo de cada beneficiario.
2- Conocer la percepción de los estudiantes	- Satisfacción de los colaboradores y retención de los mismos.	- Política: Informe anual de la percepción de los beneficiarios sobre el programa. - Iniciativas: Encuesta anual de percepción.

Objetivos estratégicos	Factores clave de éxito	Políticas e iniciativas estratégicas
3- Mantener motivados a los colaboradores y profesionales		- Política: Fomentar un entorno inclusivo y respetuoso que promueva el bienestar y satisfacción de los colaboradores. - Iniciativas: Realizar encuestas semestrales para conocer el clima laboral y evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores y profesionales.
4- Satisfacer las expectativas de los donantes		- Política: Presentar informes que demuestren el cumplimiento de los objetivos establecidos. - Iniciativas: Informes periódicos que muestren como se han utilizado las donaciones y el progreso de los proyectos.
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS		
1- Administrar y gestionar eficientemente	- Implementación efectiva de políticas y procedimientos. - Exactitud de la información generada por el sistema. - Implementación oportuna de las decisiones tomadas.	- Política: Establecer posesos eficientes para mejorar la efectividad y reducir costos. - Iniciativas: Analizar procesos existentes e identificar áreas de mejora.
2- Mejorar el proceso de selección de personal		- Política: Establecer y comunicar política y criterios de selección de personal. - Iniciativas: Desarrollar guía de perfiles de competencia que detalle habilidades y características de cada rol.
3- Mayor eficiencia y precisión en el uso herramientas del sistema de seguimiento y control		- Política: Establecer programa de capacitación y entrenamiento para mejorar competencias técnicas - Iniciativas: Desarrollar manuales y capacitaciones sistemáticas en el uso de las herramientas del sistema de seguimiento y control.
4- Mayor eficiencia en el proceso de toma de decisiones		- Política: Establecer sistema de flujo de información eficiente. - Iniciativas: Definir rutas para el flujo de información y acelerar el proceso de toma de decisiones.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
1- Adquirir capacidades administrativas, de gestión y de acompañamiento	- Implementación de prácticas de gestión eficientes y efectivas. - Mejora en la selección de personal. - Aumento en el número de beneficiarios	- Política: Establecer un programa de desarrollo de habilidades y competencias. - Iniciativas: Realizar capacitaciones sistemáticas sobre administración, gestión y acompañamiento a los coordinadores.
2- Capacitación en criterios de selección de personal		- Política: Estandarización de criterios de selección. - Iniciativas: Diseño de una guía de políticas y criterios de selección

Objetivos estratégicos	Factores clave de éxito	Políticas e iniciativas estratégicas
3- Mejorar la calidad en el manejo de los contenidos curriculares del programa		- Política: Mejoramiento continuo de las capacidades del personal con el manejo del contenido curricular - Iniciativas: Implementar capacitaciones sistemáticas en el manejo del contenido curricular.
4- Expandir el programa para llegar a un mayor número de personas		- Política: Lograr la escalabilidad del programa a través de estrategias de expansión. - Iniciativas: Definir estrategia de crecimiento orgánico.
PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS		
1- Aumentar captación de recursos de donantes públicos y privados a nivel local e internacional	- Compromiso del personal de no lucrarse. - Diversificación de las fuentes de financiación - Índice de eficiencia en la asignación y uso de los recursos.	- Política: Diversificación de fuentes de financiamiento - Iniciativas: Desarrollo de propuestas de financiamiento atractivas para donantes locales e internacionales de sectores públicos y privados.
2- Mejorar la gestión de los recursos ajustando los costes administrativos		- Política: Establecer política de control de costos y optimización de procesos administrativos. - Iniciativas: Revisar periódicamente los flujos de trabajo para ajustar y establecer límites presupuestarios.
3- Asegurar la sostenibilidad financiera del programa PAS en el largo plazo		- Política: Gestión financiera responsable - Iniciativas: Implementar un sistema de monitoreo y evaluación que permita evaluar regularmente la viabilidad económica del programa y sus proyectos.

Tabla 32.

Matriz de planeamiento estratégico

PERSPECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS		
Objetivo estratégico	Indicadores	Metas
1- Satisfacer las necesidades y expectativas de los beneficiarios del programa	- N° de estudiantes beneficiarios que culminan el técnico	- Mayor a 230 beneficiarios
2- Conocer la percepción de los estudiantes	- % de beneficiarios satisfechos con su proceso formación al culminar el programa	- Mayor 70% de los graduados
3- Mantener motivados a los colaboradores y profesionales	- Variación del número de voluntarios y profesionales	- Menor al 20%
4- Satisfacer las expectativas de los donantes	- % de objetivos del programa y sus proyectos alcanzados	- Mayor al 80%

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS		
Objetivo estratégico	Indicadores	Metas
1- Administrar y gestionar eficientemente	- Encuesta de percepción de gestión del programa	- Puntuación: 7/10
2- Mejorar el proceso de selección de personal	- % de reemplazo de voluntarios y profesionales	- Menor al 10% del personal
3- Mayor eficiencia y precisión en el uso de las herramientas del sistema de seguimiento y control	- % de ejecución de presupuesto y de avance en las metas registrado	- 90% para finales de cada año (Dic.)
4- Mayor eficiencia en el proceso de toma de decisiones	- % de decisiones tomadas y comunicadas oportunamente	- Mayor al 70%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
Objetivo estratégico	Indicadores	Metas
1- Adquirir capacidades administrativas, de gestión y de acompañamiento	- Número de capacitaciones realizadas durante el año	- Mas de 3 en el año
2- Capacitación en criterios de selección de personal	- Número de capacitaciones realizadas durante el año	- Mas de 3 en el año
3- Mejorar la calidad en el manejo de los contenidos curriculares del programa	- Encuesta de percepción aplicada a los beneficiarios	- Puntuación: 8/10
4- Expandir el programa para llegar a un mayor número de personas	- Numero de comunidades nuevas con el programa establecido durante el año	- 5 comunidades nuevas
PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS		
Objetivo estratégico	Indicadores	Metas
1- Aumentar captación de recursos de donantes públicos y privados a nivel local e internacional	- Captar fondos de nuevos donantes	- 5 nuevos donantes entre locales y extranjeros de los sectores público o privado
2- Mejorar la gestión de los recursos ajustando los costes administrativos	- Mantener los costos administrativos controlados	- Mantenerlos por debajo del XX% cada trimestre
3- Asegurar la sostenibilidad financiera del programa PAS en el largo plazo	- Desarrollar propuestas que atraigan nuevos recursos para sostener el programa durante los próximos 5 años	- Lograr la aprobación de por lo menos 3 propuestas al año

Tabla 33.

Matriz de seguimiento

PERSPECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS			
Objetivos estratégicos	Plazo de revisión	Fuentes documentales	Responsable
1- Satisfacer las necesidades y expectativas de los beneficiarios del programa	Semestral	Boletín de avance	Coordinación de Unidad
		Encuesta de satisfacción	
2- Conocer la percepción de los estudiantes	Semestral	Encuesta a estudiantes	Coordinación de Unidad
3- Mantener motivados y retener a los colaboradores y profesionales	Anual	Documento informe	Coordinación Nacional
4- Satisfacer las expectativas de los donantes	Anual	Informe de logro de objetivos	Coordinación Nacional
		Informe contable	

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS			
Objetivos estratégicos	Plazo de revisión	Fuentes documentales	Responsable
1- Administrar y gestionar eficientemente	Trimestral	Encuesta de percepción de gestión	Coordinación Nacional
2- Mejorar el proceso de selección de personal	Anual	Informe de % de reemplazo de voluntarios y profesionales	Coordinación Nacional
3- Mayor eficiencia y precisión en el uso de las herramientas del sistema de seguimiento y control	Trimestral	Informe de avance en las metas	Coordinación Nacional
		Informe de ejecución presupuestal	
4- Mayor eficiencia en el proceso de toma de decisiones	Trimestral	Memoria de tiempo medio de resolución de consultas	Coordinación Nacional
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Objetivos estratégicos	Plazo de revisión	Fuentes documentales	Responsable
1- Adquirir capacidades administrativas, de gestión y de acompañamiento	Trimestral	Informe trimestral	Coordinación de Unidad
			Coordinación Zonal
2- Capacitación en criterios de selección de personal	Trimestral	Informe trimestral	Coordinación de Unidad
			Coordinación Zonal
3- Mejorar la calidad en el manejo de los contenidos curriculares del programa	Semestral	Encuesta de percepción de los beneficiarios	Coordinación Zonal
4- Expandir el programa para llegar a un mayor número de personas	Anual	Informe Anual	Coordinación Nacional
PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS			
Objetivos estratégicos	Plazo de revisión	Fuentes documentales	Responsable
1- Aumentar captación de recursos de donantes públicos y privados a nivel local e internacional	Semestral	Base de Datos	Coordinación Nacional
2- Mejorar la gestión de los recursos ajustando los costes administrativos	Trimestral	Informe contable	Coordinación Nacional
3- Asegurar la sostenibilidad financiera del programa PAS en el largo plazo	Anual	Memorias Programa PAS	Coordinación Nacional

Tabla 34.

Cuadro de Mando Integral Programa PAS de FUNDAEC

Misión: Fomentar, directa o indirectamente, la enseñanza de las ciencias y sus aplicaciones al bienestar de las comunidades incluyendo la investigación y el desarrollo de métodos de aprendizaje para diferentes niveles de escolaridad en los sectores rural y urbano de la población.								
A - MATRIZ DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS			B - MATRIZ DE PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO		C - SEGUIMIENTO			
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FACTORES CLAVE DE EXITO	POLITICAS E INICIATIVAS	INDICADORES	METAS	PLAZO DE REVISIÓN	FUENTE DOCUMENTAL	RESPONSABLE
1- Perspectiva de los Stakeholders								
1	Perspectiva de los Stakeholders	- Implementación de prácticas de gestión eficientes y efectivas. - Mejora en la selección de personal. - Aumento en el número de beneficiarios	Boletin trimestral \ Sistematizar desarrollo beneficiarios.	- Nº de estudiantes beneficiarios que culminan el técnico	- Mayor a 230 beneficiarios	Semestral	Boletín de notas \ Encuesta satisfacción	Coordinación de Unidad
2	Conocer la percepción de los estudiantes		Informe anual de percepción \ Encuesta anual de percepción.	- % de beneficiarios satisfechos con su proceso formación al culminar el programa	- Mayor 70% de los graduados	Semestral	Encuesta estudiantes	Coordinación de Unidad
2	Mantener motivados a los colaboradores y profesionales		Entronos orientados al bienestar \ Encuestas clima laboral.	- Variación del número de voluntarios y profesionales	- Menor al 20%	Anual	Informe	Coordinación Nacional
4	Satisfacer las expectativas de los donantes		.Informes de cumplimiento \ Informes periodicos	- % de objetivos del programa y sus proyectos alcanzados	- Mayor al 80%	Anual	Informe logro objet \ Informe contable	Coordinación Nacional
2- Perspectiva de los Procesos Internos								
5	Administrar y gestionar eficientemente	- Implementación efectiva de políticas y procedimientos. - Exactitud de la información generada por el sistema. - Implementación oportuna de las decisiones tomadas.	Mejorar procesos y reducir costos \ Analizar pro. e ident. áreas de mejora.	- Encueta de percepción de gestión del programa	- Puntuación: 7/10	Trimestral	Encuesta de percepción de gestión	Coordinación Nacional
6	Mejorar el proceso de selección de personal		Establecer políticas de selec. personal \ Definir guía de perfil de competencias.	- % de reemplazo de voluntarios y profesionales	- Menor al 10% del personal	Anual	Informe de % de reemplazo de voluntarios y profesionales	Coordinación Nacional
7	Mayor eficiencia y precisión en el uso de las herramientas del sistema de seguimiento y control		Establecer programas de Cap. en competencias técnicas \ Desarrollar manuales y capacitaciones en uso de herramientas TIC	- % de ejecución de presupuesto y de avance en las metas registrado	- 90% para finales de cada año (Dic.)	Trimestral	Informe de avance en las metas	Coordinación Nacional
8	Mayor eficiencia en el proceso de toma de decisiones		Establecer sistema de flujo de info \ Definir rutas de flujo de información.	- % de decisiones tomadas y comunicadas oportunamente	- Mayor al 70%	Trimestral	Informe de ejecución presupuestal	Coordinación Nacional
3- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento								
9	Administrar y gestionar eficientemente	- Implementación de prácticas de gestion eficientes y efectivas. - Mejora en la selección de personal. - Aumento en el número de beneficiarios.	Establecer prog. de desarrollo de habilidades y competencias \ Cap. en Admin. Gestión y acompañamiento	- Número de capacitaciones realizadas durante el año	- Mas de 3 en el año	Trimestral	Informe trimestral	Coordinación de Unidad \ Coordinación Zonal
10	Mejorar el proceso de selección de personal		Estandarización criterios de selección \ Diseño de guía criterios de selección	- Número de capacitaciones realizadas durante el año	- Mas de 3 en el año	Trimestral	Informe trimestral	Coordinación de Unidad \ Coordinación Zonal
11	Mayor eficiencia y precisión en el uso de herramientas del sistema de seg. y control		Mejorar manejo cont. Curricular \ Cap. manejo contenido curri. sistematicas	- Encuesta de percepción aplicada a los beneficiarios	- Puntuación: 8/10	Semestral	Encuesta de percepción de los beneficiarios	Coodinación Zonal
12	Mayor eficiencia en el proceso de toma de decisiones		Escalabilidad con estrategias de expansión \ Definir estrategias de crecimiento orgánico	- Numero de comunidades nuevas con el programa establecido durante el año	- 5 comunidades nuevas	Anual	Informe anual	Coordinación Nacional
4- Perspectiva de los Recursos								
13	Aumentar captación de recursos de donantes públicos y privados a nivel local e internacional	- Compromiso del personal de no lucrarse. - Diversificación de las fuentes de financiación - Índice de eficiencia en la asignación y uso de los recursos.	Diversificación de fuentes de financiamiento \ Desarrollo de propuestas de financiamiento.	- Captar fondos de nuevos donantes	- 5 nuevos donantes entre locales y extranjeros de los sectores público o privado	Semestral	Base de Datos	Coordinación Nacional
14	Mejorar la gestión de los recursos ajustando los costes administrativos		Política de control de costos y optimización \ Revision de flujos de trabajo establecer límites presupuestarios.	- Mantener los costos administrativos controlados	- Mantenerlos por debajo del XX% cada trimestre	Trimestral	Informe contable	Coordinación Nacional
15	Asegurar la sostenibilidad financiera del programa PAS en el largo plazo		Gestión financiera responsable \ Monitoreo y evaluación financiera regular	- Desarrollar propuestas para atraer nuevos recursos para los próximos 5 años	- Lograr la aprobación de por lo menos 3 propuestas al año	Anual	Memorias Programa PAS	Coordinación Nacional

10. Conclusiones

Las siguientes ideas reflejan lo que para el autor de este trabajo de investigación son las conclusiones que una organización como FUNDAEC y específicamente el programa PAS deben tener en cuenta para mejorar sus procesos administrativos y de gestión, estas conclusiones y recomendaciones son el producto de las situaciones encontradas y de los hallazgos que se fueron haciendo evidentes en la medida que la investigación avanzaba.

El objetivo general de este trabajo de investigación consistió en la formulación de un plan de gestión estratégica para el Programa PAS de FUNDAEC y sus equipos regionales de la Costa Caribe para el periodo 2023 – 2025. Para lograrlo, se plantearon 6 objetivos específicos que se fueron desarrollando a lo largo de los distintos capítulos del trabajo. A partir del desarrollo de estos y habiendo cumplido con los objetivos propuestos, se concluye lo siguiente:

- El análisis del entorno demuestra gran escasez de programas de calidad que reduzcan los extremos de pobreza y riqueza con programas de formación que respondan de manera sistemática y a largo plazo a las necesidades de las personas en zonas rurales que FUNDAEC, por medio del programa PAS, podría atender.
- El análisis del entorno demuestra que existen dos situaciones críticas que afectan a la mayor parte de la Región Costa Caribe (lugares donde el Programa PAS tiene posibilidades de extenderse). Estas son: a) debilidad estructural en el sistema educativo y b) departamentos que dependen mayormente de actividades de producción primaria como la agricultura. En ambos casos, FUNDAEC y el programa PAS pueden responder con solvencia a ambas situaciones.

- La escasez de acceso al crédito reviste un área de oportunidad de crecimiento, al igual que la necesidad de capacitación en agricultura productiva.
- El programa PAS se está desarrollando mayormente en departamentos en cuyos municipios menos del 10% cuentan con cobertura de instituciones educativas certificadas en los niveles de formación básica, técnica y universitaria.
- Los niveles de migración de las personas en edad formativa y productiva (15 – 25 años) de las áreas rurales a las zonas urbanas es un fenómeno en pleno crecimiento, situación que puede afectar la población a la que se dirigen los programas y proyectos de FUNDAEC a través del programa PAS.
- El análisis interno demuestra que FUNDAEC y el programa PAS deben mejorar notablemente en el incremento de los conocimientos de los conceptos de la economía social y solidaria, teniendo en cuenta que estos se han ido actualizando con el paso del tiempo.
- El análisis interno demuestra que la organización posee una gran fortaleza en su capacidad para identificar y entender profundamente las necesidades de las comunidades y personas con las que implementan sus programas y proyectos.
- El análisis interno demuestra que FUNDAEC debe prestar seria atención a la contratación de personal cualificado y capacitado en aspectos administrativos. De igual manera, debe prestar especial atención a la implementación y uso de nuevas tecnologías de información y comunicación si pretende mejorar la eficiencia de sus procesos internos.
- El análisis interno demuestra que la capacidad de FUNDAEC para llevar a cabo procesos de investigación y acción que contribuyan al establecimiento de procesos de desarrollo

autónomo es una fortaleza que le permite llegar a las comunidades con propuestas, programas y proyectos que atraen fuertemente a las personas y que derivan en relaciones de muy largo plazo.

- El análisis interno demuestra que el acceso a diversas fuentes de financiamiento, junto con la capacidad del personal de la organización para relacionarse con otras instituciones, son factores ganadores que han permitido a FUNDAEC y al Programa PAS extenderse por la región Costa Caribe de manera constante y sólida.
- Los factores de éxito propuestos en esta investigación son de gran ayuda para el mejoramiento de cualquier organización del sector de la economía solidaria. Sin embargo, este trabajo de investigación demuestra que los de mayor relevancia se agrupan en los siguientes tres: a) Capacidad para llevar a cabo procesos de investigación – acción que contribuyan al establecimiento de procesos de desarrollo autónomo. b) Conocimiento de las necesidades de la comunidad de interés y c) adecuada administración, gestión y seguimiento de los proyectos y programas.
- En los procesos de planificación tanto presupuestal como de metas, se percibe un alto nivel de participación en todos los niveles, pero también se hace evidente que no todos están alineados con los objetivos de la organización y que las políticas para la planificación de las metas del año tampoco son plenamente conocidas por todos. Por esta razón, la participación de la coordinación nacional es sustancialmente mayor en la definición de las metas del año.
- En cuanto a los procesos directivos, el programa PAS cuenta con un sistema de control de su gestión, pero este debe pasar por un proceso de actualización para mejorar su

usabilidad. Los miembros del equipo de coordinación nacional tienen claro el objetivo del sistema de seguimiento y control, así como los indicadores de gestión más relevantes para el desarrollo del programa, pero esto no es tan claro en los niveles de coordinación regionales y de unidad.

- El sistema de seguimiento y control es otro de los aspectos que requiere especial atención. Aproximadamente el 50% de los encuestados considera que el sistema no es fiable, especialmente por dos razones. En primer lugar, en muchas ocasiones los formatos donde reposa la información han sido modificados, generando inseguridad sobre la fiabilidad de la información depositada. En segundo lugar, cuando la información no ha sido suministrada con tiempo y se solicita sobre la marcha, no se sabe si, debido a la prisa con la que se consigue la información, esta llega a ser totalmente fiel a la realidad de lo que está pasando en la unidad. En general, la respuesta de la encuesta muestra que el sistema existente funciona, pero hay aspectos, especialmente relacionados con la capacitación en el uso de las herramientas y los formatos, que deberían mejorarse de manera más regular para asegurar que todos estén en capacidad de diligenciar los formatos y mantener la información actualizada.
- Lo mismo sucede con los procesos de selección del talento humano: el 95% de los coordinadores que son quienes se encargan de seleccionar el nuevo personal en las unidades, percibe que el programa cuenta con políticas y criterios definidos, pero el 65% de las personas encargadas de seleccionar personal desconocen o no siempre tienen en cuenta estos criterios. Las principales razones por las que se ignoran las políticas y criterios son la necesidad o prisa por cumplir las metas (28%), las habilidades particulares de las personas (22%) y el desconocimiento de las políticas y criterios (21%).

- El análisis DOFA demuestra que FUNDAEC y el programa PAS cuentan con suficientes herramientas para enfrentar las amenazas que presenta el entorno y las debilidades que presentan sus procesos internos. En general, la organización presenta grandes fortalezas para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno producto de su buena lectura del contexto, pero también de la gran capacidad de su personal para asumir nuevos retos y organizarse para trabajar por metas comunes.
- También se concluye del análisis DOFA que los procesos internos de control y comunicación son debilidades importantes que requieren atención inmediata si se pretende ser más eficientes en el uso de los recursos y en la rapidez y eficacia con la que se ejecutan las tareas de la organización y el programa PAS.
- La planeación de gestión estratégica que se realizó para el Programa PAS de FUNDAEC demuestra que la organización está en capacidad y cuenta con las condiciones para aprovechar sus fortalezas y realizar los ajustes necesarios que le permitirán mantenerse como una organización del sector de la economía solidaria vigente y con muchas posibilidades de seguir expandiendo su área de cobertura a otras regiones del país.

11. Recomendaciones

- Es crucial contar con un equipo de trabajo comprometido y bien capacitado: el personal debe poseer habilidades y conocimientos específicos en áreas como la planeación estratégica. Si bien esto no siempre es posible, especialmente con el personal voluntario, un programa de capacitación robusto y bien pensado puede ayudar a disipar los vacíos de conocimiento que los miembros recién ingresados pueden tener. Adicionalmente, todos deben estar familiarizados con las particularidades de la implementación de un programa como el de “Preparación para la Acción Social” y conocer bien los mecanismos de planeación, evaluación y monitoreo empleados por el mismo.
- ... Además, es de la mayor importancia que todo el personal conozca muy bien y esté alineado con la misión y visión de la organización, pues de allí proviene el sentido de pertenencia y compromiso con el programa que impulsa el desempeño. • Un segundo aspecto tiene que ver con el objetivo para el cual fue diseñado el programa PAS y sus proyectos subyacentes. Para que estos sigan siendo pertinentes, es necesario realizar diagnósticos sistemáticos con el fin de ajustar los procesos y mantener la vigencia del programa.
- El programa PAS y sus proyectos deben ser monitoreados sistemáticamente para asegurar que se estén desarrollando según lo planeado. En este sentido, el uso adecuado de su sistema de seguimiento y control de avance en las metas y ejecución presupuestal es esencial. Pero, además, el uso de este sistema debe adaptarse para poder identificar tempranamente posibles desviaciones o problemas. El monitoreo periódico permitirá ajustar las estrategias y tomar decisiones informadas en tiempo real y de manera

oportuna, lo que contribuirá a la eficiencia y efectividad de las acciones que se emprendan.

- De la mano con lo anterior está el proceso evaluativo. La evaluación periódica del programa PAS debe volverse parte de la dinámica de funcionamiento, dado que las evaluaciones permitirán medir la eficacia de las acciones que se están realizando, identificar fortalezas y debilidades, y generar aprendizajes para mejoras futuras en los procesos internos. Es importante utilizar metodologías y herramientas como la utilizada en este trabajo de investigación, el “BSC”, pues permite alinear a todos con un mismo objetivo, definir objetivos, estrategias y metas que todos conocen, y se pueden realizar ajustes al quehacer diario con solo mirar el desempeño de un indicador de desempeño.
- La Coordinación Nacional del programa PAS debe prestar especial atención a su proceso de toma de decisiones y encontrar maneras de hacer que este sea un proceso mucho más rápido y dinámico; de lo contrario, encontrará cada vez más desafiante comunicar decisiones de manera oportuna.
- Se recomiendan evaluaciones periódicas de los procesos internos, algo que el método permite realizar fácilmente. Estas evaluaciones se han de llevar a cabo con el propósito de encontrar información útil que permita establecer planes de acción específicos que mejoren la eficiencia y eficacia del desarrollo del programa PAS. De esta forma, se logra identificar con tiempo las áreas problemáticas y aprovechar las oportunidades de mejora para optimizar el uso de los recursos humanos y materiales del programa y la organización.

- La aplicación del método Balanced Scorecard debe promover el involucramiento de todo el personal en el proceso de mejora continua. Esto se logra a través de la creación de una cultura organizacional orientada a la calidad y a la prestación del mejor servicio posible a los beneficiarios. De la mano con lo anterior subyace la necesidad de fomentar un ambiente de participación abierto donde se valoren las ideas y se promueva la participación tanto de los voluntarios como de los profesionales. Para lograr esto, recomiendo fuertemente el uso del plan de gestión estratégica planteado en este trabajo mediante la metodología del Balanced Scorecard.

En cuanto a las ventajas de implementar el método Balanced Scorecard, se encuentran aspectos como la posibilidad de establecer objetivos claros y medibles alineados con la misión y visión de la organización, al tiempo que permitirá monitorear el desempeño de los procesos internos y tomar decisiones sobre mejoras de los procesos de manera oportuna e informada. El establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación periódica es casi una consecuencia de la aplicación del método. Esto permite identificar cualquier desviación o área problemática y realizar ajustes a tiempo. Esto induce hacia una actitud con enfoque proactivo y adaptativo sobre los cambios que van sucediendo en el camino, de esta forma no solo se espera a que sucedan las cosas para atenderlas, sino que incluso se pueden llegar a prevenir. Esto mejorará los tiempos de respuesta y contribuirá al éxito del programa y los proyectos.

Bibliografía

- Ayensa, E. J. (2009). *Retos de las organizaciones del tercer sector en el modelo de bienestar:: implantación de sistemas de gestión de calidad total y compromiso organizativo*. Universidad de La Rioja.
- Berrio Lema, F. (2017). Gestión empresarial. In *Gestión empresarial*.
<https://doi.org/10.33132/9789585459274>
- Betancourt, B. (2013). Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. *Santiago de Cali: Escuela Nacional Del Deporte*, 17.
- Boni Aristizábal, A., & Ferrero, G. (1998). Definición, tipología y características de las ONG. *Fundación Hogar Del Empleado*. <Http://Www.Fuhem.Es/CIP/EDUCA/Ong1.Htm>
(Consultado El 14 de Mayo de 2005).
- Brown, W. A., & Iverson, J. O. (2004). Exploring strategy and board structure in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3), 377–400.
- Cançado, A. C., Tenorio, F. G., & Pereira, R. (2019). *Gestión Social : Epistemología de un paradigma*. Universidad del Azuay - Casa editorial.
- Carreras Roig, L., & others. (2008). *El subsector empresarial no financiero de la economía social. La fiscalidad de las sociedades cooperativas, sociedades laborales y sociedades agrarias de transformación*. Universitat Rovira i Virgili.
- Carrion, R. M. (2007). Gestão social: especificidades e práticas em discussão. *Tecnologias de Gestão: Por Uma Abordagem Multidisciplinar*. Vitória: EDUFES, 2.
- CEPAL. (1998). *Gestión de programas sociales en América Latina*. 56.
- Confecoop. (2018). Informe de desempeño de las organizaciones de la economía solidaria 2018. In *Confianza y acción*.
- Créalo, F. (2022). *Fundación Créalo*. Quenes Somo. Recuperado de url:

<https://www.fundacioncrealo.org/2021/07/quienes-somos.html>

Fundación Escuela Nueva. (2022). Quienes Somos. <https://escuelanueva.org/historia/#>

Fundación Plan Colombia. (2022). Quienes Somos. <https://www.plan.org.co/que-es-plan/>

fundaec.org. (2018). <https://fundaec.org/principios/>

García, J., Tatiana, G., & Tirado, S. (2004). *La Gerencia Social Y Social y su compromiso con la generación de impacto social*.

Gómez, R. D., Vélez, W., Ospina Rodríguez, F. L., Yepes Delgado, C., Lopera Villa, J., Martínez Ortiz, O., Roldán Jaramillo, P., Vargas Peña, G., & Agudelo, N. (2013). *Manual de gestión de proyectos*.

Hernández Nivia, M. (2014). *Cali la ciudad de las Fundaciones: Un panorama sociológico de las entidades sin ánimo de lucro y presentación de cuatro organizaciones no gubernamentales (ONG) con énfasis ambiental*. 130.

Hirsh, S., Boyle, B., Lamprianou, J., van Veen, K., Slegers, P., Mchunu, H., Steyn, G. M. G., Word Health Organization, 石井信一, Gerden dan Grave, Lessing, A., Witt, M. De, Scheerens Jaap, & Steyn, G. M. G. (2010). Dirección Estratégica de RRHH y RRLL. *Africa Education Review*, 15(1), 156–179.

<http://epa.sagepub.com/content/15/2/129.short%0Ahttp://joi.jlc.jst.go.jp/JST.Journalarchive/materia1994/46.171?from=CrossRef>

Hurtado, J. (2002). El proyecto de investigación holística. *Bogotá: Magisterio*.

Indes, D. E. L. (2006). *Documentos de trabajo del indes la gerencia social indes* (I-60).

Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. (2006). *La gerencia social indes*.

Kliksberg, B. (2015). Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones clave. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 44(175).

<https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.1999.175.49109>

Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opcion*, 24(55), 47–68.

López Piña, J. P., Quintero Soto, L. M., Tello Méndez, C. A., & Melgoza Ávalos, C. F. (2009). Impulso al sector servicios del municipio de Nezahualcóyotl, Edo. de México : tendencias y desafíos. *Revista Digital Universitaria*, 10(4), 3–10.

Matteo, C., & Graterol, E. (2017). Proyectos sociales: metodología e implicaciones para la gerencia social. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XXIII(2), 161-185.

Meisel-Roca, A., & Pérez-Valbuena, G. J. (2008). Geografía física y poblamiento en la costa Caribe colombiana. *Geografía Económica y Análisis Espacial En Colombia. Capítulo 2. Geografía Física y Poblamiento En La Costa Caribe Colombiana. Pág.:47-106*, 73.

<http://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/461>

Ministerio de Educación Nacional. (2014). *Región Caribe en educación*.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Ediciones Granica SA.

Nora, M. (2018). ¿Por qué etnografía? <https://Psicolog.Org/Porqu-Etnografa.Html#Bibliograf%C3%ADa>.

Oszlak, O. y O. E. (2001). EL ANALISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL : aplicación de la metodología SADCI Oscar Oszlak y Edgardo Orellana. *Documento de Trabajo*.

Pérez, G., Arango, M., & Sepulveda, L. (2011). Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. *Ensayos de Economía*, 38, 243–260.

<file:///C:/Users/Elieai Cupul/Downloads/27942-98991-1-PB.pdf>

PNUD. (2021). Pobreza y desigualdad en la región Caribe colombiana ¿Cómo recuperar la senda del desarrollo sostenible? In *Cesore* (Vol. 2). <https://doi.org/10.1038/s41379-020-0580-6>

Puyo, M., & Gómez Cardona, A. M. (2015). El sector sin fines de lucro en Colombia.

Universidad EAFIT, 53(9). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Román Muñoz, O., Arbeláez Ordóñez, G., & Patiño Vargas, C. (2012). Gerencia Integral Desde La Perspectiva De Un Modelo De Planeación Estratégica. *Gestión & Desarrollo*, 9(2012), 51–78.

Rosas Huerta, A. (2019). Capacidad institucional: Revisión del concepto y ejes de análisis.

Documentos y Aportes En Administración Pública y Gestion Estatal, 19(32), 81–107.

<https://doi.org/10.14409/daapge.v19i32.8482>

Sajardo Moreno, A., & Chávez Ávila, R. (2006). Balance y tendencias en la investigación sobre

Tercer Sector no lucrativo: especial referencia al caso español. *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56, 87–116.

Salamon, L., & Anheier, H. (1999). *Nuevo Estudio del Sector Emergente. Resumen. Fase II*, 1–

34. [http://ccss.jhu.edu/wp-](http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/11/EmergingSectorSPANISH_1999.pdf)

[content/uploads/downloads/2011/11/EmergingSectorSPANISH_1999.pdf](http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/11/EmergingSectorSPANISH_1999.pdf)

Salas, L. (2017). Las ONG colombianas: debilidades, entorno no habilitante y posibles salidas.

Blogs En Google: ONG y Gerencia Social.

Sánchez de Roldán, K. (2011). El desarrollo de habilidades gerenciales para el Tercer Sector. Un

marco conceptual y una metodología. *Cuadernos de Administración*, 18(27), 187.

<https://doi.org/10.25100/cdea.v18i27.145>

Supersolidaria. (2019). *Economía Solidaria, sus Organizaciones y la Supervisión* (Issue 31).