

**ANÁLISIS DE ESCENARIOS PARA LA ESTRATEGIA RED UNIDOS EN EL  
MUNICIPIO DE LOS ANDES-NARIÑO: PROPUESTA DE UN MODELO  
ADMINISTRATIVO.**

**JUAN MANUEL BURBANO DIAZ  
RICARDO FERNANDO HIDALGO VERA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
SANTIAGO DE CALI**

**2019**

**ANÁLISIS DE ESCENARIOS PARA LA ESTRATEGIA RED UNIDOS EN EL  
MUNICIPIO DE LOS ANDES-NARIÑO: PROPUESTA DE UN MODELO  
ADMINISTRATIVO.**

**JUAN MANUEL BURBANO DIAZ  
RICARDO FERNANDO HIDALGO VERA**

**DIEGO HERNÁN VARÓN ROJAS  
ASESOR DE TRABAJO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
SANTIAGO DE CALI**

**2019**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Santiago de Cali, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de grado lo dedico para la gracia y la gloria de Dios, a quien le debo todo; Él es mi padre, mi hermano, mi amigo, igual que ayer hoy y siempre, todo el honor y alabanza para su nombre. A las personas que me han apoyado incondicionalmente, mi esposa Fanny Jimena, a mi madre Ana Luisa, mi abuela Angelina, a la memoria de mi padre y dedicado especialmente a la luz de mis ojos, mi hija Emilia Valentina.

**Ricardo Fernando Hidalgo Vera**

## DEDICATORIA

El anhelo cumplido de haber culminado un propósito más en mi vida de estudiante es en gran parte al apoyo de mis padres quienes me formaron con reglas y algunas libertades, brindándome su confianza, consejos y apoyo incondicional en todo momento.

A mi hija que es una fuente de motivación e inspiración, que impulsa mi deseo de superarme cada día y ser un ejemplo de persona.

A mis tutores quienes con su esfuerzo y conocimiento debo gran parte de mi aprendizaje e interés en la investigación. A mi compañero quien con paciencia y continuo trabajo fue parte fundamental en el desarrollo y culminación de lo hoy presentamos.

Juan Manuel Burbano Díaz

## **AGRADECIMIENTOS**

Por medio de la presente agradecemos la confianza y permanente acompañamiento del profesor Diego Varon, tanto en la fase del anteproyecto como en el trabajo de investigación. Su acertado aporte y guía que direcciono nuestra idea de proyecto tanto en la teoría como en la propuesta práctica, nos deja un gran valor académico y social que nos permite impactar en nuestros municipios de origen: Los Andes e Ipiales.

En este recorrido empezamos siendo estudiantes en cada una de las materias del pensum académico en la Maestría, la cual nos fortalece en nuestro proyecto de vida, afianzar en la amistad y compañerismo que nos lleva a compartir el trabajo de grado como un esfuerzo grupal dentro de un proceso social y enriquecedor de conocimiento para seguir afianzando posibles propuestas de cambio estratégico.

Nunca olvidaremos que la Universidad del Valle nos acogió y nos dio la oportunidad de aprender y trascender.

MIL Y MIL GRACIAS

Juan Manuel Burbano Díaz

Ricardo Fernando Hidalgo Vera

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO I. GENERALIDADES	14
1.1 Descripción del problema	14
1.2 Formulación del problema	16
1.3 Objetivos	17
1.3.1. Objetivo general	17
1.3.2. Objetivos específicos	17
1.4 Justificación	18
CAPITULO II. MARCO TEORICO	20
2.1. Estado del arte	20
2.1.1. Antecedentes internacionales	20
2.1.2. Antecedentes nacionales	27
2.2. Marco conceptual	34
2.2.1. Concepto de servicio	37
2.2.2. Servicio del Estado	38
2.2.3. Gestión del cambio organizacional	40
2.2.4. Prospectiva estratégica	44
2.2.5 Modelo Dofa	47
2.2.6 Superación de la pobreza	50
2.3 Marco legal	50
2.4 Marco contextual	58
CAPITULO III. METODOLOGIA	68
3.1 Tipo de investigación exploratoria y descriptiva	68

3.2 Método de investigación	69
3.3. Fuentes de Información (Primarias y Secundarias)	70
3.4 Marco Lógico	71
3.5 Población y Muestra	72
3.6 Técnicas de investigación (Entrevista, Observación, Cuestionario)	73
3.7 Operacionalización de Variables	74
<b>CAPITULO IV. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>77</b>
4.1 Instrumento de recolección de información	77
4.2 Herramienta Computacional	77
4.2.1 Diagnostico Con Las Familias Participantes De La Red Unidos	77
4.2.1.1 Información General.	77
4.2.1.2 Información preguntas cerradas, uno a la diez.	78
4.2.1.3 Interpretación preguntas cerradas, uno a la diez.	84
4.2.1.4 Interpretación pregunta abierta, once.	88
4.2.2 Diagnostico con Cogestores Sociales y/o Excogestores de la Estrategia Red Unidos	88
4.2.3 Diagnostico con funcionarios de la Alcaldía del municipio de Los Andes	92
4.2.4 Diagnostico con funcionarios de Programas y Proyectos que operan en el Municipio.	97
4.2.5 Diagnostico con funcionarios de Entidades O Empresas del estado que están presentes en El Municipio.	99
<b>CAPITULO V. PROPUESTA DE UN MODELO DE ATENCION AL CIUDADANO PARA LA ESTRATEGIA RED UNIDOS.</b>	<b>104</b>
5.1. Objetivos de la propuesta	105
5.1.1. Objetivo general	105
5.1.2. Objetivos específicos	105
5.2. Desarrollo de la propuesta	105

5.2.1. Fase I. Diagnóstico De La Situación Actual	105
5.2.1.1 Identificación De Los Factores De Cambio	106
5.2.2. Fase II. Análisis De La Planificación	114
5.2.3. Fase III. Retroalimentación	120
5.2.4. Fase 4. Acción	127
5.2.5. Fase 5. Evaluación	135
CAPTULO VI. CONCLUSIONES	152
6.1 Conclusiones	152
6.2 Recomendaciones	153
Referencias bibliográficas	155
Anexos	163

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Sector de Inclusión Social y Reconciliación	29
Tabla 2. Técnicas básicas de la prospectiva.	46
Tabla 3. Población municipio de Los Andes	61
Tabla 4. Población étnica municipio de Los Andes	62
Tabla 5. Beneficiarios de programas	62
Tabla 6. Conflicto armado y seguridad	63
Tabla 7. Datos preguntas encuesta.	80
Tabla 8. Respuestas Cogestores y/o excogestores Sociales.	89
Tabla 9. Respuestas funcionarios Alcaldía Municipal.	92
Tabla 10. Respuestas funcionarios de Programas y Proyectos.	97
Tabla 11. Respuestas de funcionarios de entidades o empresas.	99
Tabla 12. Aspectos importantes en los puntos de vista de actores	102
Tabla 13. Matriz del Cambio para la Estrategia Red Unidos	107
Tabla 14. Análisis DOFA	108
Tabla 15. Diagnóstico estratégico	109
Tabla 16. Factores de Cambio Identificados	111
Tabla 17. Agrupación de factores de cambio internos	112
Tabla 18. Agrupación de factores internos	112
Tabla 19. Factores de cambio externos	113
Tabla 20. Expertos Participantes	115
Tabla 21. Factores de cambio seleccionados	119
Tabla 22. Descripción de los factores de cambio seleccionados	120
Tabla 23. Hipótesis de futuro	136
Tabla 24. Determinación de objetivos estratégicos	147

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Factores de Cambio	43
Figura 2. Municipio de Los Andes Sotomayor. Nariño	59
Figura 3. Distribución por edad. Los Andes	61
Figura 4. Genero poblacional	78
Figura 5. Ubicación	78
Figura 6. Planificación.	114
Figura 7. Resultados Generales del Ábaco de François Régnier	116
Figura 8. Resultados por experto del ábaco de François Régnier	117
Figura 9. Matriz de ponderaciones de las relaciones entre las variables	127
Figura 10. Plano de influencias / dependencias directas	127
Figura 11. Gráfico de influencias / dependencias directas	128
Figura 12. Esquema de una relación indirecta	128
Figura 13. Plano de influencias / dependencias indirectas	129
Figura 14. Gráfico de influencias / dependencias indirectas	130
Figura 15. Plano de desplazamientos relaciones directas y relaciones Indirectas	131
Figura 16. Plano de influencia / dependencia indirectas	133
Figura 17. Tipología de Variables Identificadas en el Plano Influencia/Dependencia	135
Figura 18. Evolución de las variables estratégicas	135
Figura 19. Caja Morfológica	139
Figura 20. Selección del escenario apuesta	144
Figura 21. Calificaciones expertos	144

## **RESUMEN**

Esta investigación tiene como objetivo principal diseñar un modelo administrativo que permita la gestión del cambio con visión prospectiva para la Estrategia Red Unidos en el Municipio de los Andes – Departamento de Nariño. Por lo anterior se identifican las valoraciones de los hogares que han participado en la estrategia del municipio para retroalimentar el proceso. Además se identifica las percepciones planteadas por los cogestores y/o excogestores, en términos de motivación y de capacitación. También se indaga la concepción que tienen participantes de otros programas y proyectos que hacen parte de Prosperidad social y la percepción que tienen funcionarios de la Alcaldía del municipio de Los Andes sobre la Estrategia. Finalmente se pretende el diseño de un modelo administrativo que permita a los distintos actores de la Red Unidos mejorar su proceso de intervención a los hogares del área rural y urbana del municipio.

**PALABRAS CLAVE:** RED UNIDOS, Municipio de Los Andes, Nariño, gestión del cambio, prospectiva estratégica, talento humano, escenarios futuros.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research is to design an administrative model that allows change management with a prospective vision for the Red Unidos Strategy in the Municipality of the Andes - Department of Nariño. Therefore, the assessments of households that have participated in the municipality's strategy to provide feedback to the process are identified. In addition, the perceptions raised by co-managers and / or ex-co-managers are identified in terms of motivation and training. It also investigates the conception that participants have of other programs and projects that are part of Social Prosperity and the perception that officials of the Mayorality of the municipality of Los Andes have about the Strategy. Finally, the aim is to design an administrative model that allows the different actors of the Red Unidos to improve their intervention process for households in the rural and urban areas of the municipality.

**KEYWORDS:** RED UNIDOS, Municipality of Los Andes, Nariño, change management, strategic prospective, human talent, future scenarios.

## INTRODUCCIÓN

Los esfuerzos por mejorar la calidad de vida y el bienestar de los hogares colombianos son numerosos y de todo tipo, en tanto el gobierno nacional mediante la implementación de políticas sociales busca impulsar y promover una administración pública eficiente y enfocada en resultados.

Con este propósito nace la Estrategia Red Unidos, proceso que involucró un conjunto de actores y una serie de esfuerzos, que se enfocaron inicialmente en un diagnóstico y un marco conceptual, insumos que sirvieran como referente para la implementación de esta alternativa que tiene como finalidad que las familias vulnerables en situación de pobreza y pobreza extrema alcancen las condiciones mínimas para que superen esa condición.

Bajo este precepto y con la idea de identificar las características necesarias para lograr una adecuada atención a las familias objeto de la intervención de la estrategia, se recolectó información para el diseño de la metodología que permita fortalecer el proceso de atención al ciudadano a lo largo de la investigación.

En este sentido, este documento aborda los aspectos más relevantes en la prestación de servicios, en torno a la calidad y satisfacción del ciudadano, así mismo entender la dinámica del acompañamiento familiar y comunitario que actualmente se desarrolla en el programa objeto de estudio y de esta manera generar una orientación al proceso de atención al ciudadano realizado mediante las visitas domiciliarias por los Cogestores Sociales a cada hogar.

## **CAPITULO I. GENERALIDADES**

El presente capítulo aborda los elementos centrales de la investigación. Con el fin de presentar una propuesta de modelo administrativo, para el aprovechamiento del talento humano como factor indispensable en la atención al ciudadano y con ello se convierta en una herramienta administrativa que contribuya en mejorar el desempeño laboral de los Cogestores Sociales, Estrategia Red Unidos – Municipio de Los Andes, de tal manera que se incluyan los objetivos de investigación, preguntas de investigación y justificación de la investigación.

### **1.1 Descripción del problema**

El Municipio de Los Andes se localiza al noroccidente del Departamento de Nariño, sobre la Cordillera Occidental y las vertientes de los ríos Patía, Guáitara y Telembí, con una altura promedio sobre el nivel del mar de 1.550 metros; fundado en enero primero de 1845 y elevado a la categoría de Municipio en 1911, comprende un área de 809 kilómetros cuadrados, además existen diferentes climas, especies y vegetación, que hacen de que posea muchas ventajas comparativas. Las actividades económicas y productivas están representadas principalmente por el sector primario, de tal manera que el 70% se dedica a la agricultura, el 20% a la minería y el 10% restante con actividades de la ganadería, las especies menores y forestales, y en una menor escala en el sector secundario y terciario de la economía.

En cuanto al campo social está representado en grupos poblacionales que fortalecen el tejido social y contribuyen en el desarrollo del municipio. En su gran mayoría se trata de población vulnerable y víctima de la violencia, focalizada en el Registro Único de Víctimas (RUV) y por la Estrategia Red Unidos para la Superación de la Pobreza.

En tanto en el año 2006 *nace la Red Juntos* con la finalidad de dar una respuesta integral a la multidimensionalidad de la pobreza extrema, mejorar las condiciones de vida de la población y reducir significativamente la desigualdad en Colombia, con la participación de entidades del sector público que contaban con oferta social. Posteriormente en el año 2011, empezó una nueva fase con el mismo esquema y lineamientos bajo el nombre de Red Unidos, enfocada en promover acciones coordinadas y focalización prioritaria de recursos y acciones sobre la población más vulnerable.

De esta manera, la Estrategia Red Unidos implementó un conjunto de acciones, en función de dimensiones y logros, que delimitaron su intervención, que se desarrolló a través de un acompañamiento familiar y comunitario, la gestión de oferta social y la provisión de información que caracterizó las demandas de servicios, para la promoción social de los hogares. Tarea que se realizó por medio de visitas domiciliarias efectuadas por los cogestores sociales a los hogares beneficiarios a través de calidad en términos de pertinencia y claridad de la información suministrada y registrada, además de periodicidad y calidez con la que se realizó esta labor, generando una comunicación fluida y sencilla, a través de la cual se mantuviera un ambiente de confidencialidad y corresponsabilidad.

Frente a esta situación, en la tarea de atención al ciudadano, se presentaron en años anteriores algunas dificultades que fueron manifiestas mediante quejas y reproches, ante directivos de la Estrategia Red Unidos y la persona encargada de ser el enlace, entre la Red Unidos y la administración municipal.

Por tanto algunas de las familias beneficiarias, que fueron atendidas por la estrategia en el Municipio de Los Andes, manifestaron que la realización de visitas domiciliarias, se volvieron rutinarias y sin ningún provecho, en la que se recolectaba la misma información y se seguía una metodología que implicaba abordar temáticas de manera repetida, debido a la gran cantidad de visitas realizadas y el no cumplimiento de logros, por lo que el cogestor social, solo

gestionaba oferta relacionada con servicios que prestan dependencias y entidades en el municipio, como solicitud de citas médicas, actualización de información e información sobre entrega de documentos de identificación, sin embargo no podía gestionar oferta de un mayor impacto, tanto en vivienda, como en ingresos y trabajo, que permitieran solventar las necesidades o demandas requeridas por las familias, en tanto por parte de la entidad que operaba la estrategia no existía un compromiso serio en la gestión de oferta, tarea que solo se encargaba a los Cogestores Sociales.

En segundo lugar la poca articulación que existía entre las entidades, programas y proyectos que brindaban la oferta en el municipio, debido a que por factores políticos, desinterés de los directivos, funcionarios y coordinadores de las organizaciones que poseían la oferta, no se focalizaba las familias que en realidad demandaban este tipo de servicios. En tercer lugar, el paternalismo existente en las familias, ya que a pesar de que se ha tratado de cambiar la mentalidad con el acompañamiento realizado por la estrategia hasta el momento no se ha logrado trascender la visión asistencialista de la gran mayoría de los hogares atendidos.

Los tres problemas señalados anteriormente, impidieron que la estrategia tuviera la aceptación y credibilidad requerida por los beneficiarios. En tanto que en el momento que se le reconoce a la ciudadanía la debida atención a sus sugerencias, solicitudes y planteamientos, en los que pueden abordar desde luego probables quejas sobre servicios públicos y posibles denuncias contra servidores públicos, se da validez a la participación del ciudadano como centro de atención y razón de las instituciones.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿Cómo diseñar un modelo administrativo que permita gestionar en el talento humano de manera integral el cambio con la promoción de una visión de futuro que propenda el fortalecimiento del acompañamiento familiar y comunitario por

parte de los Cogestores Sociales de la Estrategia Red Unidos del Municipio de Los Andes, Departamento de Nariño?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Diseñar un modelo administrativo que permita la gestión del cambio con visión prospectiva para la Estrategia Red Unidos en el Municipio de los Andes – Departamento de Nariño.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar las valoraciones de los hogares que han participado en el proyecto Red Unidos del municipio de Los Andes, para retroalimentar el proceso.
- Identificar las características de la Estrategia Red Unidos a partir de las percepciones planteadas por los cogestores y/o excogestores, en términos de motivación y de capacitación.
- Indagar la concepción que tienen participantes de otros programas y proyectos que hacen parte de Prosperidad social.
- Conocer la percepción que tienen funcionarios de la Alcaldía del municipio de Los Andes sobre la Estrategia Red Unidos.
- Diseñar un modelo administrativo que permita a los distintos actores de la Red Unidos mejorar su proceso de intervención a los hogares del área rural y urbana del municipio objeto de estudio.

### **1.3 Justificación**

Mediante la investigación se busca establecer una excelente comunicación con las familias, a través de una buena atención a los beneficiarios de la Estrategia Red Unidos, que implique vínculos de compromiso de ambas partes, tanto de quien es el canal para la intervención del gobierno, cogestor social, como de la familia que lo recibe. Considerando que el ser humano no es un ser solitario si no que pertenece a un grupo o comunidad, que se encuentra en una realidad social definida por su contexto, es decir, por su cultura, tradiciones, costumbres, educación entre otros, se debe tener en cuenta a la sociedad, sobre todo por las relaciones humanas, marcadas por la subjetividad en constante cambio y diferentes para cada individuo, partiendo de ello construir lo comunitario.

En tal sentido el interés de esta investigación se centra en la necesidad de tomar como objeto de estudio el acompañamiento familiar y comunitario realizado por la Estrategia Red Unidos, que se constituye en una Estrategia Nacional liderada por el gobierno en cabeza de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema - ANSPE, con la participación de 26 entidades del orden nacional en asocio con las administraciones departamentales y municipales y que mediante la intervención integral y coordinada, busca contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias objeto de su intervención, la acumulación de capital social y humano y en consecuencia, a la reducción de los niveles de pobreza y pobreza extrema en el país.

Frente a esta situación se deben tener en cuenta varios aspectos, características y cualidades de las personas encargadas de ser los representantes del programa en el municipio, donde se resalta el compromiso, los conocimientos y la autoridad como ejes para lograr compenetrar el recurso humano con el proceso de atención a la ciudadanía, permitiendo que la estrategia Red Unidos pueda estar al servicio del interés general, basándose tanto en la confianza entre personas como con las instituciones, situación por la cual la responsabilidad se centra en la capacidad

que tenga cada cogestor social para crear un estilo de liderazgo, innovación y valentía, afrontando los desafíos que se encuentra al realizar su labor en campo, con el fin de lograr un trabajo en equipo y por ende sentirse motivado identificándose con los objetivos de la organización.

A medida que se establezca una relación de confianza, se podrá identificar los recursos y potencialidades con los que cuenta cada familia y la comunidad, para que a partir de ahí, se fortalezcan los esfuerzos y de acuerdo a sus prioridades y/o necesidades se puedan gestionar servicios ante programas o proyectos sociales en los diversos niveles, local, departamental y nacional, que estén interviniendo en el municipio.

De esta manera el diseño de la metodología para fortalecer la atención a la ciudadanía, permitirá que no solo se beneficie la Estrategia Red Unidos, sino también los diferentes programas y proyectos del gobierno nacional, así como las diferentes entidades que presten algún tipo de servicio a la comunidad, ya que a partir de este análisis se tendrá un referente de estudio para la realización de posteriores propuestas en diferentes sectores y ámbitos del campo social y de prestación de servicios.

En definitiva la investigación planteada tiene una aplicación administrativa, en el sentido el cual se enfoca en el cómo lograr establecer una buena relación entre los cogestores sociales, las familias y la comunidad, mediante la generación de confianza, mayor eficiencia y satisfacción a la hora de explorar y abordar la situación actual de los beneficiarios de la estrategia.

Como parte integral del desarrollo de la estrategia Red Unidos es conveniente realizar un ejercicio sobre el estado actual de la misma con referente de la evolución de los posibles escenarios futuros, para ello nos apoyamos en los marcos referenciales que desde la Administración nos permiten proponer aspectos de relevancia para las decisiones futuras de la Red.

## **CAPITULO II. MARCO TEORICO**

En este capítulo se comenta y profundiza el problema de investigación planteado, situación por la cual se presenta el marco teórico o de referencia, en el que se detallan actividades que se llevaran a cabo para tal efecto, como es la detección, obtención y consulta de literatura pertinente para el problema de investigación. Para elaborar el marco teórico fue necesario detectar, obtener y consultar la literatura y otros documentos, como informes y artículos, así como extraer y recopilar de ellos la información de interés, debido a que el marco teórico se íntegra con las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieran al problema de investigación.

### **2.1 Estado del arte**

La atención al ciudadano se ha convertido para el Estado en la manera de vincularse con la población a través de los diferentes servicios que ofrece, por lo cual ha dirigido sus esfuerzos en mejorar la calidad, tiempo de respuesta y trato en la atención, entre otros, que se ha buscado alcanzar mediante diferentes procesos de cambio que estén al servicio de los intereses generales y fundamentados en principios de igualdad e imparcialidad.

Estos cambios fueron precedidos por antecedentes que soportaron la importancia de crear una estrategia dedicada a la equidad y superación de la pobreza extrema en Colombia, tanto a nivel nacional como internacional y que corresponden a políticas de intervención social en población vulnerable como son: Los objetivos del desarrollo del milenio, Experiencia Chile Solidario, Experiencia Juntos Perú, MERPD, CONPES 92, CONPES 102, Manual de Operaciones y la Red Juntos.

#### **2.1.1 Antecedentes internacionales.**

Los Objetivos del Desarrollo del Milenio (ODM), constituyen un pacto entre las naciones para reducir la pobreza humana. En la agenda global del desarrollo, los Estados y los gobiernos proponen reducir para el 2015, por lo menos a la mitad, la

pobreza, sus causas y manifestaciones. (Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, ONU-HABITAT, 2011, p.10)

#### Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
2. Lograr la enseñanza primaria universal.
3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.
4. Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años.
5. Mejorar la salud materna. 6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

De este modo, en el mes de septiembre del año 2000 en la cumbre de las Naciones Unidas, se firmó la Declaración del Milenio por la Asamblea General de la ONU, en la cual 189 estados reafirmaron su propósito de tener un mundo más pacífico, más próspero y más justo para el año 2015, en especial para los más vulnerables.

Al considerar el “Informe del gobierno Colombiano de Seguimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio”, producido por el Gobierno Colombiano (2014), se expone que: “Colombia con el objetivo uno de los ODM, se comprometió a reducir para el 2015, la incidencia de la pobreza extrema al 8,8%, y la pobreza monetaria al 28,5%. Al 2013 ha registrado significativos avances en esta meta, toda vez que mientras en 1991, uno de cada dos colombianos era pobre, en 2013 uno de cada tres personas estaba en esa condición. Este importante logro se ha obtenido por el entendimiento de la pobreza como un fenómeno multidimensional, que considera dentro de sus dimensiones de estimación, las condiciones educativas del hogar, la situación de la niñez y la juventud, el acceso al mercado laboral, a los servicios de salud y las condiciones

habitacionales de la vivienda. Así, se observa que los avances en cada uno de los ODM ayudan a reducir la pobreza desde su perspectiva multidimensional” (p.7).

Por tal razón, autores como Villamil y Romero (2011) consideran que el compromiso mundial alrededor de erradicar y/o disminuir la extrema pobreza demanda una actitud de cooperación internacional y, en el ámbito local, entre sector público y privado. La operatividad de las acciones interdisciplinarias plantea reflexiones y debe generar acciones solidarias desde las profesiones y las disciplinas, en especial las del sector agropecuario, las ciencias sociales y las del sector salud. (p.2).

La Experiencia Chile Solidario (CHS) Para el año 2002 fue implementada en un inicio con el nombre de Chile solidaria, a través del Programa Puente (FOSIS, MIDEPLAN) y oficializado como política de Estado por medio de la promulgación de la Ley 19.949 del año 2004, como un componente del Sistema de Protección Social que se dedica a la atención de familias, personas y territorios que se encuentran en situación de vulnerabilidad, siendo una estrategia gubernamental orientada a la superación de la pobreza extrema y que posteriormente se consolidó en una red institucional de apoyo a la integración social, la generación de mecanismos para la ampliación de oportunidades puestas a disposición de la población intervenida y con el objetivo de que esta acceda a un conjunto articulado de beneficios y prestaciones sociales que les permitan mejorar sus condiciones de vida, en un tiempo estimado de 5 años, contabilizado a partir de su ingreso voluntario.

Se resalta la búsqueda por generar en las familias que están en extrema pobreza, las condiciones mínimas requeridas para que sus integrantes tengan oportunidades y posibilidades reales de mejorar su nivel de vida, mediante una estrategia de acción que toca tanto la demanda (familias) como la oferta (servicios y programas).

De esta manera, para autores como Larrañaga y Contreras (2010) el carácter inter-sectorial de Chile Solidario hace necesario un gran esfuerzo de coordinación de la red de programas sociales, así como también exige que cada uno de ellos adapte su oferta al perfil de las familias participantes y realice una labor de promoción de capacidades, en lugar de la tradicional asistencia social. (p.3).

Por lo cual el gobierno de Chile con Ministerio de Planificación y Cooperación (2004) manifiesta que: “El sistema de protección Chile Solidario es más que un conjunto de mecanismos de asistencia social altamente focalizados: se orienta al desarrollo de capacidades de las propias familias y personas más pobres. Apunta al logro de un conjunto de mínimos medibles, que representan un paso hacia el ejercicio de derechos por parte de los más pobres. Significa en definitiva, un avance hacia el pleno reconocimiento de los más pobres como ciudadanos”. (p. 22).

El día 7 de abril de 2005 y mediante el decreto supremo No. 032 – 2005 – PCM fue creado el programa nacional de apoyo a los más pobres (Experiencia Juntos Perú), que define su finalidad, fuentes de financiamiento y estructura operativa y que a partir de enero de 2012 forma parte del ministerio de Inclusión Social, cuya finalidad es contribuir a la reducción de la pobreza y a romper la transmisión intergeneracional de la pobreza extrema, generando Capital Humano en corresponsabilidad Estado – Hogar, mediante la entrega de incentivos para el acceso y uso de servicios de salud, nutrición y educación; bajo un enfoque de restitución de derechos básicos y con la participación organizada y la vigilancia de los actores sociales de la comunidad.

Es por eso que para algunos autores como Jones, Vargas y Villar (2008), se refieren a que: “Los mecanismos de protección social se ven cada vez más como una política importante y herramienta para abordar la pobreza, la vulnerabilidad y la exclusión social. Dentro del amplio campo de la protección social, las transferencias de efectivo son instrumentos que atraen mucho interés (p.255).

Juntos es innovador, ya que articula sus intereses con los del Estado. El Estado está interesado en elevar el nivel de educación de la población, que están interesados en salir de la pobreza, pero no va a ser libre. El Estado le dará 100 soles y se hará lo que no siempre has querido hacer, incluyendo el envío de sus hijos - especialmente las niñas - a la escuela, que los niños y niñas tienen los mismos derechos a la educación.

El propósito del programa Juntos Perú se basa en un incentivo condicionado al cumplimiento de compromisos adquiridos, los cuales intentan promover y garantizar el acceso y participación de los hogares en extrema pobreza con niños menores de 14 años y gestantes a la oferta del Estado; fomentando de esta forma el principio de corresponsabilidad.

Por lo cual tanto la experiencia Chile Solidario y Juntos Perú, al igual que la Estrategia Red Unidos en Colombia para la identificación de la población objetivo utilizan medios de determinación acordes con los consensos internacionales sobre la materia. De manera que para Colombia la identificación de los potenciales beneficiarios, selección territorial o geográfica que identifica zonas vulnerables por acceso a servicios de salud, educación y marginalidad lo hace a través del Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales (Sisbén), considerando el puntaje obtenido en la ficha después de haber realizado el censo a la población colombiana.

En tal sentido las entidades, programas y proyectos desarrollados en la región, suministran oferta que atiende necesidades debidas a condiciones o características económicas, sociales, de infraestructura y demográficas de la comunidad.

Por otra parte los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son fruto de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en Río de Janeiro en 2012. El propósito era crear un conjunto de objetivos mundiales

relacionados con los desafíos ambientales, políticos y económicos con que se enfrenta nuestro mundo.

Los ODS sustituyen a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), con los que se emprendió en 2000 una iniciativa mundial para abordar la indignidad de la pobreza. Los ODM eran objetivos medibles acordados universalmente para hacer frente a la pobreza extrema y el hambre, prevenir las enfermedades mortales y ampliar la enseñanza primaria a todos los niños, entre otras prioridades del desarrollo. (p.1).

Así es como para el 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás. La Agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible:

Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo

Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.

Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.

Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos

Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos

Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.

Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación

Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países

Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles

Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible

Objetivo 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad

Objetivo 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas

Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

Estos nuevos objetivos presentan la singularidad de instar a todos los países, ya sean ricos, pobres o de ingresos medianos, a adoptar medidas para promover la prosperidad al tiempo que protegen el planeta. Reconocen que las iniciativas para acabar con la pobreza deben ir de la mano de estrategias que favorezcan el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales, entre las que cabe señalar la educación, la salud, la protección social y las oportunidades de empleo, a la vez que luchan contra el cambio climático y promueven la protección del medio ambiente. (p.1).

El Bertelsmann Stiftung & Sustainable Development Solutions Network da a conocer el Informe SDG Index and Dashboards Report 2017, donde se muestra el avance logrado de diferentes países frente a los ODS hasta ese momento, Colombia, a pesar de haber generado estrategias en torno a la concienciación de los ODS, entre los 157 países incluidos en este ranking, ocupa el puesto 88 con un puntaje de 64.8, (SDG Index and Dashboards Report 2017), lo cual indica que debemos trabajar arduamente si queremos generar un futuro sostenible para todos.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales.**

A finales del siglo XX, Colombia además de debatirse en alternativas que le permitieran poner fin a la violencia, enfrentó una grave crisis económica que ocasiono el deterioro de sus indicadores sociales, situación por la cual el Gobierno Nacional, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Corporación Andina de Fomento (PNUD), pusieron en marcha a finales de 2014 la Misión para el diseño de una Estrategia para la Reducción de la Pobreza y la Desigualdad (MERPD), con el propósito de alcanzar a la vez una tasa de crecimiento elevada y sostenida, que permitiera una reducción de la pobreza y la desigualdad y con ello buscar cumplir con los objetivos del milenio, meta de visión de Colombia 2019.

De esta manera el Departamento Nacional de Planeación al ser una entidad técnica asesor del Presidente de Colombia, en el marco de la Constitución de 1991, define e impulsa la implantación de una visión estratégica del país en los campos social, económico y ambiental. A través del diseño, la orientación y evaluación de las políticas públicas colombianas, el manejo y asignación de la inversión pública y la concreción de las mismas en planes, programas y proyectos del Gobierno, considera en el Conpes Social 91 que: “El compromiso del país con los Objetivos de Desarrollo del Milenio no circunscribe su accionar en materia de política social a dichos objetivos. Por el contrario, la estrategia en este campo es mucho más amplia, abarca objetivos y metas fundamentales en programas sociales de gran impacto y ha mostrado resultados muy favorables en la construcción y conservación del capital humano, particularmente focalizando la inversión en aquellos grupos poblacionales pobres y vulnerables.” (p. 3).

De igual manera El Departamento Nacional de Planeación, expone en el Conpes 92 y 102 lo siguiente.

CONPES 92. Documento aprobado el 18 de abril de 2005 y que se sometió a consideración en el Conpes para la Política Social, sobre algunas modificaciones a

los lineamientos para la operación del Programa Nacional de Alimentación para el Adulto mayor “Juan Luis Londoño de la Cuesta”, selección y priorización de los beneficiarios, el cual fue aprobado el 6 de diciembre de 2004 en el Conpes Social 86, cuyas modificaciones correspondían en primer lugar a la identificación y detección de los potenciales beneficiarios, como segundo lugar a la operación del programa en el área rural. (p.2).

CONPES 102. Documento aprobado el 25 de septiembre de 2006 y que aborda la Red de Protección Social contra la pobreza extrema, que busca promover la incorporación efectiva de los hogares más pobres a las redes sociales del Estado y asegurar la superación de su condición a través de la integración la oferta de servicios sociales en torno a la familia, brindar transitoriamente acompañamiento familiar y acceso preferente y generar un marco de corresponsabilidad. (p.3).

De tal manera que impulsa la misión para el Diseño de una Estrategia enfocada en la Reducción de la Pobreza y desigualdad – MERPD, con el apoyo de los ministerios sociales, organismos multilaterales, el sector privado, la academia y representantes del congreso la profundización en el conocimiento sobre los mecanismos que determinan la pobreza y la desigualdad y la formulación de propuestas para avanzar en su reducción, entre las que se cuenta la creación de la Red de Protección Social contra la Extrema Pobreza. (p.8)

En tanto el gobierno de Colombia mediante el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, “Prosperidad para Todos”, reformula su visión para lograr integrar lógicamente los nuevos propósitos y durante el 2011 se promulga la Ley 1444 que otorga facultades al Presidente de la República, para modificar la estructura de la administración pública y entre otras disposiciones, se crea el Sector de la Inclusión Social y la Reconciliación. También mediante Decreto 4155 de 2011 se crea el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, teniendo como base la estructura institucional de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la

Cooperación Internacional- ACCIÓN SOCIAL, como cabeza del Sector Inclusión Social y la Reconciliación. (p. 2).

El Sector está conformado por las siguientes entidades adscritas al DPS: Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas; Centro de Memoria Histórica; Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema; Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial; Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF.(p.1).

**Tabla 1. Sector de Inclusión Social y Reconciliación**

<b>ENTIDAD</b>	<b>OBJETO</b>
<b>Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas UARIV</b>	Coordinar de manera ordenada, sistemática, coherente, eficiente y armónica las actuaciones de las entidades que conforman el Sistema Nacional de Atención y Reparación a las Víctimas en lo que se refiere a la ejecución e implementación de la política pública de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas. Asume las competencias de coordinación señaladas en las Leyes 387, 418 de 1997, 975 de 2005, 1190 de 2008.
<b>Centro de Memoria Histórica</b>	Reunir y recuperar todo el material documental, testimonios orales y por cualquier otro medio relativos a las violaciones de que trata el artículo 3° de la Ley 1448.
<b>Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema ANSPE</b>	Participar, con otras entidades competentes y los entes territoriales, en la formulación de política pública para la superación de la pobreza extrema y coordinar la implementación de la estrategia nacional de superación de la pobreza extrema a través de la articulación con actores públicos y privados y la promoción de la innovación social.
<b>Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial</b>	Implementar, ejecutar y hacer seguimiento a la ejecución de la Política Nacional de Consolidación Territorial, y canalizar, articular y coordinar la intervención institucional diferenciada en las regiones de consolidación focalizadas y en las zonas afectadas por los cultivos ilícitos.
<b>Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF</b>	Proveer a la protección del menor y, en general al mejoramiento de la estabilidad y del bienestar de las familias colombianas.
<b>Departamento para</b>	Formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos para la superación de la pobreza, la inclusión social, la reconciliación, la recuperación de territorios, la atención y reparación a víctimas de la violencia,

<b>la Prosperidad Social DPS</b>	la atención a grupos vulnerables, población discapacitada y la reintegración social y económica y la atención y reparación a víctimas de la violencia a las que se refiere el artículo 3° de la Ley 1448 de 2011, las cuales desarrollará directamente o a través de sus entidades adscritas o vinculadas, en coordinación con las demás entidades u organismos competentes.
----------------------------------	--

Fuente: DPS - Atención al Ciudadano por el Sector de Inclusión Social y Reconciliación

La Red Juntos nace con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de la población en pobreza extrema y reducir significativamente la desigualdad en Colombia y para que todos los colombianos tengan las mismas oportunidades generando equidad social, por lo cual el gobierno colombiano da origen a esta estrategia mediante el Conpes Social 102 de 2006, inicio del segundo periodo del Gobierno de Uribe, con el objetivo de apoyar a las familias que viven en pobreza extrema y busquen superar su situación y mejorar su calidad de vida, a través de un trabajo conjunto con el Gobierno, que posteriormente sigue operando en la segunda fase con el mismo esquema y lineamientos bajo el nombre de Red Unidos, pero con nuevos elementos como la promoción de la innovación social, la participación comunitaria y el abordaje de trampas de la pobreza extrema que interfieren en el desarrollo local, centrándose en la corresponsabilidad, mediante una relación estratégica con alcaldes y gobernadores.

En este orden de ideas en la Guía Metodológica para la Promoción Familiar de los Hogares Acompañados por la Red Unidos se menciona que: “A través del Acompañamiento Familiar y Comunitario a la población más pobre y vulnerable, se ha promovido su participación en la Estrategia como gestores de su propio desarrollo” (p.10). Para esto ha sido necesario cimentar alternativas de cambio al interior de ellos y de las personas que los conforman, estableciendo compromisos que promueven el desarrollo de competencias y habilidades para relacionarse socialmente, y orientándolos en el acceso a la red de bienes y servicios públicos básicos para contrarrestar su situación inicial de pobreza extrema. Es tiempo entonces de acordar el inicio de una nueva etapa, en el cual la autogestión es la apuesta más importante, donde una vez superada su situación de pobreza

extrema el hogar pueda seguir transformando los imaginarios de cada uno de sus integrantes.

En cuanto al Manual de Operaciones que es una herramienta de consulta para los actores involucrados en la implementación de la Estrategia Red UNIDOS, a saber: Operadores Sociales, hogares UNIDOS, equipos territoriales, funcionarios del Sector de la Inclusión Social y la Reconciliación, demás entidades del sector público y privado, del orden nacional y territorial, gobernaciones, alcaldías, innovadores sociales, academia y sociedad civil en general. Así mismo, es una herramienta de consulta para entes de control y demás interesados en conocer la implementación de la Estrategia, que tiene como objetivo brindar a los actores involucrados los lineamientos operativos a nivel territorial para el desarrollo del acompañamiento a los hogares en pobreza extrema y a las comunidades, la articulación de la oferta y la promoción de relaciones estratégicas en favor de la superación de la pobreza extrema.

En tal sentido los mencionados programas, objetivos y Conpes se crearon con el propósito de atender a familias pobres y vulnerables, por tanto es significativo considerar la atención al ciudadano desde un punto de vista social, tanto en entidades públicas como programas y proyectos sociales. Por tal motivo para brindar una atención de calidad, se hace importante conocer los fundamentos teóricos que la sustentan y cuál es su implicación a la hora de que un ciudadano requiera de algún trámite o servicio del Estado, por tanto en Colombia el Ministerio de Vivienda, (2005), menciona que: “La atención y servicio de excelencia hacia los ciudadanos no es exclusiva de algunos pocos miembros de las instituciones involucradas, por el contrario es una conciencia que está ligado de manera intrínseca a la misión institucional de cada entidad y, por ende, debe ser aplicado por todos los servidores públicos y oficiales de cada una de ellas en el desarrollo de sus funciones públicas” (p.10).

De esta manera tanto la voluntad como el compromiso por parte de las entidades y de los funcionarios a la hora de prestar un servicio son fundamentales para alcanzar estándares de excelencia con el mayor grado de satisfacción de los ciudadanos, por lo cual el Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana, SIAC, Chile, (2010) expone que: “Los espacios de atención en los servicios del Estado constituyen un instrumento fundamental en el proceso de modernización de la gestión pública, incrementando su cobertura y propiciando más y mejores mecanismos de acceso ciudadano a la información y el ejercicio de los derechos de las personas, por lo que las instituciones públicas ante las demandas de la ciudadanía, deben mejorar notablemente su gestión, en un proceso de mejora continua, agilizando los trámites y las prestaciones que realizan” (p.9).

De igual modo en Colombia para el Ministerio de Cultura, la atención al ciudadano es uno de sus mayores objetivos a través del cual busca generar confianza en la institución, agilidad en la atención, seguridad en la respuesta, tolerancia, dominio de la tarea y comunicación eficiente, efectiva y confiable que sustenten y generen como resultado un servicio pertinente y adecuado a las necesidades que se busca satisfacer.

Por otra parte frente a los antecedentes representados por todo aquel conjunto de investigaciones previas relacionadas con el tema de estudio a continuación se relacionara algunos trabajos de investigación consultados hasta la fecha que servirán para sustentar y complementar la investigación.

Rubiano y Camelo (2017) enmarcan su análisis dentro de establecer una respuesta a la necesidad de la empresa pública de mejorar su capacidad de anticipación estratégica, a través de la aplicación del modelo prospectivo de la escuela voluntarista francesa, comprendiendo que la prospectiva es una disciplina que nació para probarnos que no es necesario padecer el futuro sino que podemos construirlo. Ahora bien, si además de analizar el futuro y elegir la mejor opción nos damos a la tarea de llevar a cabo ese futuro mediante estrategias

inteligentes, nos estaremos encaminando hacia el éxito y por ende hacia una mayor competitividad.

Correa Reyes (2015) analiza retrospectiva y prospectivamente el direccionamiento institucional de la Universidad de Cartagena con miras a identificar los cambios requeridos para adaptarse al contexto como una organización inteligente. La relevancia científica y social de la tesis radica en aplicar como complemento al análisis estratégico tradicional, un método de análisis prospectivo, para explorar las transformaciones institucionales requeridas por las nuevas generaciones de la comunidad universitaria para promover la adaptación inteligente y abierta de la Universidad de Cartagena a las redes de innovación productiva y social y competitiva en los mercados internacionales.

Galvez y Molano (2015), esta investigación se fundamenta en un estado situacional de una empresa, considerando tomar y realizar una metodología de carácter cualitativo y cuantitativo, que de un direccionamiento prospectivo para lograr la permanencia de la empresa, lo anterior basado en el impacto que tiene la misma en lo económico y lo social, tomando como base las competencias que diferencian a la empresa en el sector, para identificar el escenario de futuro más adecuado y las acciones estratégicas, que sustenten la permanencia de la empresa.

Montaña y Torres (2015) considera pertinente realizar un diagnóstico de la intervención de los procesos de cambio, para posteriormente diseñar un plan de desarrollo organizacional del mismo, por lo que el diseño de la investigación utilizado por los autores es de tipo inductivo y deductivo ya que lo consideran como una propuesta de tipo práctico, para satisfacer las necesidades de una institución, aunque sin llegar a la ejecución del proyecto, sino hasta la etapa de concluir sobre su viabilidad.

Perdomo Charry (2012) explica desde una perspectiva multidisciplinaria, el fenómeno social del cambio a través de la construcción de un enfoque teórico

analítico para el estudio de la transformación organizacional e institucional, y a partir de este enfoque, su aplicación específica para comprender y explicar el desarrollo y la evolución de su objeto de estudio.

De otro lado, Mosquera y Ortiz (2007) consideran la oportunidad para la adopción de estrategias de diferenciación, basadas en la excelencia del servicio, a partir de las necesidades y expectativas del cliente, de esta manera optaron por un tipo de investigación de tipo explicativo porque buscaban determinar las causas y consecuencias que afectan el servicio al cliente de Coemssanar S.F., y con ello les permitiera elaborar una propuesta.

Molina y Rosero (2007) manifiestan la importancia de implementar de un modelo integral de atención al ciudadano que recoja y rediseñe los elementos esenciales de atención de tal forma que el servicio prestado sea oportuno, ágil y de calidad, por lo que realizaron la investigación mediante un tipo de estudio descriptivo y un método deductivo – inductivo, para identificar y establecer estrategias que coadyuven de manera integral a mejorar el servicio de atención al ciudadano.

## **2.2 Marco conceptual**

Con el ánimo de enmarcar el presente estudio en los modelos administrativos para una atención al ciudadano con calidad en el servicio, se hace referencia a una serie de conceptos que han sido ampliamente estudiados a nivel teórico, pero que también han sido implementados en la práctica, entre estos conocimientos, también es significativo hablar de que para que se generen servicios, deben existir necesidades a las cuales se les debe suplir, como son la salud, alimentación, vivienda, educación, entre otras, que aparecen desde el momento mismo en que nace cada ser humano.

La administración científica con el Ingeniero Mecánico Frederick Winslow Taylor, apoyado del también Ingeniero Mecánico Henry L. Gantt, aplicaron métodos de observación y medición al trabajo para aumentar la rentabilidad por medio del

aumento de la productividad. Como lo propone Taylor en su obra *Principles of Scientific Management*, publicada en 1911, los siguientes principios básicos:

*Primero:* Desarrolla, para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos.

*Segundo:* Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero, mientras que en el pasado éste elegía su oficio y se instruía a sí mismo de la mejor manera, de acuerdo con sus propias posibilidades.

*Tercero:* Coopera cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican.

*Cuatro:* Distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros.(Taylor 1911/1973:41).

La administración científica involucra también a los esposos Frank Gilbreth y Lillian Moller Gilbreth, quienes respaldaron las teorías de Taylor y se interesaron por los movimientos innecesarios en el trabajo. Su trabajo más reconocido consistió en la definición de los 17 movimientos básicos manuales llamados therbligs, con estos analizaban con mayor exactitud las acciones manuales de cualquier trabajador.

Muñoz Machado (1999), menciona que a la hora de hablar sobre la necesidad de aplicar lineamientos puntuales en la administración, se recurre a la teoría clásica de la Administración, relacionada con Henry Fayol, por haber sido el primero en sistematizar sus conocimientos gerenciales con base en sus 30 años de experiencia en la dirección de la empresa Commentry-Fourchambault et Decazeville. Su obra *Administración industrial y general* fue publicada en 1916, su aporte principal consiste en el análisis de lo que el alto directivo hace en la organización y a las reglas que conviene seguir a la hora de gestionarla y organizarla adecuadamente. Además, clasifica las actividades que se llevan a cabo en las empresas como técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad y administrativas y plantea los catorce principios generales para organizar.

Ante las dificultades para alcanzar la productividad esperada con la sola aplicación de la teoría clásica, puesto que los individuos no se comportaban de acuerdo al patrón requerido, aparece lo que se conoce como la escuela Conductista, donde su principal expositor es Elton Mayo, quien involucra aspectos de administración de personal recurriendo a la psicología y sociología para describir y orientar la conducta de los trabajadores en pro de los intereses de la organización.

Con estudios experimentales en grupos laborales de la fábrica Hawthorne de Western Electric, se expuso la idea de que el hombre iba más allá de motivaciones meramente económicas y que su comportamiento estaba fuertemente influenciado por sus necesidades sociales y por la percepción que tenía sobre su trabajo.

Es entonces cuando toman gran importancia las diferentes necesidades, que el ser humano, por naturaleza busca suplirlas, por lo que para Linares (2014), considera que (tuvieron que pasar muchos años para que operara un cambio en la cultura de las personas y el servicio se asumiera como parte inherente de la labor que se ejercía, y mucho más tiempo para que se concibiera como la razón de ser de las organizaciones) y por tanto la relación existente entre la atención al ciudadano y el hecho de abordar términos de necesidades y satisfacciones, hace que sea de suma importancia tratar el concepto de ciudadano, esa personas naturales (niños, mujeres y hombres, jóvenes, adultos, adultos mayores) que acceden a los servicios ofrecidos por el Estado (salud, vivienda, educación, transporte, seguridad, etc.) con el fin de satisfacer necesidades específicas dentro de ciertas condiciones.

En este momento, se habla que el estudio de la administración de empresas es una interacción e interdependencia de 5 variables básicas, a saber, tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente; en donde se presenta a cada una como objeto de estudio en las corrientes administrativas actuales, se vincula las condiciones internas con las externas, en cuanto a las necesidades de clientes y

proveedores y al cuidado que le debe poner a su entorno en cuanto al impacto ecológico y la función social que desempeña.

### **2.2.1 Concepto de servicio.**

El servicio al ser uno de los aspectos más relevantes en la atención al ciudadano, debe ser prestado con calidad y eficiencia, para tener un acercamiento más amable, cómodo, natural y sencillo con la ciudadanía, en este sentido Cadena (2014), se refiere al servicio como: “Las cosas, formas, o condiciones que se brindan al cliente por parte del personal que labora en una empresa, institución o agencia, al momento de vender o rentar algún producto, para lograr satisfacer sus necesidades y deseos, por lo general el servicio es intangible por este motivo el trato que se recibe por parte del vendedor o empleado es fundamental, aunque la calidad del producto adquirido también influye para su satisfacción, y de esta manera tratar de fidelizar y captar nuevos clientes” (p.38).

Por tanto la prestación de un buen servicio se vuelve fundamental para cualquier empresa u organización, ya que de esto depende que tanto los clientes, como los usuarios o beneficiarios adquieran credibilidad y confianza en recibir una buena atención y difundan una buena publicidad que mejora sustancialmente la imagen del ente prestador del servicio, por tal motivo autores como Vargas y Aldana (2006) consideran. “La clave para el logro en la calidad del servicio, implica prestar atención a los procesos desde su conceptualización hasta su aseguramiento y garantía, logrando que realmente satisfagan a los usuarios, no sólo en sus necesidades sino en los deseos y expectativas que ellos tienen dentro del contexto de la eficacia, consiguiendo que los clientes no solamente sean leales a la organización sino también, comenten su satisfacción con las personas con las cuales se relacionan diariamente” (p.48).

De esta manera Buffa (1992) se refiere a los servicios como “intangibles y perecederos y son consumidos en el proceso de su producción y su disponibilidad requiere mantener el sistema productivo que los produce listo para producir los

servicios conforme va siendo requerido” (p.25). En este sentido según Kotler, P. y Keller, K. (2012) las principales características que diferencian los bienes físicos de los producidos por la actividad de servicios son:

**Intangibilidad:** Los servicios son intangibles. A diferencia de los productos físicos, los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar y oler antes de comprarse. A fin de reducir la incertidumbre, los compradores buscan indicios de la calidad del servicio.

**Inseparabilidad:** Los servicios por lo regular se producen y consumen simultáneamente. Esto no sucede con los bienes físicos, que se fabrican, se colocan en inventario, se distribuyen a través de varios intermediarios, y se consumen posteriormente. Si una persona presta el servicio, el proveedor forma parte del servicio.

**Variabilidad:** Los servicios, dependen de quién los presta y de dónde se prestan, son muy variables. La prestación del servicio puede variar de un usuario a otro y hasta de un día al otro. Es casi imposible establecer unos parámetros concretos para estandarizar su realización.

**Imperdurabilidad:** Los servicios no pueden almacenarse. No perduran en el tiempo. (p.358).

### **2.2.2. Servicio del Estado.**

Habiendo abordado el concepto de servicio, se considera los servicios del Estado al conjunto de actividades y responsabilidades de las cuales hace uso exclusivo el Estado, el cual se encuentra organizado de acuerdo a disposiciones legales vigentes en la Constitución Nacional de 1991, servir a la comunidad, promover la prosperidad general y cuya finalidad se fundamenta en satisfacer de manera continua, uniforme y regular las necesidades de carácter individual y colectivo, a través de la innegable vinculación del derecho administrativo, por lo que existen

diversos criterios, Granado y Medina (2006), consideran que se habla única y exclusivamente de servicio público cuando las autoridades de un país, en determinada época deciden satisfacer las necesidades de interés general mediante el procedimiento del servicio público. La intención de los gobernantes es la única que debe considerarse.

De tal manera que la definición de servicio público, hace referencia a un género que engloba a distintos servicios particulares, como por ejemplo, el servicio de agua potable y saneamiento, servicio de energía eléctrica, servicio de teléfono, entre otros, en donde no es posible la comparación de unos con otros, pero que mediante norma debe prestarse con continuidad y regularidad, ya sea de manera directa por el estado o través de concesión o licencia.

Por tanto el servicio público para Álvarez (2014) es polisémico y polémico, ya que se vuelve polisémico en el momento que el termino se entiende no solo como una forma de actividad administrativa, la prestacional, si no como un conjunto de la actividad de la administración, sea prestacional o de limitación, donde el título de servicio público permite la intervención de la administración pública y polémica porque existen diferentes punto de vista, en donde para unos se centran en los males de la estatalización, la burocracia, el intervencionismo y el déficit público en contraste con la iniciativa privada, signo de eficiencia económica y de prestación del servicio, mientras que para otros el servicio público es la única técnica de satisfacer necesidades de los ciudadanos en condiciones de igualdad.

De tal manera que las aptitudes y habilidades resaltadas incrementen la confianza y superen las expectativas de los ciudadanos, donde prevalezcan la capacidad para escuchar, la capacidad para orientar, la tolerancia y paciencia, la sensibilidad, la comprensión, la amabilidad y cortesía, el dinamismo, el autocontrol y la creatividad para finalmente poder alcanzar la satisfacción de los usuarios, que se presenta como “un estado de ánimo que crea agrado y complacencia por la realización completa de las necesidades y expectativas creadas” (Fernández,

2015, p.26), mientras que para Schiffman (2005) “la satisfacción es la percepción que tiene el individuo sobre el desempeño del producto o servicio en relación con sus expectativas” (p. 14-15). De esta manera en el momento que sean superadas o igualadas las necesidades y expectativas por el desempeño, valor y rendimiento del prestador del servicio, se puede considerar que se tiene un cliente satisfecho.

En tanto que se entiende la percepción del servicio prestado por el Estado, según Robbins y Judge (2013) como “el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las emociones de sus sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno, sin embargo, lo que uno percibe puede llegar a ser muy diferente a realidad objetiva” (p.166). Por lo cual las expectativas estarán relacionadas con la calidad del servicio, determinadas por ciertas características dadas por experiencias previas con el consumidor, imagen y reputación, avances tecnológicos, referencias de terceros, entre otras, que finalmente se convierten en el deseo de como espera el cliente recibir el servicio en función de sus necesidades.

Dentro de las pautas comportamentales en la prestación del servicio de atención a la ciudadanía, unos factores importantes que permiten establecer y propiciar un ambiente cálido y adecuado donde la ciudadanía se sienta a gusto, propiciando un clima de confianza en la eficacia y profesionalidad de los servicios prestados y la labor realizada.

**2.2.3 Gestión del cambio organizacional.** La necesidad de considerar el cambio organizacional surge de cambios en los ambientes interno y externo de la organización. Ivancevich, Konopaske y Matterson (2006). Los cambios en los subsistemas de insumo, producto tecnológico y científico pueden indicar la necesidad de un programa sistémico de largo plazo para cambiar la estructura, el proceso y el comportamiento de la organización.

**Modelo de Lewin (1958): Tres pasos del proceso del cambio.** Se podría considerar el modelo de proceso de cambio de Kurt Lewin (1949) como la base del cambio organizacional planificado (Burke, 1987), este modelo establece que se debe descongelar la antigua conducta o situación, moverla a un nuevo nivel de conducta y volver a congelar la conducta en el nuevo nivel.

- La primera fase del proceso, la descongelación, es la clave del cambio. Implica reducir las fuerzas que impiden el movimiento en la organización, es decir, eliminar las causas de resistencia al cambio, facilitar e impulsar el cambio. Aun así, pocas organizaciones anticipan la necesidad del cambio (Nadler, 1998). Algunas sólo lo hacen en momentos de crisis (Kotter, 1996; O'Toole, 1995).
- A esta fase, le sigue la del movimiento, la del cambio en sí. Se produce en ámbitos como la estructura, las actitudes, los valores y los comportamientos. Tras la discusión entre los miembros de la organización, se produce la implantación de nuevos planes de acción.
- La última fase es de re-congelado. En ella, la organización tras someterse al cambio, debe consolidar la nueva estructura, así como sus comportamientos y valores. (Tamayo, Gutierrez & Martinez, 2007, p.4)

**El plan de ocho etapas de Kotter (1997).** Jhon Kotter como miembro de la Escuela de Administración de Harvard, se base en el modelo de Lewin y lo hace más detallado, señalando ocho etapas.

1. Alentar la sensación de que el cambio es urgente.
2. Formar una coalición con poder suficiente para dirigir el cambio.
3. Crear una visión nueva para dirigir el cambio y estrategias para lograr la visión.
4. Comunicar la visión a toda la organización.
5. Dar poder a otros para que actúen a partir de la visión al eliminar las barreras para el cambio, fomentar la toma de riesgos y alentar la solución creativa de los problemas.

6. Planear, crear y recompensar "triumfos" de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión.
7. Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los nuevos programas.
8. Reforzar los cambios al mostrar la relación entre los nuevos comportamientos y el éxito organizacional (Robbins, 2013).

**La investigación de la acción, y el desarrollo organizacional.** La "investigación acción" muestra una manera especial de plantear la investigación, que se ha venido practicando de forma creciente en las organizaciones (Rodríguez, 2003). Fue Lewin quien pensaba que es una de las piedras angulares del desarrollo organizacional ya que puede abordar varias necesidades en forma simultánea.

Lewin además creía que la investigación acerca de los programas de acción, en especial de los programas de cambio social, era imperativa si se quería hacer algún progreso en la resolución de problemas sociales. (Lewin 1974, citado por French y Bell. 1996).

Es un proceso de cambio basado en la obtención sistemática de datos, así como en la elección de un cambio que se decide a partir de los resultados del análisis de los datos. Su importancia estriba en que ofrece una metodología científica para administrar un cambio planeado (Robbins, 2013). La investigación de la acción consiste en cinco pasos, que se asemejan mucho al método científico:

- *Diagnóstico.* Escrutinio crítico ejercitado para obtener un entendimiento o tener un cuadro de los problemas o temas reales a los que se enfrenta la organización.
- *Análisis.* Tras la recopilación de datos cuantitativos se obtiene números, porcentajes, frecuencias, alrededor de las percepciones, actitudes, tendencias, entre otros, para los datos cualitativos son los resultados de las entrevistas, notas generados en el enfoque.
- *Retroalimentación.* Validación del diagnóstico con los datos encontrados.

- *Acción.* Desarrollo de un plan de acción y su ejecución viable en el corto y mediano plazo. El proceso de desarrollar estrategias y planes de acción que permitan manejar la transición entre el presente y el pasado (Gaynor, 2003).
- *Evaluación.* Etapa donde se verifican los impactos de las estrategias tras el seguimiento de los indicadores.

**Factores de cambio organizacional.** El cambio planeado prospectivamente se puede basar en fuerzas organizacionales, que influyen desde el entorno interno y externo, como lo indica Schermerhan, Hunt, Osborn (2004), estas fuerzas son el propósito organizacional, la estrategia, la estructura y las personas, al igual que los objetivos, cultura, tareas y tecnología. Se consideran algunos de los factores que se muestran en la figura para la aplicación de la prospectiva.

**Figura 1. Factores de Cambio**



Fuente: Elaboración propia.

Los aspectos mostrados en la figura fueron considerados para la aplicación de los cuestionarios, también serán analizados por los expertos, y algunos de estos conceptos se utilizarán para la aplicación del análisis prospectivo en la gestión del

cambio, cabe aclarar que su uso no será exactamente con la palabra que se indica en cada una de las fuerzas, pero sí con algún sinónimo.

**2.2.4 Prospectiva estratégica.** La prospectiva Estratégica es una ciencia relativamente nueva, vislumbrada como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él” (Berger, 1991). Se ha venido aplicando desde inicios del siglo XX, después de la finalización de la Segunda Guerra Mundial, con el crecimiento del papel de los estados, de la organización del desarrollo económico y social, y el progreso de la planificación, es cuando la prospectiva adquiere un estatuto de relevancia.

La prospectiva es “el conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales.” (Astigarraga, 2014), desde esta, entonces se puede entender que toda empresa, organización, ente gubernamental requiere para su buen funcionamiento una visión elevada en el ámbito empresarial dado que el desarrollo, funcionamiento y efectividad en las relaciones humanas dentro de una organización con un fin en común de evolución es representativo en los resultados obtenidos.

De acuerdo con Mojica (2005), los futuros posibles y probables se definen al percibir la realidad de manera objetiva. Entretanto, los futuros deseables son parte de la proyección subjetiva de los anhelos, temores, deseos e intereses de los actores sociales. Al mirar el futuro de la Estrategia Red Unidos, se permite ofrecer políticas, acciones alternativas y aumenta así el grado de elección de fundar una vía constructora del mismo, que permita impulsar el diseño del futuro, aportando elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras.

Autores como Mojica (2006) e Ibarra (2014) entre otros, son reiterativos en indicar que la prospectiva estratégica es una metodología que pretende anticiparse el cambio y ser proactivo de cara al mismo, con lo cual resulta factible identificar y caracterizar posibles contextos venideros, para así definir alternativas de acción que permitan optimizar los resultados obtenidos.

Este vínculo entre planeación prospectiva y toma de decisiones, permite que a partir de la identificación de las variables relevantes del entorno sea factible diseñar futuribles, posibilitando tomar decisiones que transformen la coyuntura para aprovechar eficientemente las perspectivas, evitando frustraciones para los gerentes y directivos.

### **Conceptos fundamentales de la prospectiva estratégica**

**Variables.** El ejercicio prospectivo se aborda por el conocimiento de las variables del tema que se está estudiando. Generalmente se realizan exploraciones de los fenómenos que definen el tema, hasta llegar a precisar las variables estratégicas o aspectos fundamentales del tópico que se está analizando. (Mojica, 2008)

**Actores Sociales.** Supone la identificación de los participantes alrededor de un fenómeno u objeto de estudio, sus alianzas, sus conflictos y sus posibles formas de interacción (Godet, 2007).

**Escenarios.** En prospectiva estratégica un escenario se considera una imagen de futuro. Generalmente a partir de esta metodología justamente se pretende identificar varios tipos de imágenes o escenarios de futuro (Godet, 2007).

**Estrategias.** Son los objetivos, las metas y acciones por medio de las cuales se puede construir el escenario deseado (Mojica, 2008).

**Métodos y técnicas de planeación prospectiva.** La planeación prospectiva tiene como propósitos fundamentales la generación de visiones alternativas de futuros

que son deseados, que permitan proporcionar una guía para la acción. De otra parte, esta forma de análisis y proyección del futuro pretende hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles, a partir de los cuales se determinen reglas de decisión que encaminen a la sociedad y a sus organizaciones hacia el mejor futuro posible.

A partir de la visión de la planeación prospectiva, según la cual en sentido estricto solo existe el pasado y el futuro, a partir de ellos siempre resulta factible construir imágenes o alternativas de futuro, es decir el futuro está en proceso de construirse, de acuerdo con los intereses compartidos de quienes serán sus “usuarios” y de las decisiones que se tomen en dicho proceso de construcción.

Trabajar con Prospectiva Estratégica implica la interacción con expertos, buscando anticiparse activamente al futuro a partir de definir con total claridad la acción en el presente. Se trata de ver la realidad de una manera diferente que avanza convirtiendo lo cualitativo en cuantitativo mediante sus herramientas de trabajo; estas herramientas son detalladas en el libro “Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica” de Godet; las cuales se resumen en el cuadro que se presenta a continuación el cual es una adaptación de Guzmán, Malaver y Rivera (2005).

**Tabla 2. Técnicas básicas de la prospectiva.**

<b>TÉCNICA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>FASES</b>
Análisis Estructural o Método MICMAC	<p>Describir un sistema a partir de una matriz que conecta todos sus elementos componentes, reduciendo su complejidad a un conjunto de puntos concretos.</p> <p>Estudiar e identificar las variables dependientes e independientes del fenómeno o sistema en estudio.</p> <p>Plantear preguntas que conlleven a un conjunto de expertos (grupo de estudio) a realizar reflexiones colectivas sobre el objeto de estudio.</p>	<p>Definir el listado de variables.</p> <p>Describir las relaciones entre variables.</p> <p>Identificar las variables clave.</p>

Técnica MACTOR	Facilitar a los decisores un conjunto de elementos que permitan la adecuada toma de decisiones que permitan la puesta en marcha de estrategias tendientes a alcanzar un futuro deseado.	<p>Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados de los actores involucrados.</p> <p>Situar a cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones).</p> <p>Jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas)</p> <p>Evaluar las relaciones de fuerza de los actores.</p>
----------------	---	---

En el caso de la investigación propuesta se pretenden implementar las herramientas más comunes de los procesos de planeación prospectiva:

- Análisis MICMAC: Identificar los factores claves y sus relaciones mediante las matrices de impacto directo o indirecto.
- Análisis MACTOR: Identificar los principales actores, objetivos del sistema, la relación entre actores, así como entre actores y objetivos.
- Narración de Escenarios: Identificar las principales hipótesis de futuros, construyendo los principales escenarios futuribles, para luego analizar su probabilidad de ocurrencia, seleccionando el escenario apuesta, a partir de lo cual se diseñan políticas y estrategias.

**2.2.5 Modelo Dofa.** El análisis DOFA surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes se enmarcan en la necesidad descubrir por qué falla la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar qué se podía hacer ante estos fracasos. El equipo de investigación consistía de Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie.

La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea. Es un método de planificación estratégica utilizado para evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que participan en un proyecto o en un negocio, de acuerdo con la metodología descrita por Albert S. Humphrey (SRI INTERNATIONAL, 2005).

Las oportunidades y las amenazas son elementos externos a la organización que esta no puede controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar. Las fortalezas y las debilidades son factores internos que la organización sí controla, que dependen de esta.

Es fácil derivar que las oportunidades y las fortalezas son factores favorables para la organización y las debilidades y las amenazas son desfavorables.

Dado lo anterior, se pueden plantear las siguientes definiciones:

**Fortalezas:** Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Algunos ejemplos son el posicionamiento en el mercado, la porción de mercado, exclusividad de un producto de punta, recursos humanos leales y motivados, salarios competitivos, estilo gerencial exitoso, proceso muy eficiente de producción, capital de trabajo adecuado y otros.

**Debilidades:** son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables.

Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Las fortalezas pueden convertirse en debilidades, por ejemplo, si cambia la estructura salarial y deja de ser competitiva, si ocurre algo que provoque desmotivación importante en los empleados, si se pierde la exclusividad de un producto de punta, si se reduce sustancialmente el posicionamiento en el mercado y así sucesivamente.

**Oportunidades:** son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes. Algunos ejemplos son una ley que esté por aprobarse, un nuevo esquema tributario, la caída del competidor principal, la producción de empleados calificados en las universidades, el crecimiento acelerado del cliente principal, la apertura de un mercado, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante. Los mismos ejemplos citados como oportunidades pueden convertirse en amenazas si su efecto es negativo: una ley puede perjudicar; un mercado importante puede cerrarse; el principal cliente puede elegir otro proveedor competidor; las universidades pueden dejar de producir el recurso humano que la organización necesita y así sucesivamente.

La utilidad del DOFA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis DOFA surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito (Orlich, 2013).

El entorno de una organización o medio ambiente se concibe como una realidad que plantea una serie de exigencias que de alguna manera determinan la forma que han de tomar las disposiciones estructurales. La intervención de los hombres se limita aparentemente a tomar nota de dichas exigencias y a crear las estructuras necesarias para satisfacerlas (Betancourt, 2011).

**2.2.6 Superación de la pobreza.** Con el interés de evaluar teóricamente los conceptos de pobreza implícitos en la estrategia pública Red Unidos, tomaremos como referente cuatro modelos hegemónicos en torno a la conceptualización de la pobreza que se han consolidado en los últimos tiempos (Paz, 2010):

a) El tradicional, basado en el consumo (insuficiente) de bienes y servicios considerados básicos para la producción y reproducción de la vida de individuos u hogares, (casi) en términos biológicos (Deaton, 1997).

b) El de las capacidades, centrado en las posibilidades de un individuo; en lo que puede ser o hacer (Sen, 1992). Este enfoque dará origen a lo que se denomina el análisis multidimensional de la pobreza (Bourguignon y Chakravarty, 2003) y que incorpora, con un marco conceptual a cuestas, dimensiones tales como la educación, la salud, el hábitat, la nutrición y el trabajo, como elementos clave para definir lo que un individuo puede hacer o ser y/o, en un sentido inverso, las privaciones que sufren de esas capacidades consideradas básicas.

c) El de la pobreza relativa, que considera la vida de un individuo en la sociedad y definirá su posición en función de los valores que asumen sus pares en algunas variables consideradas relevantes (Sen, 1983).

d) El de la pobreza subjetiva, que pone énfasis en lo que el individuo piensa acerca de sí mismo y acerca de la relación que entabla con sus pares en un país, región o comunidad (Pradham y Ravallion, 1998).

## **2.3 Marco legal**

El Estado en todos sus niveles, debe propender por el bienestar general, el mejoramiento de la calidad de vida de la población y el fomento de la democracia,

garantizando de manera efectiva e integral un servicio al ciudadano con verdadera calidad, teniendo en cuenta los principios consagrados en la Constitución Política de Colombia y normas técnicas que en esta materia brindan una orientación más clara y detallada.

En tanto existen leyes y normas que están dirigidas exclusivamente a políticas públicas a través de las cuales se proponen corregir las desigualdades sociales y las condiciones de pobreza extrema en que se encuentra gran parte de la población, permitiendo el acceso y permanencia a la educación, habitad y vivienda digna, oportunidades de empleo y salud pública incluyente, entre otros, que en definitiva buscan disminuir la pobreza extrema y la exclusión social.

*Ley 1450 de 2011.*

Mediante la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014.

*Artículo 9.* Establece que el Gobierno Nacional tiene la labor de coordinar que la Estrategia para la superación de la pobreza extrema de los entes locales, que sean definidas a través de la formulación de planes de superación de pobreza extrema territoriales. Los planes a su vez, deben contener metas, programas, proyectos y recursos que serán socializados y monitoreados en el marco de los Consejos de Política Social, con la participación de la sociedad civil. (p.5).

*Ley 1753 de 2015.*

Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. “Todos por un nuevo país”.

*Artículo 1º.* Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. “Todos por un nuevo país”, que se expide por medio de la presente ley, tiene como objetivo construir una Colombia en paz, equitativa y educada, en armonía con los propósitos del Gobierno nacional, con las mejores prácticas y estándares internacionales, y con la visión de planificación, de largo plazo prevista por los objetivos de desarrollo sostenible. (p.1).

*Ley 152 de 1994.*

Establece los procedimientos para elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar los planes de desarrollo conforme a las prioridades de los grupos sociales que conforman la entidad territorial y el programa de gobierno. También define los mecanismos para su armonización e interrelación con los procesos presupuestales y las funciones de cada dependencia e instancia que participa en los procesos, enfatizando en la participación de la sociedad civil.

*Plan participativo de Desarrollo departamental. 2016-2019.*

ORDENANZA No.012. (Mayo 26 de 2016).

Por la cual se adopta el Plan de Desarrollo Departamental “Nariño, Corazón del Mundo”, para el periodo constitucional 2016 – 2019. (p.14).

El Plan de Desarrollo “Nariño, Corazón del Mundo, 2016-2019”, es el resultado de un ejercicio de planificación participativa que parte del reconocimiento de las potencialidades ambientales, culturales y geográficas de la región para transformarlas en oportunidades de Desarrollo Humano Sostenible a partir de la concepción de un Nuevo Gobierno que se fundamenta en tres pilares: Gobierno Abierto, Economía Colaborativa e Innovación Social. (p.12).

*Plan de Desarrollo Municipal - Los Andes – Nariño. Los Andes.... ¡Adelante! Unidad y Progreso 2016-2019.*

El Plan de Desarrollo 2016 – 2019, tiene el reto de promover el desarrollo integral, forjando un futuro sostenible del Municipio en el marco del fortalecimiento de una democracia participativa, pluralista, en el marco de los objetivos del desarrollo sostenible. (p.12).

Partiendo de la propuesta del programa de gobierno, se logra un pacto colectivo donde se unen esfuerzos para alcanzar una mejor calidad de vida, desarrollarse equitativamente y ser competitivos en la región. En esta ruta, se recogieron en los diálogos de las mesas de trabajo de los diferentes sectores las expectativas y

aspiraciones de la comunidad. Se involucró a los funcionarios de la Administración en la formulación del plan, con el objeto de que haya un mayor compromiso en el proceso de ejecución. Así el proyecto propone encauzar la acción de la administración en el cuatrienio hacia el logro de condiciones que promuevan un desarrollo integral y sostenible. (p.13).

*Plan Nacional de Prosperidad Social –PNPS.*

El 14 de marzo de 2011 el Gobierno Nacional establece la hoja de ruta para alcanzar las metas del Plan Nacional de Desarrollo 2010 - 2014 y lanza la Red UNIDOS como segunda fase de la Red JUNTOS; permitiendo que la Red para la Superación de la Pobreza Extrema se articule con los objetivos de política del Plan Nacional de Desarrollo. En este sentido el Plan estratégico 2016 menciona que: “con esta nueva estructura Prosperidad Social podrá realizar la gestión efectiva del Índice de Pobreza Multidimensional, meta trazadora del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un Nuevo País”, articulando las acciones de los demás sectores en torno a la población más vulnerable y estableciendo estrategias de focalización integrales tal y como se realizó para el programa de las 100 mil viviendas. (p.4).

*Decreto 4160 del 3 de noviembre de 2011.*

Mediante el cual se creó la Unidad Administrativa Especial denominada Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema ANSPE, entidad del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa Y financiera y patrimonio propio, perteneciente al Sector Administrativo de Inclusión Social y Reconciliación (p.1). Que también fue encargada de liderar el funcionamiento de la Red UNIDOS.

*Ley 1474 de julio 12 de 2011.*

Mediante la cual el Congreso de Colombia decreta que: “Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y

sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública”. (p.1).

*Capítulo sexto: Políticas Institucionales y Pedagógicas.*

*Artículo 73. Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.* Cada entidad del orden nacional, departamental y municipal deberá elaborar anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano. Dicha estrategia contemplará, entre otras cosas, el mapa de riesgos de corrupción en la respectiva entidad, las medidas concretas para mitigar esos riesgos, las estrategias anti trámites y los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano”. (p.19).

*Artículo 76. Oficina de Quejas, Sugerencias y Reclamos.* En toda entidad pública, deberá existir por lo menos una dependencia encargada de recibir, tramitar y resolver las quejas, sugerencias y reclamos que los ciudadanos formulen, y que se relacionen con el cumplimiento de la misión de la entidad. (p.20).

En la página web principal de toda entidad pública deberá existir un link de quejas, sugerencias y reclamos de fácil acceso para que los ciudadanos realicen sus comentarios (p.20).

Todas las entidades públicas deberán contar con un espacio en su página web principal para que los ciudadanos presenten quejas y denuncias de los actos de corrupción realizados por funcionarios de la entidad, y de los cuales tengan conocimiento, así como sugerencias que permitan realizar modificaciones a la manera como se presta el servicio público. (p.20).

La oficina de quejas, sugerencias y reclamos será la encargada de conocer dichas quejas para realizar la investigación correspondiente en coordinación con el operador disciplinario interno, con el fin de iniciar las investigaciones a que hubiere lugar. (p.20).

El Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia, Transparencia y Lucha contra la Corrupción señalará los estándares que deben cumplir las entidades públicas para dar cumplimiento a la presente norma. Parágrafo. En aquellas entidades donde se tenga implementado un proceso de gestión de denuncias, quejas y reclamos, se podrán validar sus características contra los estándares exigidos por el Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia, Transparencia y Lucha contra la Corrupción”. (p.20).

*Decreto 2641 de 2012.*

“Por el cual la Presidencia de la república de Colombia reglamenta los artículos 73 y 76 de la Ley 1474 de 2011”

*Artículo 4.* La máxima autoridad de la entidad u organismo velará directamente porque se implementen debidamente las disposiciones contenidas en el documento de *"Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano"*. La consolidación del plan anticorrupción y de atención al ciudadano, estará a cargo de la oficina de planeación de las entidades o quien haga sus veces, quienes además servirán de facilitadores para todo el proceso de elaboración del mismo. (p.2).

*NORMAS TÉCNICAS.*

*NORMA TÉCNICA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA NTCGP 1000:2009.* Sistema de Gestión de la Calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios, menciona los siguientes principios.

*Enfoque hacia el cliente.* La razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por lo tanto, es fundamental que las entidades comprendan cuáles son las necesidades actuales y futuras de los clientes, que cumpla con sus requisitos y que se esfuercen por exceder sus expectativas. (p.9).

*Liderazgo.* Desarrollar una conciencia hacia la calidad implica que la alta dirección de cada entidad es capaz de lograr la unidad de propósito dentro de esta,

generando y manteniendo un ambiente interno favorable, en el cual los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la entidad.(p.9).

*Participación activa de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas.* Es el compromiso de los servidores públicos y/o de los particulares que ejercen funciones públicas, en todos los niveles, que permite el logro de los objetivos de la entidad. (p.9).

*Mejora continua.* Siempre es posible implementar maneras más prácticas y mejores para entregar los productos o prestar servicios en las entidades. Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de las entidades sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad. (p.10).

*NORMA ISO 10002:2004* Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones, se refiere a los siguientes principios de orientación.

*Visibilidad.* Es conveniente que la información acerca de cómo y dónde reclamar sea conocida por los clientes, el personal y otras partes interesadas. (p.11).

*Accesibilidad.* El proceso de tratamiento de las quejas debe ser fácilmente accesible para todos los reclamantes. Debe estar disponible la información sobre los detalles de realización y resolución de las quejas. El proceso de tratamiento de las quejas y la información de apoyo deben ser fáciles de comprender y utilizar. La información debe estar en un lenguaje sencillo. La información y asistencia sobre cómo expresar una queja debe estar disponible en todos los idiomas en los que los productos hayan sido ofrecidos o proporcionados, incluyendo formatos alternativos, tales como impresos, sistema braille o cintas de audio, de forma que ningún reclamante sea perjudicado. (p.11).

*Respuesta diligente.* La recepción de cada queja debe ser reconocida al reclamante inmediatamente. Las quejas deben ser tratadas con prontitud de acuerdo con su urgencia. Por ejemplo, las quejas importantes para la salud o la seguridad deben ser procesadas inmediatamente. Conviene tratar cortésmente a los reclamantes y mantenerlos informados del progreso de su queja a través del proceso de tratamiento de quejas. (p.12).

*Objetividad.* Es conveniente que cada queja sea tratada de manera equitativa, objetiva e imparcial a través del proceso de tratamiento de las quejas. (p.12).

*Costos.* El acceso al proceso de tratamiento de las quejas no tiene costo para el reclamante. (p.12).

*Confidencialidad.* Únicamente conviene poner a disposición la información de carácter personal del reclamante cuando esta sea necesaria para el tratamiento de la queja dentro de la organización, y no divulgarla sin el consentimiento expreso del cliente o reclamante. (p.12).

*Enfoque al cliente.* La organización debe adoptar un enfoque al cliente, ser receptiva a la retroalimentación, incluyendo las quejas, y demostrar, por sus acciones, el compromiso para la resolución de las mismas. (p.12).

*Responsabilidad.* Es conveniente que la organización establezca claramente quién es responsable de responder sobre las acciones y decisiones de la organización en relación con el tratamiento de las quejas, y quién debe informar sobre ellas. (p.12).

*Mejora continua.* La mejora continua del proceso de tratamiento de las quejas y de la calidad de los productos debería ser un objetivo permanente de la organización. (p.12).

## **2.4 Marco contextual**

Trascender hacia escenarios futuros donde los programas de política social del Estado sean altamente eficientes e innovadores, sugiere el análisis del impacto alcanzado con la experiencia de estrategias como la Red Unidos, que es fruto de la articulación institucional para lograr disminuir la pobreza en las regiones, ya que para la identificación, selección y asignación de hogares para el acompañamiento familiar y comunitario por parte de la Estrategia Red Unidos se realiza de acuerdo a las necesidades y particularidades de cada uno de los departamentos y municipios del país, para lo cual hace uso de los tres componentes establecidos por el documento COMPES 100 de 2006.

La primera fuente de identificación de la población potencial beneficiaria es aquella constituida por hogares que se encuentran por debajo de los puntos de corte del SISBEN establecidos en conjunto con el Departamento Nacional de Planeación (DNP), adicional a esto se utilizan fuentes de información que permiten realizar un ordenamiento de los hogares para identificar aquellos con mayores privaciones y deficiencia de ingresos, entre ellas las siguientes: Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) 2014 y medición de la pobreza monetaria (DANE), Censo 2005 (DANE), Encuesta de Calidad de Vida – ECV (DANE) e Índice de Pobreza Multidimensional (DANE- DNP), Base de datos del SISBEN (DNP).

De esta manera la selección se realiza mediante la aplicación del Plan de Cobertura y el levantamiento de la encuesta de Caracterización, a través de la cual se determina si el hogar potencial se encuentra en pobreza extrema, caso en el cual se selecciona. Por el contrario, si de la aplicación de la Caracterización se determina que el hogar no se encuentra en pobreza extrema no se selecciona, lo que implica que no podrá ingresar a la Estrategia Red UNIDOS, en tal sentido una vez seleccionados los hogares en pobreza extrema, se procede a la asignación del acompañamiento familiar a partir de la firma del Acuerdo de Corresponsabilidad.



La extensión territorial del municipio es de 809 kilómetros cuadrados, a una altura de 1574 m.s.n.m., además posee pisos térmicos que corresponden a: 12,36% cálido, 44,37% medio, 43,26% frío, predominando una topografía de montaña que hace parte del cordón montañoso de la Cordillera de Los Andes, por lo cual presenta una topografía variada con pendientes mayores al 50% y donde prácticamente no existe zona plana.

En cuanto a la división política administrativa está conformado por 4 corregimientos; que se agrupan en 32 veredas, que se hizo en base a criterios de origen natural, geográfico, cultural y productivo lo que ha permitido que, en su conjunto, sea una región diversificada desde cualquier perspectiva; y una cabecera municipal con 11 barrios.

1. *Corregimiento San Sebastián*: integra a las veredas del Arenal, Villa Nueva, El Huilque, Boquerón, Paraíso, La Loma, La Aurora, , San Isidro, El Alto, San Pedro y la Carrera.

2. *Corregimiento de la Planada*: su cabecera corregimental es La Planada, abarca las veredas de San Francisco, San Vicente, Providencia, Pigaltal, San Juan, Guadual, Crucero, Guayabal, Providencia Alta y Baja.

3. *Corregimiento el Carrizal*: cabecera corregimental vereda el Carrizal, conformada por las veredas de La Esmeralda, Quebrada honda, Cordilleras Andinas, El Palacio y El Pichuelo.

4. *Corregimiento de Pangus*: vereda Pangús como cabecera corregimental, lo conforman las veredas de Los Guabos, Campo Bello, Las Delicias, Pital y el sector el Placer.

*Sotomayor (Casco Urbano)*: Conformado por 5 calles principales y 6 carreras, urbanizaciones como Peñaliza, Uconalcom, el Jardín, Ciudad Jardín, y 5 barrios periféricos: Travesía primera etapa, Travesía segunda etapa, San Isidro, La Carrera y Villa Los Alpes.

En tanto que de acuerdo con datos suministrados por el Departamento Nacional de Planeación, el Municipio de Los Andes cuenta con un total de población para

2015 de 19.414 habitantes de los cuales 7662 se encuentra en la cabecera municipal, representando una concentración urbana del 39.5%, los 11.752 restantes se ubican en zonas rurales y corregimientos.

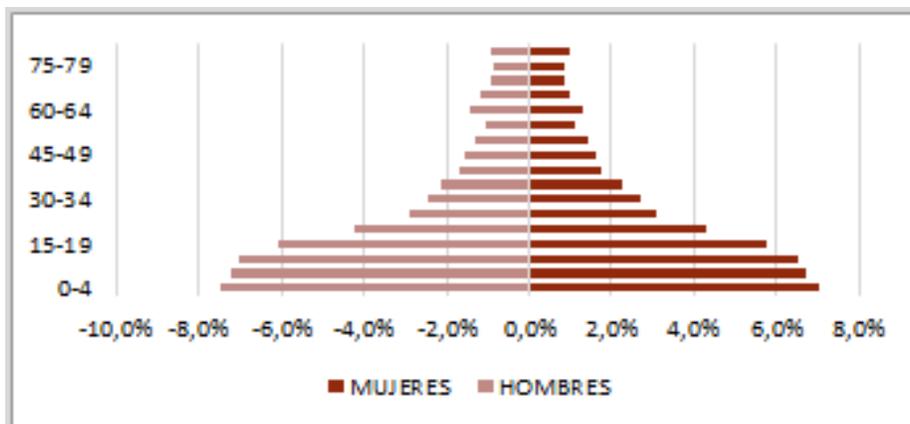
**Tabla 3. Población municipio de Los Andes**

Total población en el municipio 2015	19.414
Total población en cabeceras 2015	7.662
Total población resto 2015	11.752
Total población hombres 2015	9.816
Total población mujeres 2015	9.598
Población (>15 ó < 59 años) 2015 - potencialmente activa	9.233
Población (<15 ó > 59 años) 2015 - población inactiva	10.181

Fuente: FICHAS DE CARACTERIZACIÓN TERRITORIAL

La distribución por género es más o menos equitativa con mayor prevalencia del género masculino con un 50.6% frente al 49.4% quienes son de género femenino. El grupo etario de mayor prevalencia es el de jóvenes con edades entre 15 y 19 años, seguido por adultos jóvenes con edades entre 30-34 años.

**Figura 3. Distribución por edad. Los Andes**



Fuente: FICHAS DE CARACTERIZACIÓN TERRITORIAL

Frente a su población étnica se puede encontrar que esta es muy limitada y agrupa 121 personas pertenecientes a población indígena, 49 personas afrocolombianos, negros o mulatos y 1 persona perteneciente a grupos raizales, tal como lo reporta la ficha de información territorial del DNP.

**Tabla 4. Población étnica municipio de Los Andes**

Total población indígena 2015	121
Total población negro, mulato o afrocolombiana 2015	49
Población Rom	0
Población Raizal	1
Población palenquera o de Basilio	0

Fuente: FICHAS DE CARACTERIZACIÓN TERRITORIAL

En relación al campo social el municipio cuenta y es beneficiado con programas y proyectos del gobierno nacional que atienden a la población en sus diferentes realizaciones del curso de vida.

**Tabla 5. Beneficiarios de programas**

Más familias en acción (familias beneficiadas, 2015)	1379
Jóvenes en acción (jóvenes con incentivo, 2015)	0
Programa 0 a siempre (beneficiarios, 2015)	142
Colombia Mayor (cupos asignados, Julio 2014)	634
Kioscos vive digital en el departamento	1
RED UNIDOS	4,802

Fuente: FICHAS DE CARACTERIZACIÓN TERRITORIAL

En cuanto a los conflictos sociales y de justicia, los cultivos ilícitos encabezados por la coca ocupan extensiones pequeñas con alrededor de 270 hectáreas

sembradas, en áreas ubicadas en diferentes lugares del municipio, debido en gran parte a que los productos agrícolas tradicionales que se producen en el municipio, tiene un bajo precio en el mercado, haciendo de que no exista una rentabilidad para trabajar en el campo, por lo que los campesinos buscan cultivos alternativos, como son los ilícitos, pero ocasionando de que estos aumenten y traigan consigo directa o indirectamente consecuencias como la violencia y deterioro del medio ambiente al reducir los pocos bosques existentes, aumentando la contaminación de las aguas y la esterilización del suelo por el uso indiscriminado de agroquímicos.

De esta manera el desplazamiento apareció como consecuencia, influenciado por factores de riesgo y acontecimientos en la que intervienen actores que están por fuera de la ley, como fue la presencia de grupos armados, FARC, ELN, Paramilitares y Bandas Criminales que alteraron el orden público, acabando con la paz y tranquilidad en el municipio hasta finales de la década de los 80 del siglo pasado, dejando como consecuencia un total de 7094 víctimas de violencia reportadas hasta el año 2014.

**Tabla 6. Conflicto armado y seguridad**

	<b>Municipio</b>	<b>Promedio Regional</b>	<b>Promedio departamental</b>
Homicidios por 100 mil habitantes	2.00	25.86	9.96
Hurto a comercio por 100 mil habitantes	n.d	24.50	13.49
Hurto a personas por 100 mil habitantes	5.24	69.26	31.83
Hurto a residencias por 100 mil habitantes	n.d	32.31	19.90
Hurto a automotores	1.00	70.79	20.56

Fuente: FICHAS DE CARACTERIZACIÓN TERRITORIAL

Hectáreas sembradas de coca	93.00	100.26	270.08
Secuestros por 1000 habitantes	0.00	0.01	0.00

Fuente: FICHAS DE CARACTERIZACIÓN TERRITORIAL

Número de celulares robados	n.d	91.73	58.84
-----------------------------	-----	-------	-------

Fuente: FICHAS DE CARACTERIZACIÓN TERRITORIAL

Desplazamiento forzado	173.00	503.62	360.81
Víctimas minas antipersonal	0.00	0.34	0.41

Fuente: FICHAS DE CARACTERIZACIÓN TERRITORIAL

En lo concerniente a salud, el sistema de salud del municipio está conformado por la DIRECCION LOCAL DE SALUD y por la empresa social del estado CENTRO DE SALUD LOS ANDES, que tienen como objetivo la consecución de metas de política social planteadas en el plan de desarrollo, con la participación de todas las instancias municipales para el desarrollo y bienestar social, mediante la implementación de programas y proyectos, que enfatizan la prevención y promoción de la salud.

En lo concerniente al aspecto cultural y deportivo debido a las diversas formas o expresiones ha hecho de la cultura y el deporte en el municipio de Los Andes, un componente importante para la comunidad a través de su historia. Es así que se desarrollan eventos culturales como Carnavales de negros y blancos, festividades de semana santa, fiestas patronales, Feria Agropecuaria y Minera, Carnaval de Mitos, Leyendas y Costumbres, Novena de aguinaldos, despedida de año viejo; y en lo relacionado al deporte, en cuanto a infraestructura deportiva existe 3 polideportivos, una cancha sintética y una cancha de futbol en el casco urbano, 9 canchas de futbol en el área rural, debido a que en la actualidad el deporte representa un renglón fundamental para la juventud del municipio dadas las diferentes modalidades que se practican por los infantes, jóvenes y adultos. Existen 11 clubes de futbol, 1 club de Voleibol, 4 equipos de baloncesto femenino, un club de lucha olímpica y se estima que un 30% de la población en el rango de edad de 6 a 30 años practican las diferentes modalidades de deportes, de ellos, el grupo de adolescentes representa el más frecuente, corresponde al 16% de la población del municipio, situación por la cual el municipio cuenta con la Escuela de

Formación Deportiva en la cual se práctica fútbol, baloncesto, fútbol de salón y lucha olímpica, las cuales se encuentran legalizadas.

Con respecto a las actividades económicas y productivas están representadas en los sectores primario, secundario y terciario de la economía.

*Sector primario.* Es el de mayor ocupación de la comunidad y está representado por las actividades agrícolas como cultivos, minería, la ganadería, las especies menores y las actividades forestales.

❖ *Agricultura.* En general se estima que este sector produce el 70% del empleo, aunque debido a los desequilibrios de la oferta y la demanda de mano de obra, en especial en la cosecha del café, temporada en la que se generan gran cantidad de empleos, en cierta época del año, pero que a la vez habiéndose terminada la recolección del fruto, origina de que en el resto del tiempo se incrementa el desempleo, frente a lo cual otros cultivos predominantes de minifundio, que en su gran mayoría son para el autoconsumo, se destaquen, como son el plátano, el maíz semestral, frijol arbustivo, caña panelera y el cacao.

❖ *Minería.* La actividad minera ocupa el segundo renglón después de la agricultura en importancia económica y genera el 20% de empleo.

❖ *Ganadería:* Constituye el tercer renglón productivo de importancia, ocupa un número menor de predios, pero de extensiones amplias de terreno, aunque de suelos por lo general marginales de poca productividad agrícola, localizadas en las partes altas del municipio, por lo cual las pocas explotaciones ganaderas se llevan a cabo en 263 predios, donde predomina la ganadería de leche.

*Sector secundario.* La mayor parte de las actividades industriales, pueden catalogarse como unidades micro empresariales de tipo artesanal, bajo condiciones de informalidad, con poco o ningún tipo de registro ante las entidades competentes, situación por la cual existen algunas pequeñas industrias y agroindustrias, de tipo familiar con un grado mínimo de tecnología y con capital de

trabajo reducido, siendo algunas de ellas; Café Aroma Andino, que vende café procesado listo para el consumo con un mercado local y para los municipios vecinos, también se cuenta con algunas microempresas de materiales de construcción como el ladrillo, talleres de corte y confección, microempresas que transforman la caña de azúcar las cuales abastecen el mercado local principalmente.

Además existen grupos asociativos que cuentan con maquinaria para la transformación de productos agrícolas como: Sembradores del Futuro Carrizaleño que procesan la mora de castilla y producen vino, mermelada y pulpa de mora; Botón de Oro que procesa la guayaba y producen bocadillo y pulpa de guayaba; Rayito de Luz que procesan la leche, producen dulce de leche mediante una receta casera.

*Sub-Sector Comercio y Servicios.* Hay una mínima cantidad de negocios legalizados que se dedican al comercio al por mayor y la gran mayoría son informales y se dedican al comercio al por menor, todos estos representados en tiendas y graneros de víveres medianas y pequeñas, ferreterías, agropecuarias, droguerías, papelerías, gasolineras, carnicerías, tabernas, bares, billares, almacenes de ropa, expendio de licores, venta de chance, venta de minutos, etc. Por lo tanto cabe destacar que el comercio depende en gran medida del comportamiento de las cosechas, en donde el 90% de los comerciantes de la plaza de mercado son personas del Municipio.

En servicios sobresalen las Residencias y hospedajes, Restaurantes y cafeterías, peluquerías, talleres de mecánica, comunicaciones, transporte de pasajeros y de carga, servicios educativos, de salud, financieros y religiosos entre otros, todo en pequeña escala.

En general, el municipio de Los Andes posee aspectos importantes que se reflejan en su cultura, ambiente, procesos sociales y políticos, su entorno geográfico, que

hacen que sea reconocido a nivel departamental y nacional como un municipio próspero y agradable para vivir.

Entonces desde la teoría de la administración se encuentran valiosos aportes que nos ayudan a entender la evolución que presenta el desenvolvimiento de la Red Unidos en las regiones donde actúa, resaltando características de ejes de intervención económicos, culturales, sociales y familiares, donde se evidencia el beneficio del servicio del Estado, como por los aportes que desde la gestión del cambio o la prospectiva estratégica se validan positivamente en la lucha contra acortar las brechas de pobreza de las regiones.

## **CAPITULO III. METODOLOGIA**

La metodología está dada por etapas o pasos que se realizan para llevar a cabo una investigación. Esta investigación es de tipo exploratorio, descriptivo, con la aplicación del método deductivo. Estos aspectos se presentan a continuación.

### **3.1 Tipo de investigación exploratoria y descriptiva.**

Estudio que se desarrolla normalmente “cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (Hernández, 1997: 70), por lo cual se presenta como una alternativa a través de la cual se logra obtener el primer nivel de conocimiento sobre un problema de investigación, además de un incremento en el grado de familiaridad con fenómenos desconocidos, de esta manera para el caso de la investigación planteada, contiene características de tipo exploratorio, ya que a pesar de que hasta el momento se evidencian estudios relacionados con la atención a la ciudadanía en entidades públicas, hasta la fecha no se ha trabajado la metodología aplicada a programas o proyectos sociales en la región, para el caso particular en el municipio de Los Andes, por tanto cabe resaltar que la propuesta contendrá aportes fundamentales para posteriores estudios, pudiendo ser implementados en la práctica.

El propósito del estudio descriptivo es usualmente describir situaciones y eventos, en otras palabras, como son y cómo se comportan determinados fenómenos, por lo que acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, entrevistas y los cuestionarios, técnicas que facilitan que la información obtenida pueda ser sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico, situación por la cual Hernández (1997) considera que “en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así —y valga la redundancia— describir lo que se investiga” (p.71).

Por tanto para el caso concreto, la investigación contiene características del tipo descriptivo, ya que se hizo un estudio que permitirá conocer el nivel de satisfacción de las familias objeto de atención por parte de la Estrategia Red Unidos, identificando y analizando formas de conducta y actitudes de las mismas frente al acompañamiento familiar y comunitario, para luego formular y diseñar una metodología de atención al ciudadano.

En tanto que el enfoque de investigación es cualitativo dado el fenómeno organizacional complejo del cambio, constituido por un sistema social, técnico y dinámico, influido por factores externos e internos, así como por la medida en que se buscó vislumbrar prospectivamente el mejor escenario futuro para la estrategia Red Unidos para que se logre institucionalizar las políticas y programas diseñados e implantados para superar la pobreza extrema.

Dicho enfoque propende por la subjetividad y más exactamente por la intersubjetividad, los contextos, la cotidianidad y la dinámica de interacción entre éstos como elementos constitutivos del quehacer investigativo (McNabb 2002). El enfoque cualitativo es esencial para el desarrollo de teorías y para la conceptualización de los fenómenos, asuntos o cosas que se desean investigar minuciosamente. Su prioridad es la descripción, análisis y explicación de lo interesado de forma “holística” y lo más natural posible. La descripción y explicación debe ser detallada y profunda, epistemológicamente se preocupa por la construcción de conocimiento sobre la realidad social y cultural desde el punto de vista de quienes la producen y la viven.

### **3.2 Método de investigación**

*Método deductivo.* Ander-Egg (como se citó en Palencia Aveldaño) considera que (va de lo general a lo particular; de la teoría a los datos. Se parte de una ley general construida a partir de la razón y de ésta se obtienen consecuencias aplicadas a una realidad; los casos se subordinan a fenómenos generales).

En el caso concreto del tema de estudio, se toma la teoría y modelos existentes de gestión del cambio y prospectiva estratégica en entidades públicas, como fundamento para formular una propuesta de mejoramiento de este aspecto en la estrategia Red Unidos.

*Método Inductivo.* Ander-Egg (como se citó en Palencia Aveldaño) piensa que (este método usa la razón para obtener conclusiones desde hechos particulares aceptados como válidos para llegar a generalizaciones, habitualmente se inicia con el estudio individual de los hechos para, posteriormente, formular conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría).

Por lo tanto, en el presente estudio se utilizara el método inductivo porque se comenzara identificando concepciones y experiencias particulares que se exteriorizan en el proceso de acompañamiento familiar y comunitario, información recolectada al realizar las visitas domiciliarias, para finalmente ser analizada y se vea reflejada en el diseño de una metodología de atención a las familias beneficiarias de la Estrategia Red Unidos.

### **3.3. Fuentes de Información (Primarias, Secundarias)**

Para dar por cumplido con los objetivos planteados en el presente estudio se realiza dos modalidades de investigación, una documental y la otra en campo, por el hecho de que la investigación es de tipo teórico-práctico, por tanto las fuentes a las cuales se acudió presentan una alto nivel informativo y de contenido.

*Primarias.* Información que se obtendrá a partir de abordar a los actores implicados en la ejecución de la Estrategia Red Unidos en el municipio, como son las familias, Cogestores y/o Excogestores Sociales, funcionarios y/o exfuncionarios de la Alcaldía Municipal, funcionarios entidades prestadoras de servicios públicos y directivos y/o ex directivos de la entidad que opera la estrategia en el municipio.

*Secundarias.* Se tendrá en cuenta el análisis documental de la información sobre la atención al ciudadano, el servicio y la calidad desde un punto de vista social con que se presta en las entidades y organizaciones del sector público, artículos científicos, Libros, bases de datos y demás informes que existen sobre el tema en cuestión.

### 3.4. Marco Lógico

<b>Objetivo general</b>				
Diseñar un modelo administrativo que permita la gestión del cambio con visión prospectiva para la Estrategia Red Unidos en el Municipio de los Andes – Departamento de Nariño.				
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Supuestos (Dificultades /Riesgos)</b>
<b>Identificar las valoraciones de los hogares que han participado en el proyecto Red Unidos del municipio de Los Andes, para retroalimentar el proceso.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar visitas domiciliarias a las familias explicando la actividad a realizar.</li> <li>Recoger y disponer de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> <li>Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer, interpretar y reflexionar en base a las valoraciones expuestas por las familias.</li> <li>Profundizar y analizar la información recolectada para gestionar el cambio.</li> </ul>	Poca disposición de los hogares a entregar información mediante las técnicas dispuestas para esta tarea.
<b>Identificar las características de la Estrategia Red Unidos a partir de las percepciones planteadas por los cogestores y/o excogestores, en términos de motivación y de capacitación.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistar a cogestores y/o excogestores sociales.</li> <li>Disponer y fundamentarse de información de los actores implicados.</li> <li>Sistematizar información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista</li> <li>Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar e interpretar apreciaciones y conocimientos de los cogestores y/o excogestores sociales.</li> <li>Profundizar y analizar la información recolectada para prospectar escenarios futuros.</li> </ul>	Poca disposición de los los cogestores y/o excogestores a entregar información mediante las técnicas dispuestas para esta tarea.
<b>Indagar la concepción que tienen participantes de otros programas y proyectos que hacen parte de Prosperidad social.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitar audiencias con los participantes de otros programas y proyectos que hacen parte de Prosperidad social.</li> <li>Recolectar y sistematizar información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista</li> <li>Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer e interpretar que concepto se tiene sobre la estrategia Red Unidos.</li> <li>Profundizar y analizar la información recolectada.</li> </ul>	Poca disposición de los participantes de otros programas y proyectos que hacen parte de Prosperidad social a entregar información mediante la técnica

				dispuestas para esta tarea.
<b>Conocer la percepción que tienen funcionarios de la Alcaldía del municipio de Los Andes sobre la Estrategia Red Unidos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar audiencias con los funcionarios de la Alcaldía del municipio de Los Andes.</li> <li>• Recolectar y sistematizar información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer e interpretar que concepto se tiene sobre la estrategia Red Unidos.</li> <li>• Profundizar y analizar la información recolectada.</li> </ul>	Poca disposición de funcionarios de la Alcaldía del municipio de Los Andes a entregar información mediante la técnica dispuestas para esta tarea.
<b>Diseñar un modelo administrativo que permita a los distintos actores de la Red Unidos mejorar su proceso de intervención a los hogares del área rural y urbana del municipio objeto de estudio.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar</li> <li>• Documentarse</li> <li>• Reflexionar</li> <li>• Analizar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libros y artículos</li> <li>• Trabajos de investigación</li> <li>• Manuales y documentos</li> <li>• Leyes y normas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y comprensión de conceptos de servicio, calidad y atención al ciudadano.</li> <li>• Diseñar un modelo administrativo que permita gestionar el cambio de forma integral para la prospectiva futura de la Estrategia Red Unidos.</li> </ul>	Encontrar poca información sobre el tema de estudio.

### 3.5. Población y Muestra

La población, también llamada universo, está dada por el conjunto de todos los elementos que tienen una característica en común, en la investigación, la población es finita, ya que corresponde a todas las familias objeto de intervención, que se estima en un valor de 400 familias en el municipio de Los Andes.

En cuanto a la muestra se tomara un número representativo de familias, que serán elegidas al azar, quienes finalmente serán la unidad de observación. Por tanto para su cálculo se utilizara la siguiente formula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

$n$  = Tamaño de la muestra.

$N$  = Tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constate de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que finalmente queda a criterio del investigador.

e = Limite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1%(0,001) y el 9%(0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Para el caso de la investigación se tendrá en cuenta los siguientes datos:

VARIABLE	N	$\sigma$	Z	e
VALOR	400	0,5	1,96	0,09

$$n = \frac{400 \times 0,5^2 \times 1,96^2}{(400 - 1)0,09^2 + 0,5^2 1,96^2}$$

$$n = 91,63, \text{ por tanto } n \approx 92$$

### 3.6. Técnicas de investigación (Entrevista, Observación, Cuestionario).

En cuanto a las técnicas de recolección de información consistirán en:

*Encuesta estructurada.* A través de la cual se pretende obtener información de los sujetos en estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes y sugerencias, que serán aplicadas de la siguiente manera:

Encuestas a familias beneficiarias de la Estrategia Red Unidos del municipio de Los Andes, que corresponden al 23% de la población atendida (92).

*Entrevista estructurada.* Basada en la elaboración de un cuestionario de preguntas abiertas que ha de ser contestado por los cogestores y/o ex cogestores sociales y directivos y/o ex directivos de la entidad que opera la Estrategia Red Unidos del municipio de Los Andes, así como a funcionarios y/o exfuncionarios de la administración municipal.

- Entrevistas a funcionarios que laboran en la Alcaldía del municipio de Los Andes (6)
- Entrevistas a funcionarios que laboran en Entidades o empresas prestadoras de servicios públicos (2).

- Entrevistas a Cogestores y/o Excogestores Sociales que laboran en la Estrategia Red Unidos del municipio de Los Andes (4).

*Observación simple.* Que permitirá obtener datos de manera directa sin ningún tipo modificación o manipulación una vez hayan sido capturados en un espacio y tiempo específico, tarea a efectuar en las visitas domiciliarias que se realicen con las familias.

### 3.7. Operacionalización de Variables

Variable	Definición	Indicadores	Dimensiones	Ítems
Pobreza	La pobreza con la privación de los derechos a los recursos –acceso a tierra, agua, medios de comunicación, toma de decisiones políticas, así como el derecho a la autoexpresión cultural cotidiana (Hassarungsee y SAWG, 2001)–.	% de familias en situación de pobreza	Cumplimientos de objetivos	Las familias están superando su estado de pobreza y pobreza extrema
		Creciente interés por pertenecer a la estrategia Red Unidos	Credibilidad y aceptación	La estrategia Red Unidos se valida como una experiencia de superación de las necesidades.
		Cantidad de familias que superan brecha de pobreza	Desarrollo humano	La estrategia interviene familias que merecen acompañamiento familiar y comunitario
Servicio del Estado	Conjunto de actividades y responsabilidades de las cuales hace uso exclusivo el Estado, el cual se encuentra organizado de acuerdo a disposiciones legales vigentes en la Constitución Nacional de 1991. El Estado es el instrumento para lograr la satisfacción de las necesidades de sus asociados.	Mejores condiciones de vida de las familias	Confianza	Las familias consideran que el acompañamiento realizado por la estrategia tiene los resultados esperados
		Nivel de atención e interés por las necesidades de las familias	Pertinencia	
		Capacidad de comunicación	Lenguaje claro y sencillo	Se mide la satisfacción de las familias con la atención brindada por los cogestores sociales
Gestión	Según la Universidad de la Salle considera que la acepción tradicional del concepto gestión se relaciona directamente con el de administración, y significa	Nivel de Conocimiento respecto a la estrategia y de las necesidades y potencialidades de las familias	Competencia	Existe voluntad, creatividad y solidaridad en el momento de realizar el acompañamiento
		Capacidad de orientar y		

	<p>“hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos (Ramírez, 2005, p. 14). La gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado. Como manifiesta Fajardo (2005), el término gestión tiene relación estrecha con el término.</p>	<p>tomar decisiones</p> <p>Nivel de movilización y motivación que empuje a mejorar la calidad de vida y el bienestar de las familias</p>	<p>Autoridad</p> <p>Liderazgo</p>	<p>con las familias</p> <p>La política, la estrategia y las directrices permiten gestionar eficientemente las necesidades</p> <p>Las familias consideran que la estrategia ha facilitado el acceso a programas sociales del estado</p>
Talento humano	<p>“Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño”.</p> <p>Se evidencia entonces una evolución en la concepción del individuo pasando de una percepción meramente operativa a una un que reconoce al hombre como generador de ventajas competitivas.</p>	<p>Capacidad de trabajo conjunto para que las metas que se propongan las familias se hagan realidad</p> <p>Honra, la dignidad y el derecho a la intimidad de las familias</p> <p>Información correcta y oportuna</p>	<p>Compromiso</p> <p>Respeto y confidencialidad</p> <p>Veracidad en la información</p>	<p>Los cogestores sociales evidencian compromiso con la estrategia Red Unidos en mejorar el acompañamiento a las familias intervenidas.</p> <p>Identifico corresponsabilidad en el trato de los cogestores y las familias.</p> <p>La información es un insumo de la estrategia.</p>

Habiendo desarrollado un proceso que facilito orientar una serie de herramientas teórico-prácticas para enfocar de manera clara y puntual la investigación planteada en la Estrategia Red Unidos, se economizo tiempo y recursos, debido a que existió un orden, esquematización, registro e interpretación de datos.

## **CAPITULO IV. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se presenta el procedimiento de codificación de los datos obtenidos y la forma de prepararlos para el análisis, una vez seleccionado el diseño de investigación y la muestra adecuada de acuerdo al problema de estudio, se procedió a recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación, para lo cual inicialmente se seleccionó un instrumento de medición, válido y confiable, para posteriormente aplicar el instrumento e interpretar las mediciones obtenidas.

### **4.1 Instrumento de recolección de información.**

El instrumento de recolección de información utilizado para la investigación es la encuesta, para lo cual se hizo uso de la entrevista y el cuestionario.

En la construcción del instrumento de medición se tuvo en cuenta las siguientes variables que se pretendía medir y observar. Calidad, gestión y talento humano, con ello se interpretó y se realizó un análisis descriptivo para cada uno de los factores considerados en el instrumento.

En tal sentido la encuesta realizada a familias beneficiarias de la Estrategia Red Unidos posee 10 preguntas cerradas, comenzando con preguntas demográficas como edad, sexo y zona, y una pregunta abierta, elaborada para ahondar en el tema de calidad del acompañamiento familiar y comunitario brindado por la Estrategia Red Unidos, servicio prestado a través de los Cogestores Sociales **(ver anexo 1)**.

En tanto a funcionarios de la Alcaldía del municipio, de entidades o empresas prestadoras de servicios públicos, programas y proyectos sociales y para Cogestores y/o ex cogestores Sociales de la Estrategia Red Unidos, se aplicó entrevistas personales con 5 preguntas abiertas que se codificaron de manera ascendente de acuerdo a patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención **(ver anexo 2 y 3)**.

De esta manera el entrevistador se presentó e informo al entrevistado que la encuesta realizada trata de una investigación académica y que los resultados se manejarán a través de conclusiones globales, donde las personas que fueron seleccionadas para el estudio no se eligieron por su nombre sino al azar y la información que se obtenga permanecerá de manera anónima y confidencial y en el caso en que se considere que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo.

## **4.2 Herramienta Computacional.**

Teniendo en cuenta que la encuesta es la herramienta utilizada para la recolección de la información, cuyo nivel de medición es nominal, donde las categorías no tienen orden o jerarquía, indicando solamente diferencias en la variable o variables, a través de preguntas cerradas y abiertas; el análisis de los datos obtenidos no constituía mayor complejidad por lo que se lo realizo a través de Microsoft Excel que es una aplicación de hojas de cálculo que forma parte de la suite de oficina Microsoft Office, siendo una aplicación utilizada en tareas financieras y contables, con fórmulas, gráficos y un lenguaje de programación.

### **4.2.1 Diagnostico Con Las Familias Participantes De La Red Unidos.**

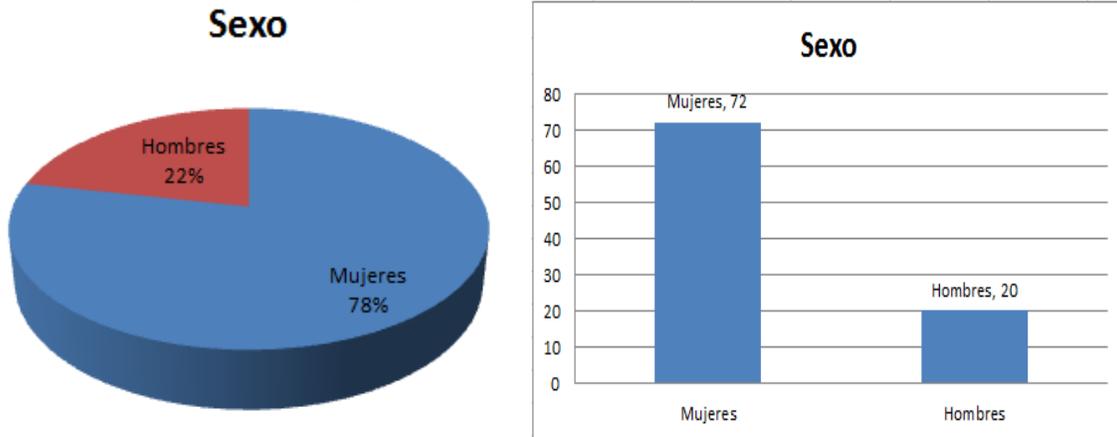
A continuación se presenta un análisis descriptivo para cada uno de los factores considerados en el instrumento de medición.

Se encuestaron 92 familias, considerando que solo el jefe de hogar o su cónyuge fueron los responsables en responder cada una de las preguntas planteadas en la encuesta, por tanto fue realizada de carácter personal y anónimo.

#### **4.2.1.1 Información General.**

En la Figura 4 se puede apreciar que el 78% de las familias encuestadas tienen como jefe de hogar a madres de familia, mientras que el 22% son hombres, por tanto de las 92 familias encuestadas, 72 tienen como jefe de hogar mujeres y 20 a hombres.

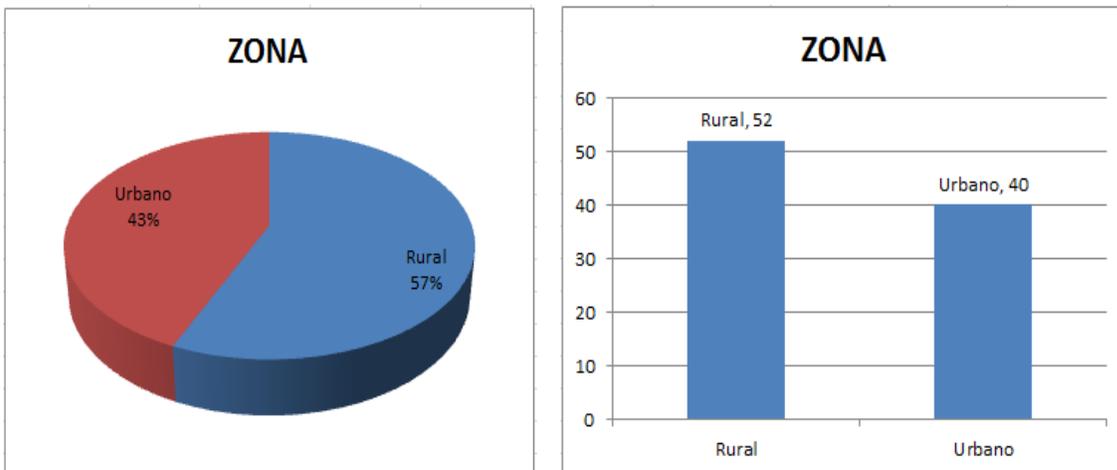
**Figura 4. Género poblacional**



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 5 se puede apreciar que el 56,52% de las familias están ubicadas en la zona rural y el 43,48% en la zona urbana, es decir 52 familias se encuestaron en el área rural y 40 familias en el área urbana.

**Figura 5. Ubicación.**



Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.1.2 Información preguntas cerradas, uno a la diez.**

En la tabla 7 se puede apreciar las cantidades y porcentajes obtenidos para cada una de las preguntas planteadas en la encuesta y sus respectivas gráficas.

***Preguntas encuesta.***

**Pregunta 1.** ¿Cada cuánto tiempo realiza la visita de acompañamiento el cogestor social?

**Pregunta 2.** ¿En qué lugar se efectúa la visita de acompañamiento?

**Pregunta 3.** ¿Quién define el horario de realización de la visita de acompañamiento?

**Pregunta 4.** ¿Cuándo se realiza la visita de acompañamiento que es lo más importante para usted?

**Pregunta 5.** ¿El cogestor social explica y realiza un recuento de la sesión familiar, las dimensiones y los logros de cada una de ellas, manifestando cuales se cumplieron, no aplican y faltan por cumplir del Plan familiar, para priorizar nuevos logros en el caso de ser necesario?

**Pregunta 6.** ¿El cogestor social revisa y recuerda los compromisos de las tareas pendientes por cumplir?

**Pregunta 7.** ¿Qué dispositivo o elemento se utiliza para la verificación y registro de información?

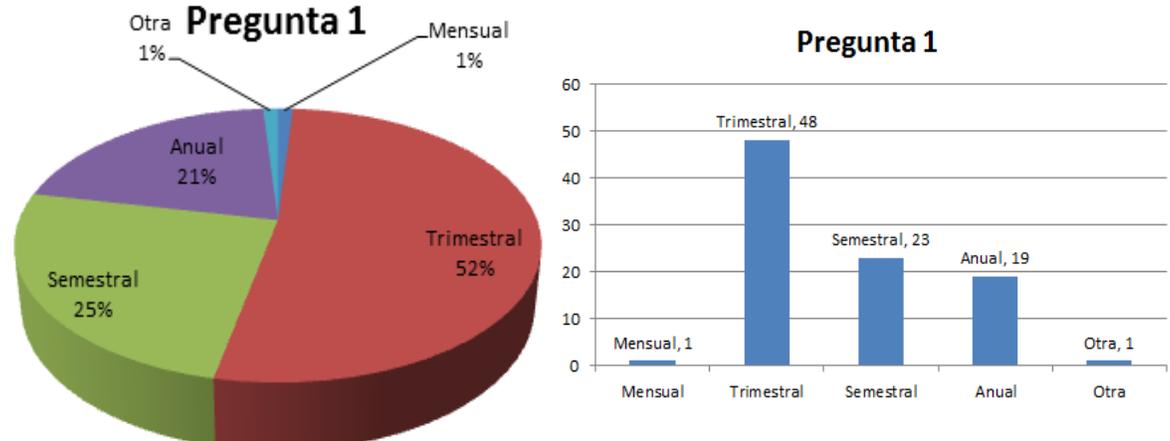
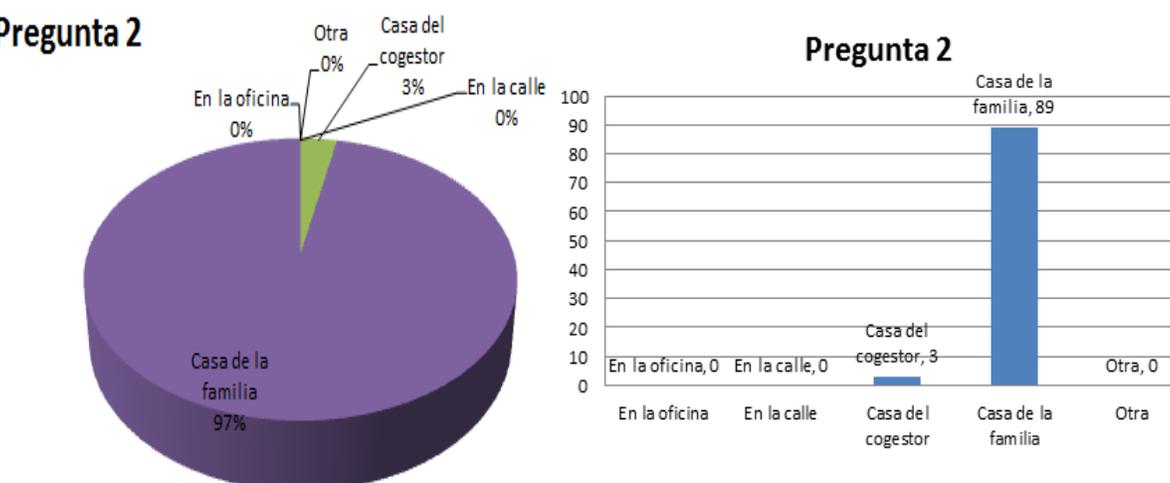
**Pregunta 8.** ¿El cogestor social informa y orienta sobre la oferta disponible en el municipio, tanto del nivel local, departamental y nacional?

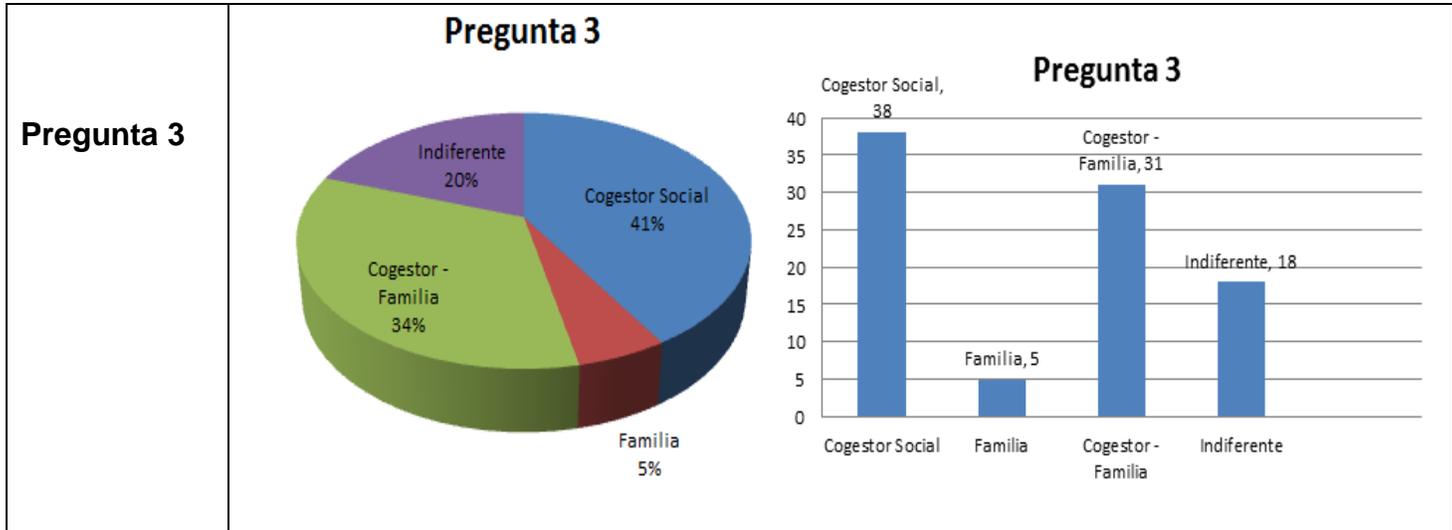
**Pregunta 9.** ¿En el momento de realizar la visita de acompañamiento que temas trata el cogestor social?

**Pregunta 10.** ¿Para dar por terminada la visita de acompañamiento tanto la familia como el cogestor realizan una reflexión sobre la situación actual de la familia?

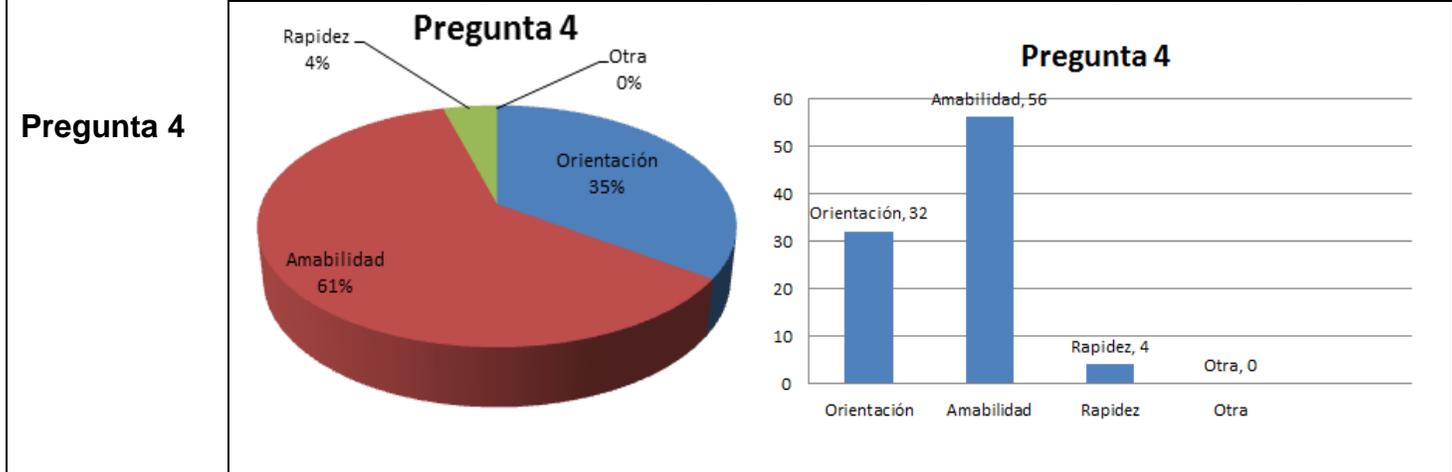
**Pregunta 11.** ¿Que considera que se debe mejorar en el acompañamiento familiar y comunitario para que las necesidades y demandas de las familias se puedan solventar, de acuerdo al compromiso y alcance tanto de los cogestores sociales, entidad operadora de la Estrategia Red Unidos y familias?

Tabla 7. Datos preguntas encuesta.

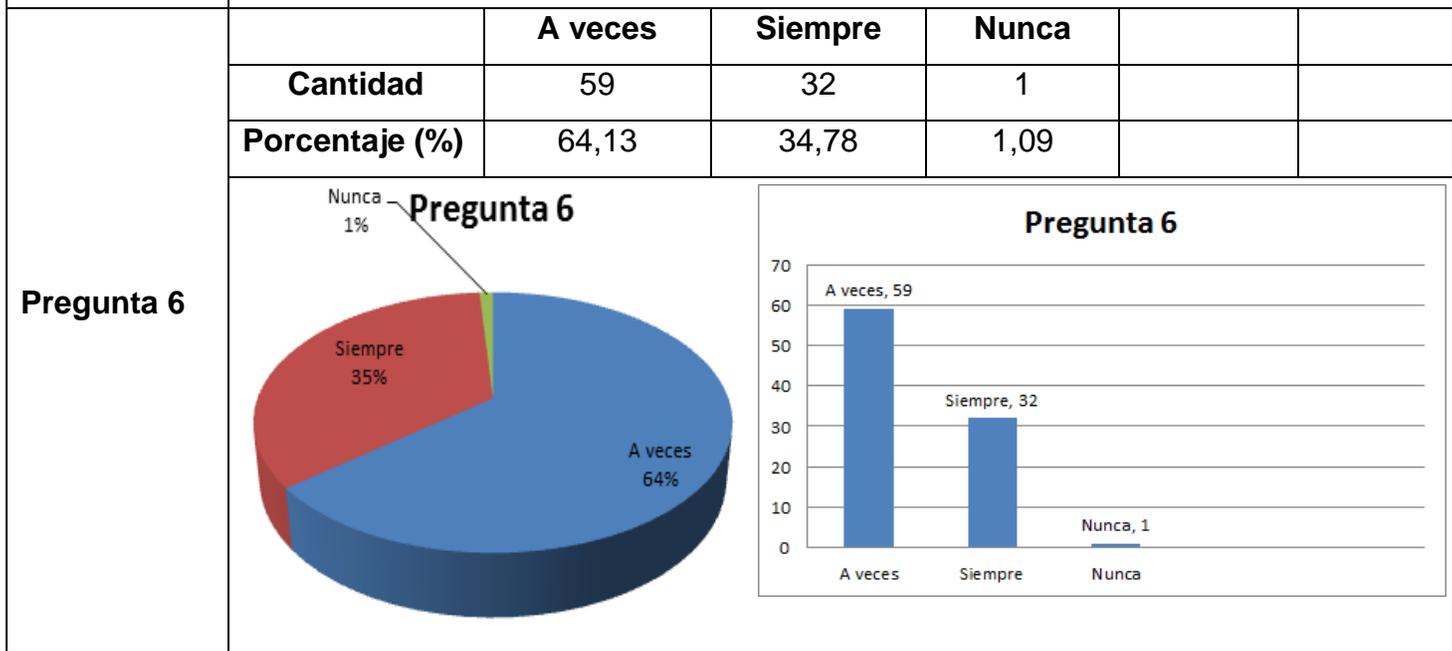
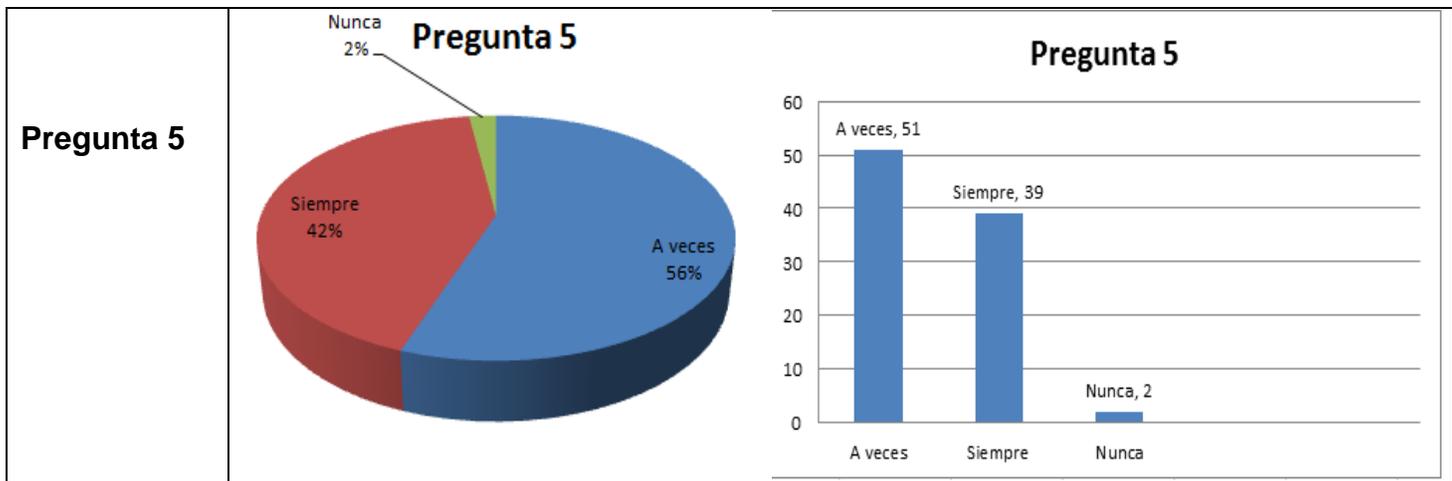
		Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Otra																	
Pregunta 1	<b>Cantidad</b>	1	48	23	19	1																	
	<b>Porcentaje (%)</b>	1,09	52,17	25	20,65	1,09																	
																							
Pregunta 2		En la oficina	En la calle	Casa del cogestor	Casa de la familia	Otra																	
	<b>Cantidad</b>	0	0	3	89	0																	
	<b>Porcentaje (%)</b>	0	0	3,26	96,74	0																	
Pregunta 2																							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cogestor Social</th> <th>Familia</th> <th>Cogestor - Familia</th> <th>Indiferente</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Cantidad</b></td> <td>38</td> <td>5</td> <td>31</td> <td>18</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Porcentaje (%)</b></td> <td>41,3</td> <td>5,43</td> <td>33,7</td> <td>19,57</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>							Cogestor Social	Familia	Cogestor - Familia	Indiferente		<b>Cantidad</b>	38	5	31	18		<b>Porcentaje (%)</b>	41,3	5,43	33,7	19,57
	Cogestor Social	Familia	Cogestor - Familia	Indiferente																			
<b>Cantidad</b>	38	5	31	18																			
<b>Porcentaje (%)</b>	41,3	5,43	33,7	19,57																			



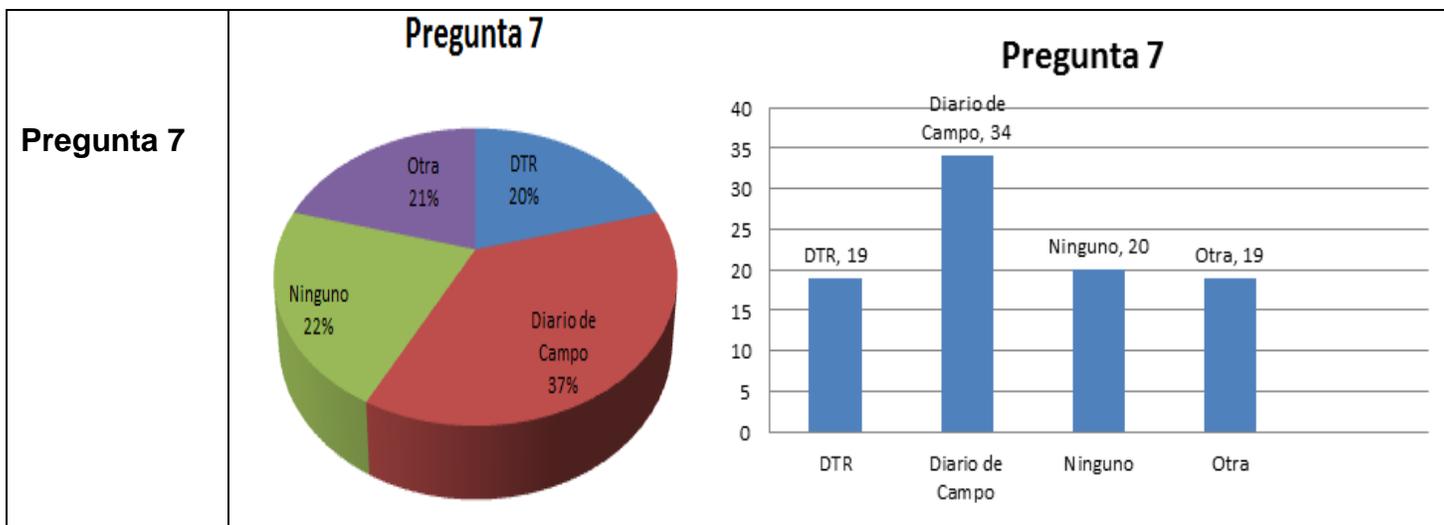
	Orientación	Amabilidad	Rapidez	Otra	
<b>Cantidad</b>	32	56	4	0	
<b>Porcentaje (%)</b>	34,79	60,86	4,35	0	



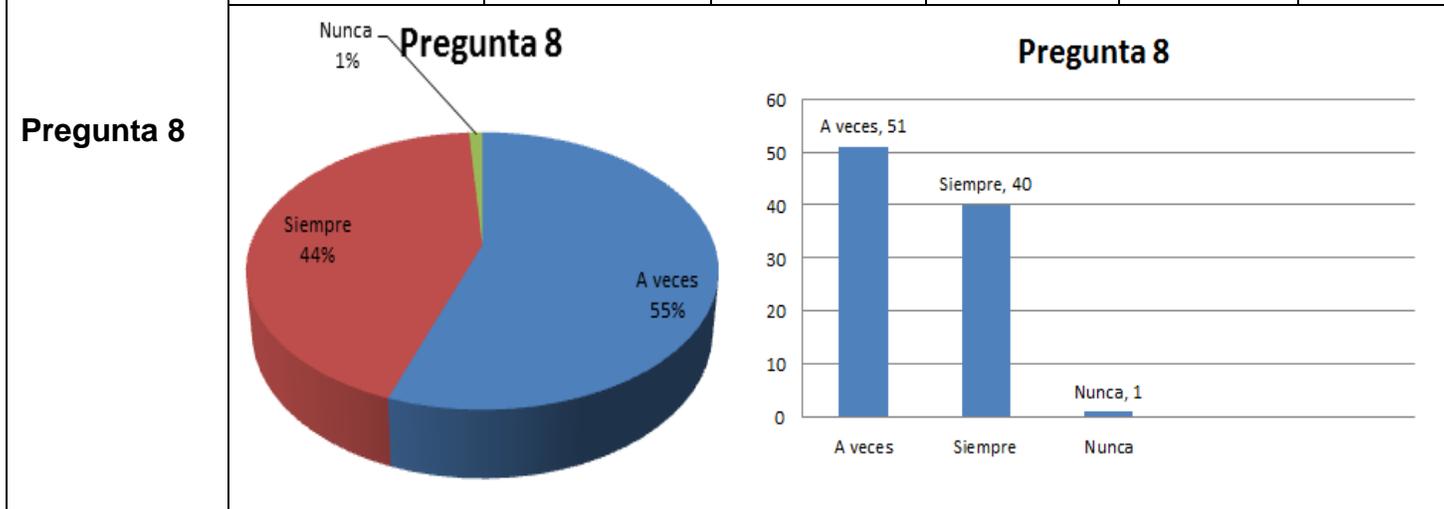
	A veces	Siempre	Nunca		
<b>Cantidad</b>	51	39	2		
<b>Porcentaje (%)</b>	55,43	42,39	2,18		



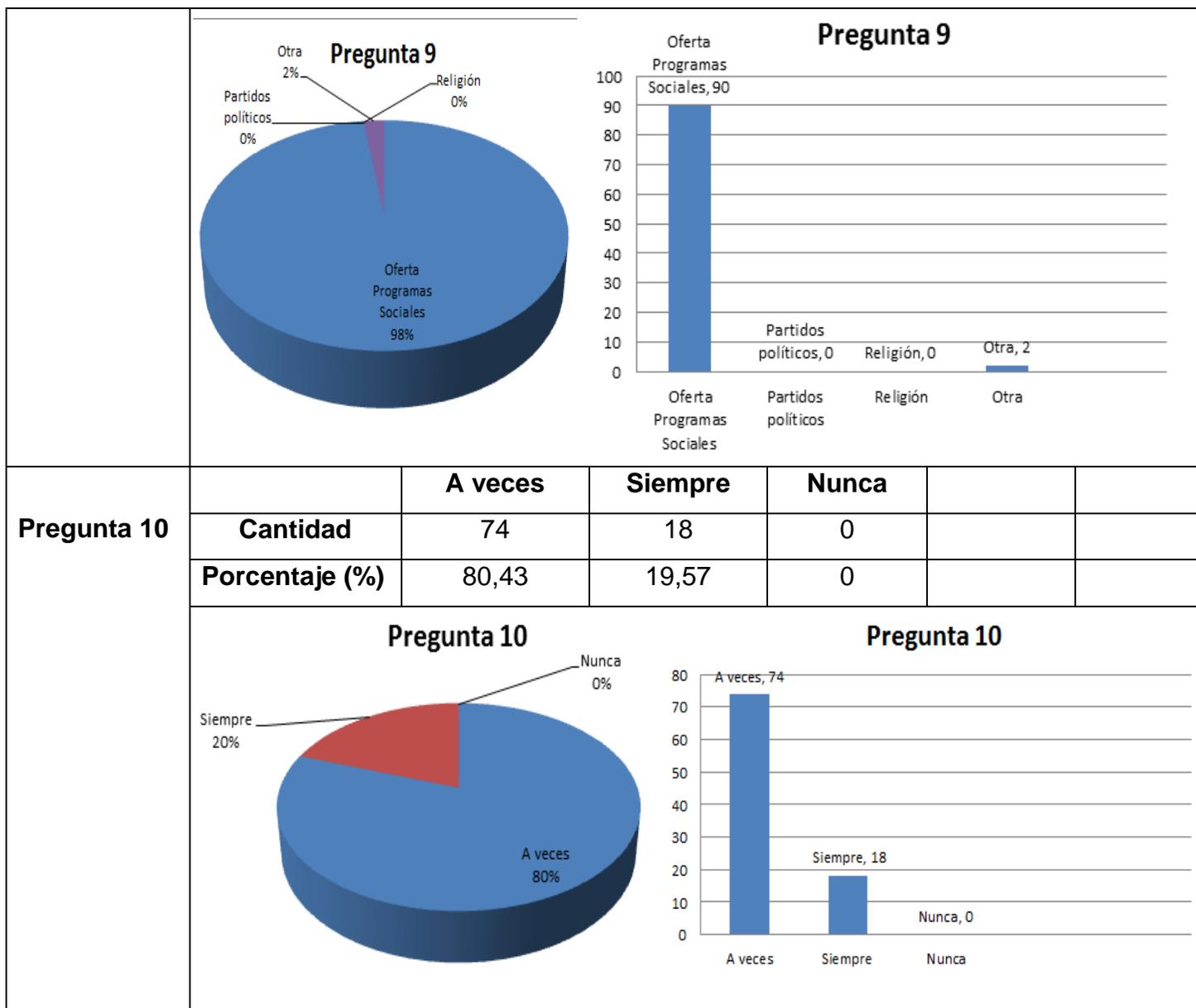
	DTR	Diario de Campo	Ninguno	Otra	
<b>Cantidad</b>	19	34	20	19	
<b>Porcentaje (%)</b>	20,65	36,95	21,75	20,65	



	A veces	Siempre	Nunca		
<b>Cantidad</b>	51	40	1		
<b>Porcentaje (%)</b>	55,44	43,48	1,08		



	Oferta Programas Sociales	Partidos políticos	Religión	Otra	
<b>Cantidad</b>	90	0	0	2	
<b>Porcentaje (%)</b>	97,82	0	0	2,18	



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.1.3 Interpretación preguntas cerradas, uno a la diez.

Considerando las preguntas de información general relacionadas con el sexo y la zona donde se ubican las familias, se puede notar que quien responde a las encuestas en su gran mayoría corresponden a mujeres, característica de la organización social en que la autoridad es ejercida por el varón, quien asigna las responsabilidades a cada miembro y generalmente son quienes tienen la

responsabilidad de llevar el sustento económico a casa, ocasionando de que no permanezcan en ella, por lo cual las madres de familia asumen la responsabilidad del cuidado de los hijos y demás encargos que ello trae, como asistir a reuniones y eventos escolares, de barrio o de la vereda, donde residen, además de generalidades como pago de servicios públicos, entre otros, circunstancias que hacen que la madre sea quien conozca la información de cada miembro de la familia, de su lugar de habitación y sus pertenencias, siendo la personada indicada en atender las visitas de acompañamiento realizadas por los Cogestores Sociales.

Las encuestas se realizaron teniendo en cuenta que hay mayor población y necesidades en el área rural que en la urbana, aunque últimamente la población rural ha estado emigrando a la cabecera municipal. En tanto en el municipio hay 32 veredas, escenarios que plantean que las necesidades prioritarias sean las mismas, como educación, salud, vivienda y trabajo, pero que las oportunidades y habilidades que se presenten y requieren en cada contexto pueden ser diferentes, en la búsqueda de mejorar la calidad de vida, por lo cual las respuestas obtenidas de cada encuesta brindan información que incluye familias de todo el municipio.

Frente a las preguntas de la una a diez, se realiza una interpretación de manera individual, debido a la importancia de conocer de primera mano, como se realiza el trabajo en campo de la Estrategia Red Unidos.

**Pregunta 1:** Se obtiene un total de 48 respuestas que manifiestan que las visitas de acompañamiento se realizaban de manera trimestral, 23 semestral, 19 anual, una mensual y otra cada dos meses, de lo cual se deduce que en su gran mayoría los Cogestores Sociales cumplían con su plan de trabajo, pero que hubo excepciones donde las visitas se realizan al año, ocasionando de que el acompañamiento a estas familias es muy bajo o nulo, por lo que no se podía tener continuada con el plan familiar.

**Pregunta 2:** Para esta pregunta se obtiene 89 respuestas que manifiestan que las visitas de acompañamiento se realizaron en la casa de la familia, pero hubo 3 que se realizaron en la casa del cogestor, situación que plantea un error en el cogestor social, ya que toda visita se debe realizar en el lugar de habitación de la familia.

**Pregunta 3:** Frente al horario de realización de visita de acompañamiento. La familia es quien define y el Cogestor social debe estar dispuesto para ello, llamando con antelación y verificando que día y a qué hora lo pueden atender, por lo cual las respuestas a esta pregunta visualizan que hubo muchas falencias, ya que el cogestor adecuo un horario conveniente para él y no para la familia, las respuestas obtenidas son las siguientes, 38 que manifiestan que quien define el horario de visita es el Cogestor Social, 5, optaron por la opción, la familia, 31, por la opción, concertar entre la familia y el cogestor y 18, por la opción, es indiferente.

**Pregunta 4:** Se obtuvieron 56 respuestas donde se manifiesta que lo más importante es la amabilidad en una visita de acompañamiento, 32 orientación y 4 rapidez. Si bien la amabilidad es indispensable en una visita de acompañamiento, lo primordial es la orientación, si no hay orientación la visita no cumple con su finalidad.

**Pregunta 5:** En cuanto al recuento y la explicación de una sesión familiar, las dimensiones y los logros por parte del Cogestor Social a la familia, se obtuvieron 51 respuestas con la opción, de a veces, 39 con la opción, siempre y 2 con la opción, nunca, de lo cual se puede interpretar que las visitas de acompañamiento, en más del 50% de los casos no se cumplía con el proceso correspondiente para cada familia, que se basa en el cumplimiento, revisión y priorización de logros del plan familiar.

**Pregunta 6:** Respecto a revisar y recordar compromisos y tareas por cumplir, se obtuvo el siguiente resultado, 59 respuestas con la opción, de a veces, 32 con la opción, siempre y 1 con la opción, nunca, con ello se deduce que el Cogestor

Social en más del 50% de los casos, no realizaba esta actividad primordial, que consiste tanto en el cumplimiento de logros, como en las metas propuestas para cada familia a través del acompañamiento familiar y comunitario.

**Pregunta 7:** Considerando el dispositivo o elemento de registro de información, se obtuvo como respuestas lo siguiente: 34 con la opción, diario de campo, 19 con la opción, DTR, 19 con la opción, con otro, que podría ser una agenda, cuaderno o fotocopias y 20 con la opción, ninguno, siendo este último dato el más preocupante, ya que si no tiene como registrar la información, el Cogestor Social a la hora de subir los datos a la plataforma dispuesta para la Estrategia Red Unidos, puede omitir algunos datos o inventárselos, alterando la información de cada familia.

**Pregunta 8:** Respecto a la información y orientación de la oferta dispuesta en el municipio, las respuestas que se obtuvieron son las siguientes: 51 con la opción, a veces, 40 con la opción, siempre y 1 con la opción, nunca. En este sentido se analiza que en más del 50% de las visitas no se desarrolla esta actividad, que es esencial para el cumplimiento de logros, ya que con ello se puede superar necesidades presentes en la familia y avanzar en superar la pobreza.

**Pregunta 9:** Los temas tratados en el momento de realizar la visita de acompañamiento obtuvieron las siguientes respuestas, 90 con la opción, ofertas de programas sociales y 2 con la opción, otras, con ello se manifiesta que las familias, están interesadas en conocer y participar de los programas sociales presentes en el municipio, tales como Familias en Acción, Adulto Mayor, entre otras.

**Pregunta 10:** Una vez terminada la visita de acompañamiento se realiza una reflexión sobre la situación actual de la familia, pregunta que obtuvo las siguientes respuestas, 74 con la opción, a veces y 18 con la opción, siempre. En este caso se interpreta, que no en todas las visitas de acompañamiento se realiza un análisis

de la situación que está viviendo cada familia, tampoco la identificación de potencialidades y habilidades, que pueden ser aprovechadas para mejorar y superar esas condiciones no deseadas.

Una vez recopilado y analizado las respuestas de las preguntas realizadas en la encuesta se nota que hay muchas deficiencias en el acompañamiento realizado por los Cogestores Sociales, desde el momento que se planifica la visita, hasta el registro de la información en la plataforma dispuesta por la Estrategia Red Unidos.

#### **4.2.1.4 Interpretación pregunta abierta, once.**

Frente a esta pregunta aproximadamente el 95% de las familias consideran que un programa, proyecto o estrategia es bueno, cuando trae beneficios tangibles, como ayudas humanitarias, dinero en efectivo, vivienda y todo aquello que trae consigo un valor económico, por tanto manifestaron que el acompañamiento familiar y comunitario no solo se debe quedar en visitas, donde se solicita información de manera reiterativa, sino que debe haber actividades planeadas y planteadas por la Estrategia Red Unidos y su operador para el cumplimiento de logros, que permitan superar las necesidades que estén presentes en las familias. Mientras aproximadamente un 5% manifestó que sería interesante fortalecer el acompañamiento familiar y comunitario incentivando a las familias para que mediante sus propios medios en corresponsabilidad con el estado, busquen superar la pobreza en la que pudieran hallarse, siguiendo el plan familiar y el cumplimiento de logros y metas propuestas por la familia.

#### **4.2.2 Diagnóstico con Cogestores Sociales y/o Excogestores de la Estrategia Red Unidos.**

En vista de que la recolección de información se realizó a través de un cuestionario con preguntas abiertas que son bastante útiles para profundizar en opiniones y en información insuficiente, a continuación se presenta en la tabla 8 donde se especifica las respuestas de los participantes a cada una de las

preguntas para cada uno de los factores considerados en el instrumento de medición.

**Tabla 8. Respuestas Cogestores y/o excogestores Sociales.**

Participantes	¿Qué el elementos o habilidades considera, deben existir además de la oferta presente en el municipio para poder realizar un mejor acompañamiento familiar y comunitario?	¿Considera que existe apoyo tanto de las entidades públicas, programas sociales y de la entidad operadora de la Estrategia Red Unidos en el acompañamiento familiar y comunitario realizado con las familias?	¿Usted considera que la capacitación recibida es pertinente, facilitando al cogestor adecuarse a los requerimientos de la atención esperada por las familias?	¿Se siente motivado a lo hora de realizar visitas de acompañamiento familiar y comunitario, porque?	¿Qué considera que se debe mejorar, tanto por parte de los cogestores sociales como de la entidad que opera la Estrategia red Unidos?
1	<p>- Cogestor oriundo del territorio.</p> <p>- Persona dinámica y que genere empatía con las familias.</p>	<p>- Las entidades y programas existen, pero no se ha tenido en cuenta a los Cogestores Sociales para la focalización de posibles beneficiarios de programas o proyectos.</p>	<p>Si, debido a que las capacitaciones si estaban orientadas en mejorar habilidades en trabajo en campo.</p>	<p>Si existía motivación porque al ser un trabajo social permitía llegar a las familias buscando mejorar su calidad de vida.</p>	<p>- Contratación y selección de que este enfocado con los objetivos de la estrategia y no solo por el sueldo.</p> <p>- Más presencia en campo del Operador y gestión con las entidades.</p>
2	<p>Mayor articulación con entidades y dependencias, donde se dé a conocer a la Estrategia Red Unidos la oferta disponible en el municipio.</p>	<p>Es muy poco el apoyo, aunque hay dependencias o entidades que muestran interés en apoyar y se vinculan con el acompañamiento realizado por los Cogestores Sociales.</p>	<p>La capacitación es excelente, considerando que es pertinente al trabajo realizado y solicitado por la entidad operadora de la Estrategia, pero no necesariamente puede ser la apropiada para lo que requieran las familias.</p>	<p>No existe motivación, ya que al ser un Estrategia que tiene como finalidad buscar que familias vulnerables superen la pobreza, solo se enfoca en solicitar información y no en entregar beneficios o ayudas que permitan mitigar o solventar las necesidades de cada familia.</p>	<p>Respecto a trabajo de los Cogestores Sociales considero que no se debe mejorar, ya que cumplen con las metas y actividades propuestas por el operador, lo que si es conveniente es que haya mayor gestión por parte de los directivos de la Estrategia ante entidades municipales, departamentales y nacionales, encabezadas por ellos.</p>

<p><b>3</b></p>	<p>- Los directivos de la Estrategia gestionen oferta institucional y articulen acciones a nivel nacional, departamental y municipal.</p> <p>- Contratar Cogestores que en lo posible sean oriundos del municipio o que conozcan el municipio y tengan vasta experiencia en trabajo con comunidades.</p>	<p>No hay apoyo y poca articulación, por tanto muchas de las ayudas o beneficios se dan por influencia política o personal.</p>	<p>La capacitación es buena teniendo en cuenta que se cumplen unas metas programadas en el plan de trabajo, pero no para dar una posible solución a las necesidades y requerimientos de las familias.</p>	<p>No existe motivación, ya que se realiza el trabajo para dar cumplimiento a unas metas, pero el hecho de hacer tantas visitas sin ninguna solución de fondo, hace que se genera incomodidad tanto para las familias como para el Cogestor Social.</p>	<p>Los objetivos plantados por el Cogestor Social se cumplen, pero se necesita mayor presencia de los directivos de la estrategia en el municipio, informando de la oferta gestionada y que se esté gestionando ante la institucionalidad y con ello brindado un informe en donde se dé a conocer de las funciones y avances de la estrategia en el municipio.</p>
<p><b>4</b></p>	<p>Gestión de oferta tanto a nivel municipal, departamental y nacional por parte de los directivos de la Estrategia, ya que el acompañamiento se ha basado en gestión de oferta para solventar necesidades socio- familiares.</p> <p>Mayor articulación y conocimiento de la oferta que las dependencias y entidades pueden ofrecer.</p>	<p>El apoyo es mínimo, y la oferta de la que se dispone para la atención de las familias es la misma que cualquier ciudadano puede acceder por derecho, como es atención en salud, identificación, capacitaciones, charlas y orientación socio – familiar y cuando hay algún programa que genere impacto en otras áreas, donde el beneficio es económico o material se prioriza teniendo en cuenta intereses políticos o personales.</p>	<p>La capacitación es pertinente para que el cogestor cumpla sus metas ante el operador, pero no para llegar a campo y dar solución a las necesidades de las familias que se han evidenciado con las visitas realizadas.</p>	<p>No existía motivación, ya que hay decepción por los gastos económicos realizados para el desarrollo de capacitaciones y reuniones dispuestas por la entidad operadora, dinero que podría invertirse en algún proyecto o programa para las familias.</p>	<p>- Por parte de los Cogestores Sociales debe haber más capacidad de escucha, humanidad y empatía con las familias.</p> <p>- La entidad operadora encabezada por sus directivos deben un contacto directo con las familias, informando y aclarando a la comunidad del objetivo y funciones de la estrategia en el municipio.</p>

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación resultados.

**¿Qué elementos o habilidades considera, deben existir además de la oferta presente en el municipio para poder realizar un mejor acompañamiento**

**familiar y comunitario?** Se menciona que en lo posible haya Cogestores oriundos del municipio, con capacidad de escucha y humanidad, cuyos directivos deben impulsar y establecer un contacto directo y trabajo conjunto con las familias y la institucionalidad.

**¿Considera que existe apoyo tanto de las entidades públicas, programas sociales y de la entidad operadora de la Estrategia Red Unidos en el acompañamiento familiar y comunitario realizado con las familias?** El apoyo recibido es muy poco y cuando se da es debido a una oferta que ha estado y está siempre el municipio, que es la relacionada con servicios socio- familiares, al cual tienen derecho todos los ciudadanos colombianos; pero cuando hay oferta de difícil acceso esta se prioriza ya sea por interés políticos o personales por parte de las dependencias o entidades que ejecutan el proyecto o programa.

**¿Usted considera que la capacitación recibida es pertinente, facilitando al cogestor adecuarse a los requerimientos de la atención esperada por las familias?** En general las capacitaciones son pertinentes para el trabajo desarrollado por los Cogestores en cuanto se debe cumplir unas metas dispuestas en el plan de trabajo, pero no para buscar alternativas que puedan dar una solución eficaz a las dificultades que puede presentar cada familia.

**¿Se siente motivado a la hora de realizar visitas de acompañamiento familiar y comunitario, porque?** En su gran mayoría los participantes respondieron que no había motivación, ya que había incoherencias por parte de la entidad operadora de la Estrategia, la cual busca superar la pobreza, pero que con sus acciones demostraba lo contrario, invirtiendo muchos recursos económicos en logística para capacitaciones y reuniones de Cogestores Sociales y no en proyectos o programas dirigidos a las familias y mucho menos había gestión de las directivas para mejorar su situación, tarea realizado solo por los Cogestores Sociales, sin un mayor impacto.

**¿Qué considera que se debe mejorar, tanto por parte de los Cogestores Sociales como de la entidad que opera la Estrategia red Unidos?**

Considerando el trabajo realizado por lo Cogestores Sociales, no se debe mejorar, ya que cumplían con las metas establecidas por el operador de la Estrategia, pero si debe haber mayor presencia y compromiso del operador con las familias, en buscar la finalidad de la Estrategia y no en solo cumplir con datos estadísticos y requerimientos del gobierno, que muchas distan de la realidad que esta vivienda cada una de las familias.

**4.2.3 Diagnóstico con funcionarios de la Alcaldía del municipio de Los Andes.**

En la tabla 9 se presenta la relación de datos como cargos, funciones y las respectivas respuestas a cada una de las preguntas abiertas planteadas en el cuestionario.

**Tabla 9. Respuestas funcionarios Alcaldía Municipal.**

Participantes	Cargo y funciones	¿Qué tanto conoce de la estrategia Red Unidos?	¿Cree que es importante la presencia de la Estrategia Red Unidos en el municipio?, si su respuesta es sí, ¿qué considera que debe mejorar?	¿Cómo considera que su entidad o dependencia puede articularse con la Estrategia Red Unidos?	¿Qué opina sobre los cogestores sociales y su labor en el municipio?	¿Conoce los directivos de la entidad operadora de la estrategia en el municipio, sus funciones y que están haciendo por mejorar la situación de las familias?
1	<p><b>Directora Local de Salud.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta institucional – Dar a conocer.</li> <li>- Articulación de encuentros pedagógicos (Derechos sexuales y reproductivos).</li> <li>- Gestión de procesos de atención en salud.</li> </ul>	<p>Programa de acompañamiento familiar a los grupos vulnerables del municipio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Si es importante.</b></li> <li>- Fortalecer los encuentros, ampliando el tiempo para brindar información detallada de los temas de salud.</li> <li>- Remitir casos por parte de la estrategia Red Unidos a DLS.</li> <li>- Presentar</li> </ul>	<p>Compartiendo caracterizaciones y diagnósticos de familias que requieran atención en salud.</p>	<p>Realizan una labor dura y extenuante y es muy importante ya que tienen la facilidad de ir casa a casa, teniendo un acompañamiento directo con las familias.</p>	<p>- No conoce a los directivos y sus funciones.</p>

			<p>informe de la situación de las familias en cuanto a salud.</p> <p>- Seguimiento a las familias con necesidades especiales.</p>			
2	<p><b>Enlace Mujer, Género y Juventud.</b></p> <p>- Acompañamiento y fortalecimiento de organizaciones de mujeres.</p> <p>- Acciones en pro de los derechos y política pública para la equidad de las mujeres andenses.</p> <p>- Trabajo con juventud en diferentes acciones.</p>	<p>Acompañamiento a las familias, desplazamiento al lugar de habitación .</p>	<p><b>- Si es importante.</b></p> <p>- Profesionales en diferentes áreas, para fortalecer la estrategia y facilite una mejor orientación en cuanto a la estructura y sistema familiar.</p> <p>- Articular acciones con la institucionalidad.</p> <p>- Priorizar familias, suministrando esta información a otras entidades y dependencias que puedan beneficiarlas.</p>	<p>La articulación se puede realizar a través de temáticas de familia, intervención, proyectos de vida, charlas, talleres y con la inclusión de miembros de las familias a las organizaciones de mujeres y el registro en la plataforma de juventudes.</p>	<p>Su labor es importante, por lo que debe darse continuidad y no se deje caer procesos con profesionales idóneos en diferentes áreas acordes a las realidades que se estén viviendo en la comunidad.</p>	<p>- No conoce a los directivos y sus funciones.</p>

3	<p><b>Enlace adulto mayor.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar pagos adulto mayor y programa compartir del municipio.</li> <li>- Recepcionar y actualizar información de beneficiarios.</li> <li>- Visitas al centro día y al centro de bienestar "Ancianato Corazón de Jesús."</li> </ul>	<p>Visitas de acompañamiento y gestión de documentación de posibles beneficiarios de algunos programas.</p>	<p><b>- Si es importante.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor articulación con entidades y dependencias de la alcaldía municipal.</li> </ul>	<p>La articulación debe darse suministrando y compartiendo información que permita identificar casos de abandono de adulto mayor.</p> <p>Dando a conocer a las familias de los beneficios que tiene el programa.</p>	<p>Realizan una labor importante y están pendientes de las familias.</p>	<p>- Conoce al Coordinador Local, pero no sus funciones.</p>
4	<p><b>Enlace de educación.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Control y seguimiento transporte escolar y del Programa Alimentación Escolar PAE.</li> <li>- Promover el comité de convivencia escolar municipal.</li> <li>- Acompañamiento a las Instituciones Educativas en talleres de formación de estudiantes y padres de familia, en derechos humanos, derechos sexuales, buen trato y proyecto de vida.</li> </ul>	<p>Realizan visitas para identificar factores que afectan las familias tanto económicos como sociales.</p>	<p><b>- Si es importante.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con profesionales en lo relacionado con el área socio-familiar.</li> </ul>	<p>Es importante ya que tanto en el área de educación, como el área social, necesitan de la intervención de programas y proyectos del gobierno, que puedan beneficiar a la comunidad.</p>	<p>Cumplen con sus funciones y realizan un diagnóstico de las condiciones de vida de los integrantes de cada familia.</p>	<p>- No conoce a los directivos y sus funciones.</p>
	<p><b>Psicóloga Comisaria de Familia.</b></p>	<p>Estrategia enfocada en mitigar</p>	<p><b>- Si es importante.</b></p>	<p>Existía articulación mediante</p>	<p>Son personas que</p>	<p>- No conoce a los directivos y</p>

5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación y acompañamiento en asuntos de maltrato infantil, intrafamiliar y violencia sexual.</li> <li>- Realizar talleres formativos con la comunidad en temas de violencia intrafamiliar, pautas de crianza y restablecimientos de derechos, etc.</li> </ul>	la pobreza extrema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debe haber continuidad en el programa.</li> <li>- Se debe gestionar y brindar mayores oportunidades a familias para que accedan a capacitaciones, talleres y programas del estado.</li> </ul>	talleres, charlas y remisiones.	independientemente de su sueldo son sociables, generan empatía con las familias y se dedican de tiempo completo a su trabajo, realizando visitas a familias que realmente necesitan ser escuchadas.	sus funciones.
6	<p><b>Enlace de víctimas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación, asesoría y atención a población víctima.</li> <li>- Asistencia, brindando información y beneficios a las familias.</li> <li>- Reparación, en cuanto a guiar a la población víctima para que sean reparadas integralmente.</li> </ul>	Estrategia que caracteriza e identifica la población más vulnerable de Colombia.	<p><b>- No es importante.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Debido a que la Estrategia Red Unidos identifica necesidades, pero no da soluciones.</li> <li>- También hay que tener en cuenta que las diferentes dependencias de la Alcaldía Municipal tienen información actualizada de las familias y de sus necesidades.</li> </ul>	La Estrategia Red Unidos debe priorizar a la población con mayores necesidades para brindarles atención.	Es una labor buena, ya que cumplen con las metas establecidas en su plan de trabajo, realizan visitas casa a casa, pero lastimosamente muchas personas mienten y engañan al brindar información al Cogestor Social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocían al Coordinador Local y sus funciones son de control a Cogestores Sociales, como organizar, reportar información y velar porque se cumplan las metas propuestas diaria, semanal y mensual en el plan de trabajo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación resultados

Seguidamente se presenta un análisis descriptivo de cada una de las preguntas, considerando los puntos en común que tuvieron los participantes.

**¿Qué tanto conoce de la estrategia Red Unidos?** Frente a esta pregunta los participantes en su mayoría respondieron acercándose a la finalidad que tiene la

Estrategia, pero no al proceso que se debe realizar para llegar a ello, como es la participación con entidades del sector público que cuentan con oferta social.

**¿Cree que es importante la presencia de la Estrategia Red Unidos en el municipio?, si su respuesta es sí, ¿qué considera que debe mejorar?** De los 6 participantes, uno respondió que no es importante la presencia de la estrategia en el municipio, mientras que los demás respondieron que si es importante, pero todos los participantes coinciden en que la Estrategia debe presentar continuidad, facilitando que los procesos no se pierdan, mayor articulación con entidades, dependencias y programas que cuenten con oferta social y que los funcionarios encargados de esta labor sean personas idóneas y con profesiones en diferentes áreas, con el fin de mejorar el acompañamiento realizado a cada familia.

**¿Cómo considera que su entidad o dependencia puede articularse con la Estrategia Red Unidos?** Respecto a la articulación, esta debe darse principalmente compartiendo información y focalizando familias que puedan acceder a beneficios y ayudas ofertadas por cada una de las dependencias de la Alcaldía Municipal, además de talleres, capacitaciones y charlas que fortalezcan la integración y el proyecto de vida en común de cada familia.

**¿Qué opina sobre los cogestores sociales y su labor en el municipio?** Para todos los participantes la labor que realizan los Cogestores Sociales es buena, ya que debido al contacto directo que tienen con las familias, generan empatía y confianza con cada una de estas, logrando obtener información valiosa a lo hora de gestionar oferta pertinente para solventar necesidades en cada familia, de acuerdo a la oferta presente en el municipio, cumpliendo con lo programado en su plan de trabajo.

**¿Conoce los directivos de la entidad operadora de la estrategia en el municipio, sus funciones y que están haciendo por mejorar la situación de las familias?** Los encuestados manifestaron que los directivos de la entidad

operadora de la estrategia en el municipio no se han presentado, por tanto no los conocen y con ello tampoco sus funciones.

#### 4.2.4 Diagnóstico con funcionarios de Programas y Proyectos que operan en el Municipio.

En la tabla 10 se presenta la relación de datos como cargos, funciones y las respectivas respuestas a cada una de las preguntas abiertas planteadas en el cuestionario.

**Tabla 10. Respuestas funcionarios de Programas y Proyectos.**

Participantes	Cargo y funciones	¿Qué tanto conoce de la estrategia Red Unidos?	¿Cree que es importante la presencia de la Estrategia Red Unidos en el municipio?, si su respuesta es sí, ¿qué considera que debe mejorar?	¿Cómo considera que su entidad o dependencia puede articularse con la Estrategia Red Unidos?	¿Qué opina sobre los cogestores sociales y su labor en el municipio?	¿Conoce los directivos de la entidad operadora de la estrategia en el municipio, sus funciones y que están haciendo por mejorar la situación de las familias?
1	<p><b>Cofacilitador Agencia de Renovación del Territorio.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompaña miento a los municipios beneficiarios delos PDET (Programas de Desarrollo con enfoque territorial)</li> <li>- Velar porque los PDET se desarrollen de la mejor manera en el municipio.</li> <li>- Vincular la totalidad de población vulnerable a</li> </ul>	<p>Es una estrategia que trabaja sobre una base de datos emitida por el gobierno nacional donde hay población vulnerable y víctima, con el fin de vincular a estas familias a la oferta del gobierno nacional.</p> <p>Los Cogestores Sociales brindan acompañamiento a las familias.</p>	<p>- <b>Si es importante.</b></p> <p>- Tratar de vincular a la gran mayoría de familias en la oferta nacional, departamental y municipal.</p>	<p>La articulación debe ser a través de convocatorias a las comunidades que pertenecen a la Red Unidos y que son beneficiarios de los PDET.</p>	<p>Su trabajo es importante ya que son una base fundamental para obtener información que se pueda aplicar en la oferta institucional.</p>	<p>Solo conocían al coordinador local y su función es dirigir a los cogestores para que tengan el mejor acompañamiento con sus familias.</p>

	los PDET en el municipio.					
2	<p><b>Gestora Programa Generación con Bienestar.</b></p> <p>- Enseñar a los niños a través de actividades lúdicas. Deberes, derechos, entidades que los protegen y prevención del alcoholismo, drogadicción y embarazo en adolescentes a través de talleres.</p> <p>- Encuentro vivenciales, en los que se hace entrega de refrigerios.</p>	Es una estrategia que va encaminada en tratar de erradicar la pobreza extrema, vinculando a población vulnerable que haya en el municipio.	<p><b>- Si es importante.</b></p> <p>- Porque llega a familias que presentan necesidades y se encuentran en pobreza extrema, aunque en muchas ocasiones intervienen influencias políticas o personales para la focalización a familias que realmente no necesitan o no están dentro de la Estrategia Red Unidos.</p>	Focalizar posibles beneficiarios que puedan participar del Programa Generación con Bienestar.	Desempeñan un buen trabajo, realizan visitas de acompañamiento y programan reuniones con la comunidad.	No conoce a los directivos y sus funciones.

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación resultados.

A continuación se presenta un análisis de las respuestas para cada una de las preguntas planteadas en la encuesta.

**¿Qué tanto conoce de la estrategia Red Unidos?** Para el caso de los dos participantes hay claridad sobre la finalidad de la estrategia y su misión de promover acciones coordinadas para reducir la pobreza extrema.

**¿Cree que es importante la presencia de la Estrategia Red Unidos en el municipio?, si su respuesta es sí, ¿qué considera que debe mejorar?** Las respuestas evidencian que si es importante la estrategia en el municipio, más sin

embargo hacen referencia a que en ocasiones puede ser influenciada por terceros, ya sea por política o intereses personales afectando la focalización de familias que en verdad necesitan ser beneficiadas por la oferta institucional.

**¿Cómo considera que su entidad o dependencia puede articularse con la Estrategia Red Unidos?** Debe haber articulación y se debe realizar focalizando y convocando familias a participar de los programas presentes en el municipio.

**¿Qué opina sobre los cogestores sociales y su labor en el municipio?** Realizan un buen trabajo, a través de una base de datos con información actualizada, por lo que están pendientes de las familias con visitas de acompañamiento y reuniones.

**¿Conoce los directivos de la entidad operadora de la estrategia en el municipio, sus funciones y que están haciendo por mejorar la situación de las familias?** Uno de los funcionarios encuestados conoce al coordinador local y sus funciones, pero no a sus superiores. Los dos funcionarios encuestados manifiestan no conocer que están haciendo los directivos de la entidad operadora de la estrategia, por mejorar la situación de las familias andenses.

#### 4.2.5 Diagnostico con funcionarios de entidades o empresas del estado que están presentes en el municipio.

En la tabla 11 se presenta la relación de datos como cargos, funciones y las respectivas respuestas a cada una de las preguntas abiertas planteadas en el cuestionario.

**Tabla 11. Respuestas de funcionarios de entidades o empresas.**

Participantes	Cargo y funciones	¿Qué tanto conoce de la estrategia Red Unidos?	¿Cree que es importante la presencia de la Estrategia Red Unidos en el municipio?, si su	¿Cómo considera que su entidad o dependencia puede articularse con la Estrategia Red Unidos?	¿Qué opina sobre los cogestores sociales y su labor en el municipio?	¿Conoce los directivos de la entidad operadora de la estrategia en el municipio, sus funciones y que están haciendo por mejorar la situación de las

			respuesta es sí, ¿qué considera que debe mejorar?			familias?
1	<p><b>Registrador del municipio de Los Andes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de los ciudadanos colombianos, Registro Civil y Cedula de Ciudadanía.</li> <li>- Realización de elecciones que programa el estado.</li> </ul>	<p>Los Cogestores Sociales Levan un registro de familias y focalizan para que sean beneficiarios de todos los programas que tiene el estado en el municipio.</p>	<p>- Si es importante.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor contacto y articulación con todas las instituciones presentes en el municipio.</li> </ul>	<p>Compartir información y cruzar bases de datos haciendo uso de internet, a través de correos electrónicos o redes sociales.</p>	<p>Su labor es excelente ya que tenían actualizada la información de sus beneficiarios y focalizaban a ciudadanos que podían acceder a programas y servicios del gobierno.</p>	<p>No conoce a los directivos y sus funciones.</p>
2	<p><b>Administradora Emposotomayor.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de la empresa de servicios municipales como acueducto, alcantarillado y aseo.</li> <li>- Operación de los sistemas y prestación de calidad de los servicios.</li> <li>- Reportes de información a los entes de control.</li> </ul>	<p>Equipo de profesionales que trabajan con la comunidad que está en extrema pobreza.</p>	<p>- Si es importante.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo para que la gente de escasos recursos un direccionamiento con entidades que los puedan apoyar.</li> <li>- Debe mejorar a la hora de focalizar los beneficiarios que en verdad sean familias que estén en extrema pobreza.</li> </ul>	<p>Focalizando y organizando grupos de trabajo que puede ser asociaciones en temas relacionados con la prestación de los servicios de reciclaje, reforestación y cuidado y protección del agua.</p>	<p>Realizan una buena labor, recolectando información, realizando un diagnóstico de las necesidades de las familias, pero no formulan, ni desarrollan o ejecutan proyectos dirigidos a la comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deben apoyar más en los proyectos desarrollados por entidades o dependencias presentes en el municipio.</li> </ul>	<p>No conoce a los directivos y sus funciones.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## **Interpretación resultados.**

Se realiza un análisis para las preguntas, resaltando ideas claves dentro de cada una de las respuestas brindadas por los participantes, que se presentan a continuación.

**¿Qué tanto conoce de la estrategia Red Unidos?** Existe una idea clara de la finalidad de la actuación de la estrategia en el municipio y de la labor de los Cogestores Sociales.

**¿Cree que es importante la presencia de la Estrategia Red Unidos en el municipio?, si su respuesta es sí, ¿qué considera que debe mejorar?** Si es importante y se considera que se debe mejorar en la articulación y focalización de familias que en verdad necesiten la atención institucional pertinente para estas.

**¿Cómo considera que su entidad o dependencia puede articularse con la Estrategia Red Unidos?** La articulación debe realizarse compartiendo información y cruzando bases de datos a través de medios digitales y de internet y focalizando e incentivando miembros de las familias que puedan participar en grupos de trabajo en actividades relacionadas con los servicios prestados por dichas entidades.

**¿Qué opina sobre los cogestores sociales y su labor en el municipio?** En general la labor realizada por los cogestores es buena, recolectan y actualizan información de las familias, pero no formulan y participan de programas o proyectos que puedan beneficiar a sus familias.

**¿Conoce los directivos de la entidad operadora de la estrategia en el municipio, sus funciones y que están haciendo por mejorar la situación de las familias?** Manifiestan que no conocen a los directivos de la Red Unidos, ni mucho menos sus funciones.

## Cuadro integrador sobre el punto de vista de actores que participan de la estrategia Red Unidos.

El siguiente cuadro presenta una breve descripción de los elementos de evaluación que componen los criterios de satisfacción ciudadana, confianza en el gobierno y sus organismos y corresponsabilidad.

**Tabla 12. Aspectos importantes en los puntos de vista de actores**

CRITERIO	ASPECTOS IMPORTANTES EN LOS PUNTOS DE VISTA DE ACTORES – ESTRATEGIA RED UNIDOS			
	FAMILIAS UNIDOS	COGESTORES Y/O EXCOGESTORES SOCIALES	FUNCIONARIOS DE PROGRAMAS DE PROSPERIDAD SOCIAL Y ENTIDADES PUBLICAS	FUNCIONARIOS DE ALCALDIA MUNICIPAL DE LOS ANDES
Satisfacción ciudadana.	<b>Negativos</b> - No hubo tratamiento de quejas y reclamos. - No se cumplía con las expectativas de las familias.	<b>Negativos</b> - No existía otra motivación además de la monetaria. - Capacitación pertinente para la recolección de información, pero no para orientar en emprendimiento e ingresos y trabajo.	<b>Negativos</b> Falta de comunicación y articulación.	<b>Negativos</b> Falta de comunicación y articulación.
	<b>Positivos</b> - Visitas domiciliarias. - Actualización permanente de la información de los beneficiarios.	<b>Positivos</b> - Oportunidad de un trabajo a pesar de no ser continuo. - Realizar un trabajo social y comunitario, que permitía un contacto permanente con las familias.	<b>Positivos</b> - Presencia de programas en el municipio de Los Andes. - Focalización de algunas familias unidos.	<b>Positivos</b> - Intervención con proyectos y programas que benefician familias unidos.
Confianza en el gobierno y sus organismos.	<b>Negativos</b> - Promesas incumplidas. - Corrupción en la entrega de ayudas y beneficios.	<b>Negativos</b> - No existen herramientas y apoyo del gobierno local, departamental y nacional para mejorar la atención brindada por Red Unidos. - Desinterés y falta de compromiso del Operador de la estrategia Red Unidos en buscar alternativas de solución de impacto	<b>Negativos</b> Selección de beneficiarios considerando compromisos políticos, afinidades ideológicas y relaciones familiares, para el caso de programas de prosperidad social.	<b>Negativos</b> Selección de beneficiarios considerando compromisos políticos, afinidades ideológicas y relaciones familiares.

		y no solo metas numéricas en términos de pobreza.		
	<b>Positivos</b>	<b>Positivos</b>	<b>Positivos</b>	<b>Positivos</b>
	Participación de proyectos y programas dirigidos por el gobierno nacional.	Respaldo institucional.	- Respaldo institucional. - Cobertura del 100%, en servicios prestados por entidades públicas, Registraduría Nacional y Emposotonmayor.	Respaldo institucional.
Corresponsabilidad .	<b>Negativos</b>	<b>Negativos</b>	<b>Negativos</b>	<b>Negativos</b>
	- Familias esperanzadas en el asistencialismo del gobierno nacional. - Falta de compromiso de las familias en mejorar su calidad de vida. - Mentalidad de pobreza.	Gestión de oferta de bajo impacto en la calidad de vida de los beneficiarios de Red Unidos.	Beneficios y ayudas entregadas teniendo en cuenta intereses personales o políticos, para el caso de programas de Prosperidad Social.	Beneficios y ayudas entregadas teniendo en cuenta Intereses personales o políticos.
	<b>Positivos</b>	<b>Positivos</b>	<b>Positivos</b>	<b>Positivos</b>
	- Disposición de las familias en la entrega de información. - Familias atentas a participar de programas y proyectos.	Informar a las familias de manera oportuna de la oferta presente en el municipio, tanto municipal, como departamental y nacional.	- Focalización de algunos beneficiarios de la Estrategia Red Unidos. - Atención a la totalidad de los beneficiarios unidos, por parte de entidades públicas, Registraduría Nacional y Emposotonmayor.	Focalización de algunos beneficiarios de la Estrategia Red Unidos.

**Fuente:** Elaboración propia.

Una vez terminada la investigación que involucro herramientas como las encuestas y entrevistas, se procedió a realizar interpretación de los resultados obtenidos, facilitando el respectivo análisis de las respuestas que se plantearon y con ello se planteara una propuesta de modelo administrativo prospectivo que pudiera dar solución a las dificultades manifiestas.

## **CAPITULO V. PROPUESTA DE UN MODELO DE ATENCION AL CIUDADANO PARA LA ESTRATEGIA RED UNIDOS.**

En este capítulo se presenta una propuesta de un modelo de atención al ciudadano que permite a los distintos actores de la Red Unidos mejorar su proceso de intervención a los hogares del área rural y urbano del municipio objeto de estudio.

El componente de planeación del recurso humano es un elemento fundamental, en el cual se deben enfocar los esfuerzos de la administración. Por lo anterior, la estrategia Red Unidos, debe encaminar sus acciones para alcanzar estándares de calidad, eficiencia y efectividad en la gestión del talento humano, generando condiciones para que las actividades desarrolladas contribuyan a elevar el nivel y la calidad de vida del servidor público y su familia, mediante la satisfacción de sus necesidades individuales, para generar un grado de motivación que se traduzca en mayor compromiso y productividad institucional.

La implementación de la propuesta contribuirá a poder identificar las habilidades y actitudes de los empleados, permitiendo potencializarlas para el cumplimiento de los objetivos de la estrategia.

La puesta en práctica de este Modelo servirá como herramienta gerencial básica para los responsables del talento humano, a través de ella se permitirá encontrar las necesidades capacitación, sistemas de evaluación, fortalecimiento del talento humano, entre otros.

La integración del modelo propuesto se basa en los aportes de Lewin, en sus trabajos de la Investigación de la acción, con estas fases generales:

1. Diagnóstico
2. Análisis

3. Retroalimentación
4. Acción
5. Evaluación

Estas fases se las analiza desde un punto de vista prospectivo estratégico para asegurar un escenario final viable y duradero para la Red Unidos.

## **5.1. Objetivos de la propuesta**

### **5.1.1. Objetivo general**

Facilitar el aprovechamiento de los factores de cambio en la calidad y atención al ciudadano en la estrategia Red Unidos en el municipio de los Andes (Nariño).

### **5.1.2. Objetivos específicos**

Optimizar al máximo las capacidades del personal cogestor que contribuya a prestar un servicio de calidad.

Promover estrategias que reconozcan el potencial de la Estrategia Red Unidos a fin de alcanzar una permanencia en el futuro, maximizando sus fortalezas y competencias.

## **5.2. Desarrollo de la propuesta**

### **5.2.1. Fase I. Diagnóstico de la situación actual**

El proceso de diagnóstico nos lleva a identificar una serie de factores de cambio y variables estratégicas, con base en el análisis del contexto interno y externo de la Estrategia Red Unidos, en el componente del Talento humano.

### 5.2.1.1 Identificación de los factores de cambio

Los factores de cambio son aspectos internos o externos que definen el comportamiento actual y potencial de la Estrategia Red Unidos. Su connotación de cambio, es precisamente atribuida porque se refieren a factores que representan fenómenos susceptibles de evolucionar, encontrándose en ellos las fuerzas clave que definirán el futuro de misma.

Para identificar los factores de cambio se aplicaron las siguientes herramientas de análisis:

#### 1. Matriz del Cambio

Esta herramienta considerada valiosa dentro del análisis para identificar los factores de cambios, se trabajó en sus tres categorías:

- **Cambios presentidos:** los cuales hacen referencia a los cambios de los cuales tenemos indicios de su aparición y podemos vislumbrar su ocurrencia.
- **Cambios anhelados:** son los referidos a los cambios que deseamos, a aquellos cambios que venimos añorando.
- **Cambios temidos:** son aquellos cambios que nos preocupan, que puedan ocurrir por conjeturas o síntomas del fenómeno, y que por su influencia e impacto nos podemos ver afectados o disminuidos.

Los resultados arrojados por este análisis se presentan en la siguiente matriz:

**Tabla 13. Matriz del Cambio para la Estrategia Red Unidos**

<b>Presentidos</b> (tenemos indicios de su ocurrencia, vislumbramos su ocurrencia)	<b>Anhelados</b> (deseamos que ocurran)	<b>Temidos</b> (Nos preocupan que puedan ocurrir por conjeturas o síntomas del fenómeno)
Respaldo y compromiso del estado debido al proceso de paz	Minimizar la pobreza extrema	No cumplimiento de los objetivos del proceso de paz
Seguridad y fácil acceso a zonas rojas y descuidadas por el estado	Mayor inversión internacional	Generación de falsas expectativas.
Disminución de la violencia	Ampliación del presupuesto nacional a la estrategia	Fortalecimiento y creación de nuevos grupos armados
Inserción laboral de reinsertados	Disminución en la violación de los derechos humanos	No existan garantías de reparación a las víctimas
Menor reclutamiento de niños por grupos armados	Mejora en el bienestar y la calidad de vida de las familias	Proceso fallido de reinserción
Negociaciones de paz con otros grupos armados al margen de la ley	Formación para el trabajo	Cambio de políticas sociales y prioridades del gobierno
Fortalecimiento institucional	Fortalecimiento de unidades productivas y asociaciones	Reducción de presupuesto para la estrategia Red Unidos
Inserción de ideologías nuevas	Fortalecimiento del tejido social	Temor e intolerancia de la comunidad con los desmovilizados
Apoyo de la comunidad internacional al proceso de paz	Disminución de la corrupción	Toma del poder en EEUU por el partido republicano
	Potenciación y revitalización del campo	
	Mayor equidad en la propiedad de la tierra	
<b>Presentir: intuir, conjeturar</b>	<b>Anhelar: desear, apetecer</b>	<b>Temer: intuir con ansiedad la ocurrencia de algo</b>

**Fuente:** Elaboración propia

## 2. Matriz DOFA

Esta herramienta considerada útil para esta primera búsqueda de factores de cambio. Sus elementos constitutivos y el resultado de su análisis se presentan a continuación.

El análisis DOFA nos permite encontrara las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la estrategia en la gestión del talento humano.

**Tabla 14. Análisis DOFA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Alta cobertura entre 90% y 95% Talento humano Capacidad instalada y plataforma tecnológica Estrategia bandera del estado Profesionalismo de los empleados Enfoque social y comunitario. Promoción de valores y actitudes de servicio.	Reconocimiento de la estrategia a nivel nacional y mundial Articulación con entidades públicas y privadas, programas y proyectos sociales Acuerdos de paz entre FARC-EP y Gobierno Nacional Compromiso del mundo con el cumplimiento de los ODS, Objetivos de desarrollo sostenible.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de motivación e incentivos a los empleados. No existe una persona o Departamento de Talento humano. Carencia de programas de capacitación propios y permanentes. Falta de programas para evaluar el desempeño. Ausencia de un componente que facilite la formulación e implementación de proyectos. El operador de la estrategia generalmente no aporta en el cumplimiento de logros y metas de la estrategia.	Cambios de políticas sociales y de gobierno Problemas de orden público Indiferencia y poca colaboración de alcaldes y gobernadores con la implementación de la estrategia en sus territorios.

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez que se han logrado IDENTIFICAR las variables internas y externas se elabora el diagnóstico, el cual debe explicar la situación actual de la Estrategia tomando como base las estrategias que se han identificado en el análisis DOFA.

A continuación se presentan las matrices de estrategias para la Red Unidos, en términos generales.

**Tabla 15. Diagnóstico estratégico**

<b>Estrategias internas</b>				
<b>Debilidades</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Problema</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Estrategia de solución</b>
Falta de motivación e incentivos a los empleados.	Alta	Falta de un programa de incentivos que motiven a los empleados	Es notable desde la perspectiva del empleado contar con mayores beneficios en su trabajo.	Proponer formas prácticas y sencillas para la motivación.
No existe una persona o Departamento de Talento humano.	Media	Inexistencia de una unidad que gestione el Talento humano, este proceso es delegado a un Operador que no es muy eficiente	La falta de un área de talento humano repercute en la ausencia de programas e actualización de herramientas administrativas	Proponer un proceso de Talento humano que se encargue de estas funciones.
Carencia de programas de capacitación propios y permanentes.	Alta	La ausencia de capacitación reduce los niveles de especialización de los empleados.	Las capacitaciones recibidas son únicamente en el momento de inicio de las actividades.	Impulsar programas de capacitación
Falta de programas para evaluar el desempeño.	Alta	No se mide el rendimiento de los empleados mediante la aplicación de métodos efectivos de evaluación	La evaluación se realiza por meta global.	Crear un sistema de evaluación del desempeño al perfil integral del empleado
Ausencia de un componente que	Media	No se promueve la creatividad, innovación y	Inexistencia de intraemprendimiento y	Implementar un componente de

facilite la formulación e implementación de proyectos.		emprendimiento en la entidad ni en el usuario.	de acompañamiento en proyectos de desarrollo para los usuarios.	emprendimiento que promueva la creatividad y la innovación.
El operador de la estrategia generalmente no aporta en el cumplimiento de logros y metas de la estrategia.	Media	El operador regional es un enlace entre el gobierno y los usuarios que no promueve la eficiencia en la gestión.	El operador de la estrategia en la región es una especie de supervisor mas no un líder de gestión.	Enlazar la estrategia de forma transversal en una entidad centralizada como el DNP, la gobernación o una alcaldía directamente.

<b>Estrategias externas</b>				
Amenazas	Prioridad	Problema	Situación actual	Estrategia de solución
Cambios de políticas sociales y de gobierno	Alta	Los cambios de gobierno afectan el seguimiento de los procesos de gestión.	La estrategia cubre gran parte del territorio nacional en la lucha contra la pobreza.	Gestionar el conocimiento para adelantar una correcta continuidad en la gestión.
Problemas de orden público	Media	Puede ocasionar atraso en las labores del talento humano	Existencia de zonas de difícil acceso por inseguridad para funcionarios.	Creación de plataformas de encuentros de paz.
Indiferencia y poca colaboración de alcaldes y gobernadores con la implementación de la estrategia en sus territorios.	Media	Se puede ocasionar falta de articulación y apoyo para cumplimiento de metas.	El soporte institucional en las regiones no se ejerce con suficiencia y oportunidad.	Entablar una relación de complementariedad en la gestión del talento humano.

### 3. Identificación y agrupación de los factores de cambio

Con el análisis realizado por el equipo de expertos en este primer momento del estudio, y apoyándose en las herramientas anteriormente descritas, se logró identificar treinta (30) factores de cambio, los cuales se presentan a continuación:

**Tabla 16. Factores de Cambio Identificados**

FACTORES DE CAMBIO	
1 Enfoque social y comunitario	16 Gestión de oferta
2 Proceso de postulación y elección de CZ, CL y CGS	17 Calidad de vida de las familias beneficiarias
3 Plataforma y herramientas tecnológicas	18 Promoción de principios y valores
4 Estructura organizacional	19 Trabajo y metodología en campo
5 Articulación con entidades públicas y privadas	20 Acuerdos de paz y postconflicto
6 Programas sociales del estado	21 Pobreza extrema
7 Capital relacional y respaldo institucional	22 Coyuntura internacional
8 Cobertura	23 Estigmatismo social
9 Conflicto nacional	24 Planeación, seguimiento y evaluación de la Estrategia Red Unidos
10 Identidad institucional y posicionamiento	25 Marco legal
11 Política pública	26 Internacionalización de la estrategia
12 Talento humano (cualificación cogestores)	27 Modelo de gestión
13 Población potencial beneficiaria	28 Fomento al emprendimiento e interacción de unidades productivas
14 Calidad y pertinencia del servicio	29 Clima laboral
15 Cooperación internacional	30 Imagen del país

**Fuente:** Elaboración propia

Estos treinta (30) factores de cambios fueron agrupados en factores internos y externos como a continuación se especifica:

**Tabla 17. Agrupación de factores de cambio internos**

Familias	Factores
<b>I Tecnología y comunicaciones</b>	Plataforma y herramientas tecnológicas
<b>II Gestión</b>	Estructura organizacional
	Articulación con entidades públicas y privadas
	Capital relacional y respaldo institucional
	Identidad institucional y posicionamiento
	Internacionalización de la estrategia
	Modelo de gestión
	Clima laboral
<b>III Servicios</b>	Promoción de principios y valores
	Enfoque social y comunitario
	Gestión de oferta
	Fomento al emprendimiento e interacción de unidades productivas
<b>V Recursos Humanos</b>	Proceso de postulación y elección de CZ, CL y CGS
	Talento humano (calificación cogestores)
<b>VI Logística</b>	Trabajo y metodología en campo
	Planeación, seguimiento y evaluación de la Estrategia Red Unidos

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 18. Agrupación de factores internos**

Familias	Factores	Familias	Factores
<b>I Tecnología y comunicaciones</b>	Plataforma y herramientas tecnológicas	<b>V Recursos Humanos</b>	Proceso de postulación y elección de CZ, CL y CGS
			Talento humano (calificación cogestores)

<b>II Gestión</b>	Estructura organizacional	<b>VI Logística</b>	Trabajo y metodología en campo
	Articulación con entidades públicas y privadas		Planeación, seguimiento y evaluación de la Estrategia Red Unidos
	Capital relacional y respaldo institucional		
	Identidad institucional y posicionamiento		
	Internacionalización de la estrategia		
	Modelo de gestión		
	Clima laboral		
<b>III Servicios</b>	Promoción de principios y valores		
	Enfoque social y comunitario		
	Gestión de oferta		
	Fomento al emprendimiento e interacción de unidades productivas		

**Tabla 19. Factores de cambio externos**

<b>Familias</b>	<b>Factores</b>
<b>I Demográfico</b>	Cobertura
	Población potencial beneficiaria
<b>II Social, político y cultural</b>	Conflicto nacional
	Política pública
	Cooperación internacional
	Programas sociales del estado
	Calidad de vida de las familias beneficiarias

	Acuerdos de paz y postconflicto
	Pobreza extrema
	Coyuntura internacional
	Estigmatismo social
	Imagen del país
<b>III Jurídico</b>	Marco legal

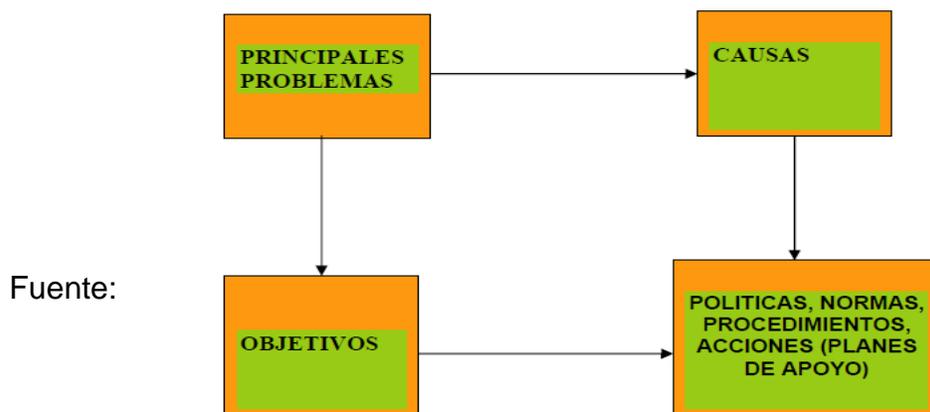
**Fuente:** Elaboración propia

## 5.2.2. Fase II. Análisis de la planificación

### 1. Planificación

Para realizar la planificación en relación con la atención al ciudadano y conocer la motivación del mismo se debe tener claro cuáles son los principales problemas, sus causas, los objetivos que se buscan con las variables de la Estrategia y aquellos planes de apoyo que ayudaran en la administración de dicho recurso.

**Figura 6. Planificación.**



Elaboración propia.

Para continuar el análisis en este proceso prospectivo, se requirió a partir de este momento iniciar una búsqueda de lo más importante y fundamental para el futuro de la organización. Por esta razón, se utilizó el ábaco de Françoise Regnier como

método de consulta al equipo de expertos para seleccionar los factores de cambio más relevantes. La simpleza del método radica en su forma de votación, mediante un código de colores muy similar al semáforo, con la escala de colores y convenciones como a continuación se especifica:

Muy Importante
Importante
Duda
Poco Importante
Nada Importante
<b>Voto en blanco</b>
<b>Abstención</b>

El equipo de expertos que participó en esta consulta se presenta a continuación:

**Tabla 20. Expertos Participantes**

Experto	Inicializa
Claudia Llanos	
Octavio Gómez	
Luz Marina Ramírez	
William Sánchez	
Nelson Silva	
Graciela Romero	
Luz Stella Rodríguez	
Luz Dary Restrepo	
Adriana Aguado	

Los resultados de la consulta frente a la pregunta ¿Qué tan importante es este factor de cambio para la competitividad futura de la Estrategia Red Unidos o para que pueda cumplir su misión institucional?, fueron los siguientes:

**Figura 7. Resultados Generales del Ábaco de François Régnier**

<b>Muy Importante</b>
<b>Importante</b>
<b>Duda</b>
<b>Poco Importante</b>
<b>Nada Importante</b>
<b>Sin Respuesta</b>

<b>03 Plataforma y herramientas tecnológicas</b>										
<b>17 Calidad de vida de las familias beneficiarias</b>										
<b>21 Pobreza extrema</b>										
<b>01 Enfoque social y comunitario</b>										
<b>05 Articulación con entidades públicas y privadas</b>										
<b>12 Talento humano (cualificación cogestores)</b>										
<b>16 Gestión de oferta</b>										
<b>06 Programas sociales del estado</b>										
<b>09 Conflicto nacional</b>										
<b>13 Población potencial beneficiaria</b>										
<b>23 Calidad y pertinencia del servicio</b>										
<b>19 Trabajo y metodología en campo</b>										
<b>24 Planeación, seguimiento y evaluación de la Estrategia Red Unidos</b>										
<b>07 Capital relacional y respaldo institucional</b>										
<b>18 Promoción de principios y valores</b>										
<b>27 Modelo de gestión</b>										
<b>08 Cobertura</b>										



<b>04 Estructura organizacional</b>									
<b>05 Articulación con entidades públicas y privadas</b>									
<b>06 Programas sociales del estado</b>									
<b>07 Capital relacional y respaldo institucional</b>									
<b>08 Cobertura</b>									
<b>09 Conflicto nacional</b>									
<b>10 Identidad institucional y posicionamiento</b>									
<b>11 Política pública</b>									
<b>12 Talento humano (cualificación cogestores)</b>									
<b>13 Población potencial beneficiaria</b>									
<b>14 Coyuntura internacional</b>									
<b>15 Cooperación internacional</b>									
<b>16 Gestión de oferta</b>									
<b>17 Calidad de vida de las familias beneficiarias</b>									
<b>18 Promoción de principios y valores</b>									
<b>19 Trabajo y metodología en campo</b>									
<b>20 Acuerdos de paz y postconflicto</b>									
<b>21 Pobreza extrema</b>									
<b>22 Estigmatismo social</b>									
<b>23 Calidad y pertinencia del servicio</b>									
<b>24 Planeación, seguimiento y evaluación de la Estrategia Red Unidos</b>									
<b>25 Marco legal</b>									
<b>26 Internacionalización de la estrategia</b>									

<b>27 Modelo de gestión</b>									
<b>28 Fomento al emprendimiento e interacción de unidades productivas</b>									
<b>29 Clima laboral</b>									
<b>30 Imagen del país</b>									

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con las votaciones de los expertos y con la reflexión colectiva sobre la imagen obtenida a través del Ábaco de Régnier, se concertó seleccionar los siguientes factores de cambio como los más importantes para el futuro de la Estrategia Red Unidos:

**Tabla 21. Factores de cambio seleccionados**

<b>Factor de cambio seleccionados</b>	
1	Plataforma y herramientas tecnológicas
2	Calidad de vida de las familias beneficiarias
3	Pobreza extrema
4	Enfoque social y comunitario
5	Articulación con entidades públicas y privadas
6	Talento humano (cualificación cogestores)
7	Gestión de oferta
8	Programas sociales del estado
9	Conflicto nacional
10	Población potencial beneficiaria
11	Calidad y pertinencia del servicio
12	Trabajo y metodología en campo
13	Planeación, seguimiento y evaluación de la Estrategia Red Unidos
14	Capital relacional y respaldo institucional
15	Promoción de principios y valores

**Fuente:** Elaboración propia

### 5.2.3. Fase III. Retroalimentación

Estos factores de cambio seleccionados, han sido ampliados con la siguiente descripción:

- a) ¿en qué consiste cada factor?
- b) ¿qué está sucediendo en la actualidad con el factor?
- c) ¿con qué indicadores se puede medir el factor?

**Tabla 22. Descripción de los factores de cambio seleccionados**

Factor	¿En qué consiste?	¿Qué ocurre actualmente?	¿Con qué indicadores se puede medir?
<b>1. Plataforma y herramientas tecnológicas</b>	Proveer información específica, que permita conocer la situación de las comunidades, hogares y personas focalizadas, para la toma de decisiones relacionadas con la planeación, implementación y ejecución de la Estrategia, aportando de manera determinante al seguimiento de los logros por parte de los hogares y metas de gestión de las comunidades que participan de ella.	Herramienta tecnológica la cual permite diligenciar, almacenar, administrar y analizar la información suministrada por los hogares, comunidades y entidades del nivel nacional y territorial vinculadas a la Estrategia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipo de dotación por cogestor social</li> <li>2. Bases de datos actualizadas</li> <li>3. Numero de software utilizados</li> </ol>
<b>2. Calidad de vida de las familias beneficiarias</b>	Es el bienestar, la felicidad, satisfacción de las familias y la comunidad con su lugar de existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que viven.	Existen niveles altos de analfabetismo, bajo acceso a servicios de promoción y prevención de la salud y de bienestar social.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nivel de educación</li> <li>2. Nivel de acceso a salud</li> <li>3. Nivel de acceso a ingresos y trabajo</li> <li>4. Nivel de acceso a habitabilidad</li> <li>5. Nivel de acceso a programas de seguridad alimentaria</li> </ol>

<b>3. Pobreza extrema</b>	<p>En la incapacidad de suplir las necesidades básicas para vivir como la disponibilidad de alimentos, agua potable, techo, sanidad, educación, saneamiento o acceso a la información.</p>	<p>En nuestro país existe un alto nivel de pobreza extrema, ya que las familias promedio que tienen ingresos por debajo de \$408.432 se consideran que están en esta condición</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Índice de pobreza multidimensional</li> <li>2. Pobreza monetaria</li> <li>3. Nivel de necesidades básicas insatisfechas</li> </ol>
<b>4. Enfoque social y comunitario</b>	<p>Es un campo de estudio de la relación entre sistemas sociales, principalmente comunidades y el comportamiento humano</p>	<p>Comunidades aisladas, que no tienen acceso o información de los servicios del estado</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Población vulnerable</li> <li>2. Población víctima</li> <li>3. Población con discapacidad</li> </ol>
<b>5. Articulación con entidades públicas y privadas</b>	<p>En una acción que se realiza con la finalidad de enlazar la actividad de los diferentes estamentos e instituciones para la implementación de una estrategia en común</p>	<p>La instituciones de los diferentes niveles de gobierno no existe una comunicación fluida y permanente que permita lograr y enfocarse en un objetivo común</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de alianzas, convenios y acuerdos con entidades participantes</li> </ol>
<b>6. Talento humano (cualificación cogestores)</b>	<p>Es el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano o talento humano existente</p>	<p>Existen convocatorias para coordinadores Zonales, Locales y cogestores sociales, aunque por ser una política gubernamental siempre hay intereses y participación de politiquería</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perfil profesional del cogestor</li> <li>2. Grado de experiencia</li> </ol>
<b>7. Gestión de oferta</b>	<p>Es orientar y facilitar a los hogares el acceso preferente a los servicios y programas sociales del Estado, así como a motivar a las empresas privadas, organizaciones sociales y fuentes oficiales y no oficiales de la cooperación internacional, a invertir en iniciativas destinadas a los hogares en situación de pobreza extrema. Todo ello, con el fin de movilizar los</p>	<p>Se adelantan acciones tanto de coordinación intra-institucional, como inter-institucional, con el fin de abordar el carácter multidimensional de la pobreza extrema.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de familias beneficiarias</li> <li>2. Porcentaje de necesidades satisfechas</li> </ol>

	logros que le aplican al hogar y las metas de gestión comunitaria de los hogares vinculados a la Estrategia Red UNIDOS.		
<b>8. Programas sociales del estado</b>	Programa social es una iniciativa destinada a mejorar las condiciones de vida de una población. Se entiende que un programa de este tipo está orientado a la totalidad de la sociedad o, al menos, a un sector importante que tiene ciertas necesidades aún no satisfechas.	El gobierno con Prosperidad Social canaliza los programas sociales de lucha contra la pobreza extrema como Familias en acción, la Red Unidos, Empleo Temporal, Produciendo por mi Futuro	1. Número de programas que se están ejecutando
<b>9. Conflicto nacional</b>	Acción colectiva de una categoría social (los miembros de una clase, una raza, un grupo sexual, religioso. Urbano, rural) que evidencian una desigualdad de la que ellos son víctimas, y que es consecuencia de sus intercambios con otra categoría social, definida como adversaria.	Después de más de 50 años de conflicto interno, se abren las puertas de un pacto de paz con los actores alzados en armas, las negociaciones de paz han surtido el efecto de un presunto fin de enfrentamiento bélico que desangra a las zonas más apartadas y el sector rural.	1. Población reinsertada 2. Restitución de tierras
<b>10. Población potencial beneficiaria</b>	Conjunto de población la cual ha sido tenido en cuenta en el registro de entidades estatales	La meta de UNIDOS fue vincular a 1.5 millones de familias a la Red. A septiembre de 2012 se encontraron	1. Hogares beneficiarios de proyectos de vivienda 2. Hogares de

	<p>para la adjudicación de programas sociales.</p>	<p>vinculadas a la Red 1,473,865, distribuidas entre aquellas que presentaron las condiciones de vida más bajas según el Sistema de Identificación de Beneficiarios de Programas del Estado (SISBEN 1 y 2), y aquellas que se encuentren en situación de desplazamiento e inscritas en el Registro Único de Víctimas (RUV), que hasta el momento siguen siendo atendidas. Asimismo, de 1.102 municipios del país, 1.037 han implementado la estrategia</p>	<p>comunidades étnicas 3. Hogares en pobreza extrema</p>
<p><b>11. Calidad y pertinencia del servicio</b></p>	<p>Son los desafíos de los horizontes de educación, con el compromiso del trabajo en equipo para tener la capacidad de respuestas a las demandas de una sociedad, con procesos de evaluación y mejoramiento continuo para una eficacia de las estrategias.</p>	<p>La estrategia de intervención de la Red está basada en contribuir a que las familias beneficiarias alcancen los 26, 11 requeridos y 15 que generan condiciones deseables de las 5 Dimensiones de Desarrollo Humano (Identificación, Ingresos y trabajo, Habitabilidad, Educación y capacitación y Salud y Nutrición), además de trabajar con dimensiones comunitarias tiene un alcance para orientar el desarrollo de acciones con la institucionalidad pública, privada y de cooperación, así como de acompañamiento temático por parte de Prosperidad Social, que son aspectos del bienestar de las familias, definidas como áreas de intervención por UNIDOS, a fin de contrarrestar las trampas de pobreza existentes entre las familias más vulnerables.</p>	<p>1. Nivel de satisfacción de las familias beneficiarias</p>

<p><b>12. Trabajo y metodología en campo</b></p>	<p>Actividades desarrolladas para un diagnóstico de las familias y las comunidades, convirtiéndose en un ejercicio motivador que se nutre de las vivencias cotidianas, donde la observación, el análisis, la síntesis, la autonomía, el manejo de los instrumentos de recolección de información, las técnicas de muestreo y la aplicación integral hace que se tenga una clara evaluación de la situación de cada familia y la comunidad.</p>	<p>UNIDOS se implementó a partir de las siguientes líneas de trabajo:</p> <p>Acompañamiento Familiar y Comunitario, mediante visitas domiciliarias, donde se realiza en primera instancia la focalización de los hogares, como segundo una caracterización de los mismos y posteriormente en las demás visitas el seguimiento, verificación y cumplimiento de logros. Para el desarrollo de este componente se contará con 10,794 Cogestores Sociales que realizarán el acompañamiento a cada una de las familias vinculadas. Se prevé que cada cogestor tenga a su cargo 160 familias en la zona urbana y 120 en la rural.</p>	<p>1. Nivel de cumplimiento de metas 2. Cronograma y plan de trabajo</p>
<p><b>13. Planeación, seguimiento y evaluación de la Estrategia Red Unidos</b></p>	<p>Funciona bajo un esquema de gestión orientado a resultados, que integra las fases de planeación, seguimiento y evaluación desde el nivel nacional y territorial. En estas fases se monitorean permanentemente los avances de la Estrategia, se evalúan las relaciones de causalidad entre ésta y sus resultados y se presentan informes para realimentar el análisis presupuestal, de estructura y de operación de la Estrategia. Esto aporta los insumos necesarios para realizar un</p>	<p>Gestión de la Oferta y Acceso Preferente a programas y servicios del Estado: Las entidades del Gobierno Nacional vinculadas a la Red Unidos, focalizan recursos para ofrecer servicios a las familias de Unidos, y con el fin de fortalecer este trabajo y fundamentados en las características de este población. Igualmente, se inició un acompañamiento a 60 municipios donde se desarrollaron planes para la superación de pobreza y se definieron los temas específicos que debería tener una intervención concreta de acuerdo con las condiciones de la población y las capacidades territoriales.</p>	<p>1. Número de quejas y derechos de petición 2. Nivel de familias que superan la pobreza extrema</p>

	efectivo control social.	Finalmente la estrategia Red Unidos viene siendo un indicador de la superación de la pobreza en Colombia.	
<b>14. Capital relacional y respaldo institucional</b>	Fuerza, voluntad y la lealtad de los vínculos de la organización con la comunidad y en relación para establecer canales de apoyo para la satisfacción de las familias, con el fortalecimiento de instituciones de sector público, privado, organismos multilaterales; tales como el Banco Mundial, los bancos de desarrollo regionales, ONG e institutos de educación, organismos internacionales como Naciones Unidas, y agencias de cooperación internacional.	Liderada por el Gobierno Nacional, en cabeza de Prosperidad Social, con la participación de 22 entidades del orden nacional, UNIDOS brinda, en asocio con las administraciones departamentales y municipales, acompañamiento permanente a las familias en situación de pobreza extrema y desplazamiento, y promueve la articulación interinstitucional y de recursos para el acceso preferente de los más pobres a la oferta de programas sociales del Estado.	1. Nivel de credibilidad y aceptabilidad de la estrategia
<b>15. Promoción de principios y valores</b>	Los principios se consideran, normalmente, inmutables a través del tiempo, como son: La dignidad de la persona, el respeto a la palabra dada, la integridad, la honestidad, la lealtad y el respeto la vida, entre otros, de igual manera el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización, son el soporte de la visión, la misión y los objetivos planteados en la estrategia.	La Red Unidos, se constituye como una Estrategia Nacional de intervención integral y coordinada, que busca contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias objeto de su intervención, la acumulación de capital social y humano y, en consecuencia, a la reducción de los niveles de pobreza y pobreza extrema en el país.	1. Número de campañas de promoción

**Fuente:** Elaboración propia

#### **5.2.4. Fase 4. Acción**

##### **a. Selección de las variables clave o estratégicas**

Las variables estratégicas seleccionadas, o columna vertebral del diseño del futuro, son aquellas variables que se consideran fundamentales para el éxito o fracaso de una organización, en esa medida son “clave” porque determinan y determinarán el desempeño futuro de la institución.

Se consideran pocas y vitales, con el fin de facilitar su monitoria y control. Es el caso que se presenta para determinar el bienestar de un ser humano, el cual se puede diagnosticar con muy pocos signos denominados vitales: su presión arterial, su frecuencia respiratoria, su ritmo cardíaco y su temperatura. Sí alguno presenta síntomas de alarma para el médico, éste podrá orientar su revisión hasta encontrar las causas que originan la disfunción.

##### **Análisis estructural**

Estas variables fueron seleccionadas por medio de la técnica del Análisis Estructural. En esta técnica cada factor es medido por dos conceptos, motricidad y dependencia. La motricidad es el impacto que un factor ejerce sobre los demás, la dependencia corresponde al impacto que los diferentes factores ejercen sobre uno en particular.

La relación entre las variables se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales (aquellas que se pueden dar en el futuro), como se indica en la siguiente convención:

0: Sin influencia

1: Débil

2: Media

3 Fuerte  
P: Potencial

Las calificaciones dadas por los expertos a cada una de las relaciones directas entre las variables se presentan en la siguiente matriz:

**Figura 9. Matriz de ponderaciones de las relaciones entre las variables**

	1 : Tecno	2 : Calivida	3 : Pobreextre	4 : Enfosoyno	5 : Arentpupr	6 : Talhum	7 : Gestferta	8 : Prograsoc	9 : Conflicnac	10 : Pobpotben	11 : Calpertser	12 : Trabymet	13 : Plasegyeva	14 : Crelespns	15 : Propriynyva
1 : Tecno	0	2	2	1	3	3	3	3	P	2	3	3	3	3	2
2 : Calivida	1	0	3	3	0	0	0	0	3	3	3	2	0	0	2
3 : Pobreextre	2	3	0	3	2	3	0	3	3	3	0	0	0	0	2
4 : Enfosoyno	0	3	3	0	3	3	3	3	1	3	2	3	1	2	2
5 : Arentpupr	0	1	2	2	0	1	3	3	1	1	0	1	0	3	2
6 : Talhum	3	3	3	3	2	0	2	1	1	0	3	3	3	2	2
7 : Gestferta	0	3	3	3	3	2	0	3	2	0	3	3	0	3	2
8 : Prograsoc	2	3	3	3	3	3	2	0	3	3	1	1	0	3	2
9 : Conflicnac	2	3	3	1	2	3	1	3	0	3	1	3	2	3	2
10 : Pobpotben	1	1	3	3	1	3	0	2	2	0	1	1	1	1	2
11 : Calpertser	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	2
12 : Trabymet	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	2
13 : Plasegyeva	0	3	0	3	0	1	2	3	3	3	3	3	0	3	2
14 : Crelespns	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	0	3
15 : Propriynyva	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

**Fuente:** Elaboración propia. Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC

El plano de influencias / dependencias directas presenta la siguiente ubicación de las variables:

**Figura 10. Plano de influencias / dependencias directas**

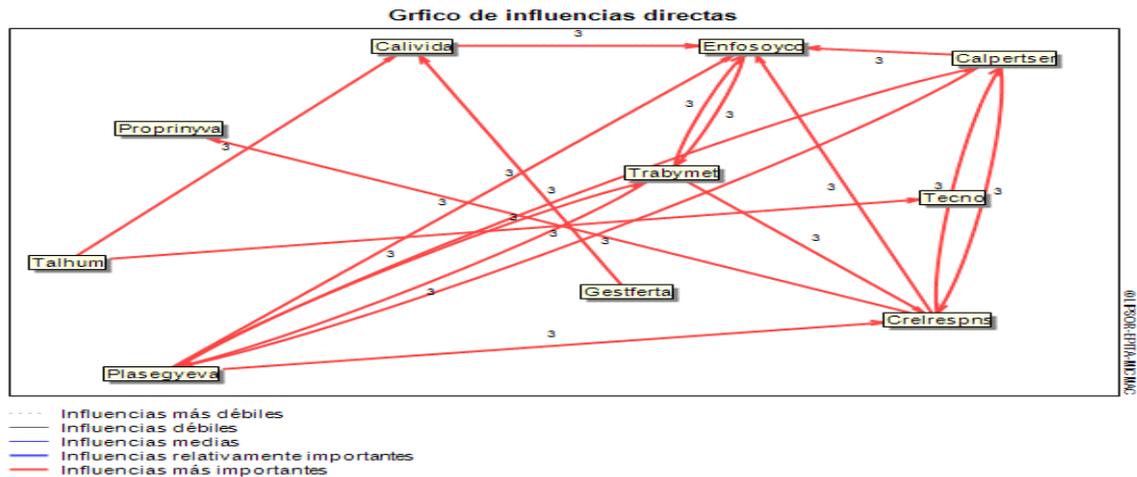
	1 : Tecno	2 : Calivida	3 : Pobreextre	4 : Enfosoyno	5 : Arentpupr	6 : Talhum	7 : Gestferta	8 : Prograsoc	9 : Conflicnac	10 : Pobpotben	11 : Calpertser	12 : Trabymet	13 : Plasegyeva	14 : Crelespns	15 : Propriynyva
1 : Tecno	0	2	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
2 : Calivida	1	0	3	3	0	0	0	0	3	3	0	2	0	0	2
3 : Pobreextre	2	3	0	3	2	3	0	3	3	3	0	0	0	0	2
4 : Enfosoyno	0	3	3	0	3	3	3	3	1	3	2	3	1	2	2
5 : Arentpupr	0	1	2	2	0	1	3	3	1	1	0	1	0	3	2
6 : Talhum	3	3	3	3	2	0	2	1	1	0	3	3	3	2	2
7 : Gestferta	0	3	3	3	3	2	0	3	2	0	3	3	0	3	2
8 : Prograsoc	2	3	3	3	3	3	2	0	3	3	1	1	1	0	3
9 : Conflicnac	2	3	3	1	2	3	1	3	0	3	1	3	2	3	2
10 : Pobpotben	1	1	3	3	1	3	0	2	2	0	1	1	1	1	2
11 : Calpertser	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	2
12 : Trabymet	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	2
13 : Plasegyeva	0	3	0	3	0	1	2	3	3	3	3	3	0	3	2
14 : Crelespns	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	0	3
15 : Propriynyva	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

**Fuente:** Elaboración propia. Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC

De manera grafica también se puede observar las relaciones directas como a continuación se muestra:

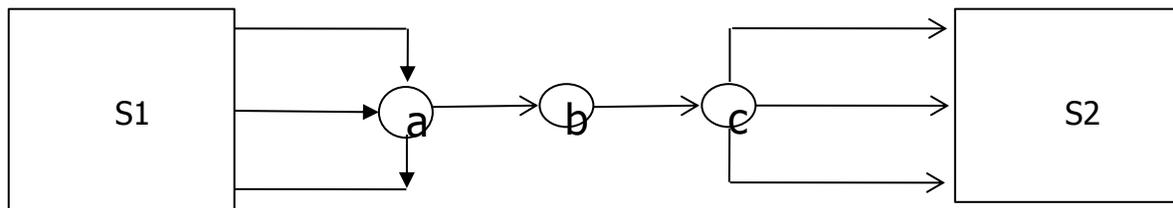
**Figura 11. Gráfico de influencias / dependencias directas**



**Fuente:** Elaboración propia. Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC

En este análisis realizado hasta el momento sólo se han considerado las relaciones directas entre las variables, pero sabemos que también existen relaciones indirectas entre ellos como nos lo muestra la siguiente figura 1:

**Figura 12. Esquema de una relación indirecta**



Fuente: De la anticipación a la acción de Michel Godet

En la gráfica podemos ver en términos de relaciones directas lo siguiente:

a es fuertemente dependiente del subsistema S1

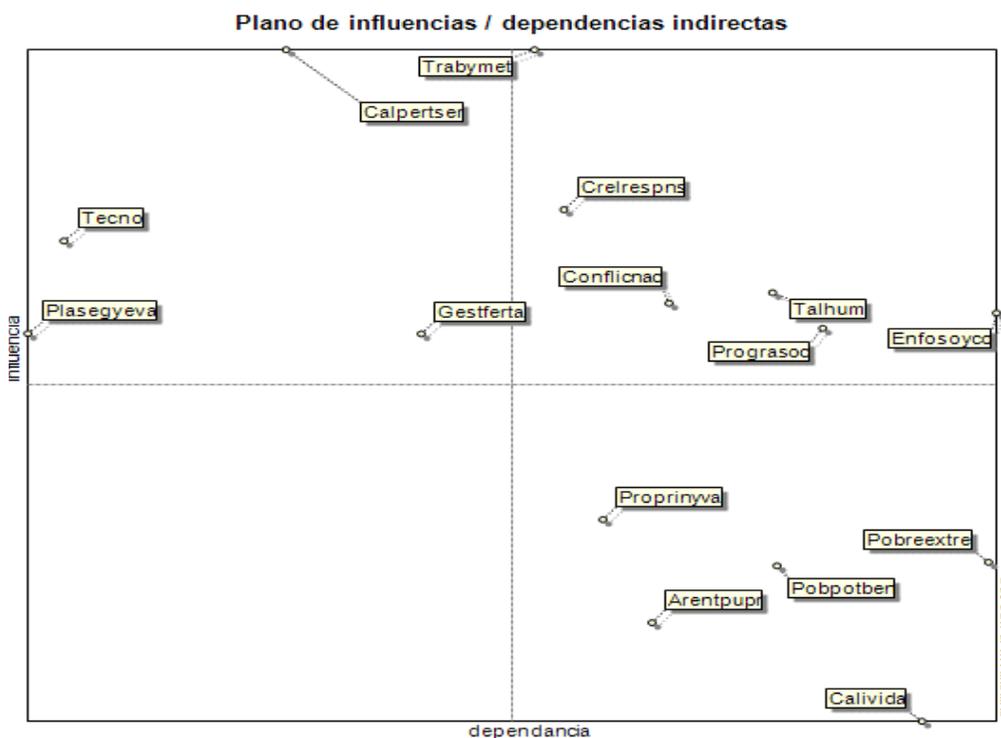
c domina el subsistema S2

Si solo haríamos un análisis en términos de relaciones directas nos llevaría a negar la variable b, la cual representa el elemento esencial de la estructura del sistema puesto que es el punto de paso relacional entre los dos subsistemas S1 y S2.

Por esta razón se hace necesario utilizar el software libre denominado MICMAC, del laboratorio LIPSOR de Michel Godet, el cual además de manejar estas relaciones directas también incluye y calcula las relaciones indirectas.

En relación con lo anterior, a continuación se presenta el plano de influencias / dependencias indirectas

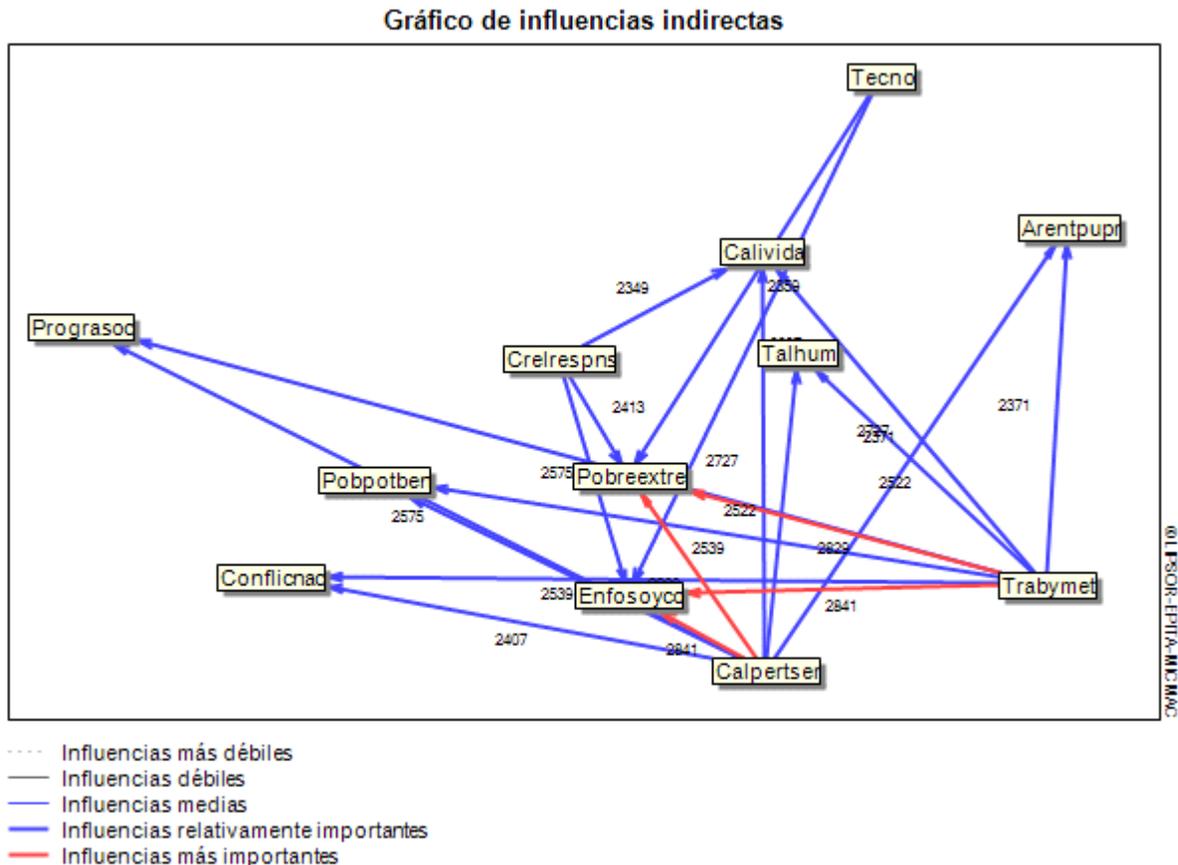
**Figura 13. Plano de influencias / dependencias indirectas**



**Fuente:** Elaboración propia. Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC

De manera gráfica también se puede observar las relaciones indirectas como a continuación se muestra:

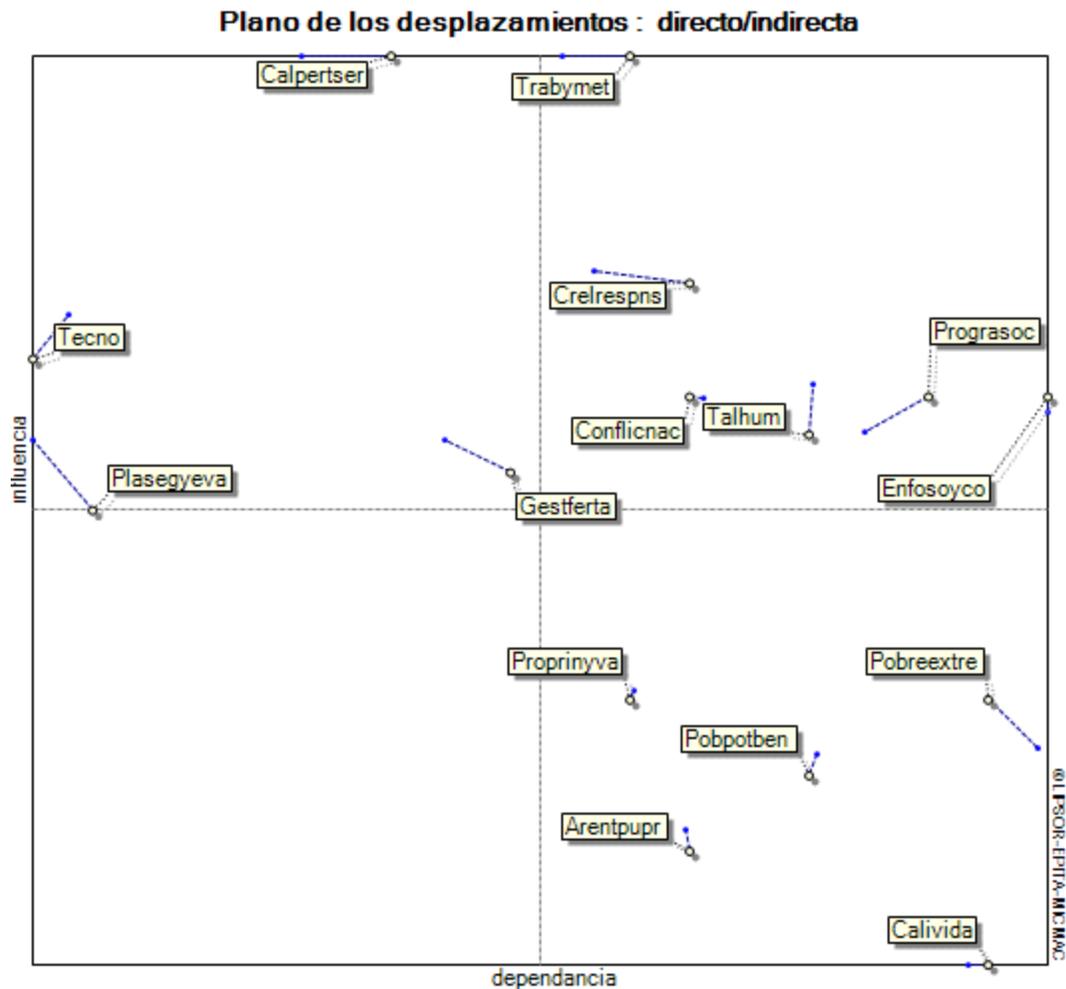
**Figura 14. Gráfico de influencias / dependencias indirectas**



**Fuente:** Elaboración propia. Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC

Una vez presentado los planos de relaciones directas e indirectas de las variables, es necesario observar los desplazamientos de las variables, razón por la cual, a continuación se presenta el plano de los desplazamientos de los planos anteriormente mencionados.

**Figura 15. Plano de desplazamientos relaciones directas y relaciones indirectas**



**Fuente:** Elaboración propia. Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC

Los desplazamientos de las variables en cuanto a su influencia como a su dependancia, de manera independiente se puede observar en las siguientes figuras:

### Clasificación de las variables según sus infl

Fila	Variable		Variable
1	11 - Calpertser		11 - Calpertser
2	12 - Trabymet		12 - Trabymet
3	14 - Crelespns		14 - Crelespns
4	1 - Tecno		1 - Tecno
5	4 - Enfosoico		6 - Talhum
6	8 - Prograsoc		9 - Conflicnac
7	9 - Conflicnac		4 - Enfosoico
8	6 - Talhum		8 - Prograsoc
9	7 - Gestferta		13 - Plasegyeva
10	13 - Plasegyeva		7 - Gestferta
11	3 - Pobreextre		15 - Propriynyva
12	15 - Propriynyva		3 - Pobreextre
13	10 - Pobpotben		10 - Pobpotben
14	5 - Arentpupr		5 - Arentpupr
15	2 - Calivida		2 - Calivida

Fuente: Elaboración propia. Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC

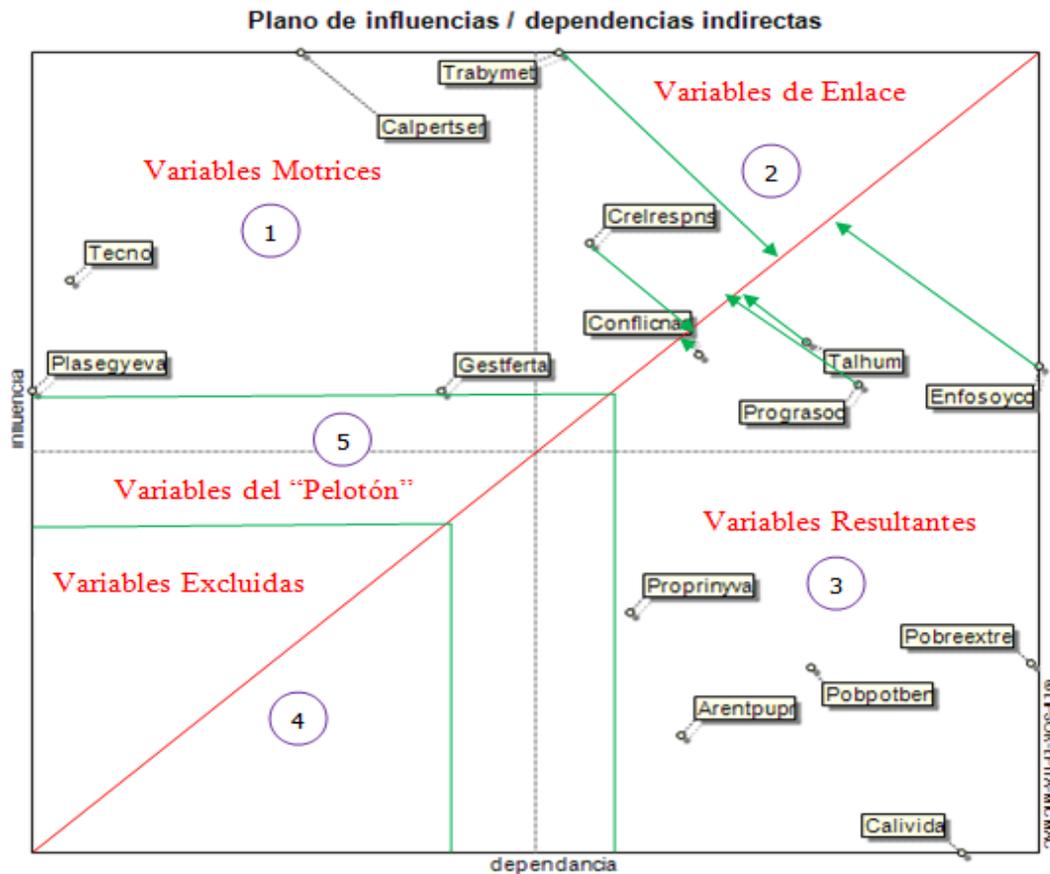
### Classement par dépendance

Fila	Variable		Variable
1	4 - Enfosoico		4 - Enfosoico
2	2 - Calivida		3 - Pobreextre
3	3 - Pobreextre		2 - Calivida
4	8 - Prograsoc		8 - Prograsoc
5	6 - Talhum		10 - Pobpotben
6	10 - Pobpotben		6 - Talhum
7	5 - Arentpupr		9 - Conflicnac
8	9 - Conflicnac		5 - Arentpupr
9	14 - Crelespns		15 - Propriynyva
10	12 - Trabymet		14 - Crelespns
11	15 - Propriynyva		12 - Trabymet
12	7 - Gestferta		7 - Gestferta
13	11 - Calpertser		11 - Calpertser
14	13 - Plasegyeva		1 - Tecno
15	1 - Tecno		13 - Plasegyeva

Fuente: Elaboración propia. Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC

Sobre el plano de influencia/dependencia indirecta se identificaron las variables más influyentes y más dependientes, correspondiendo éstas a las variables clave por su efecto de variabilidad sobre el sistema.

**Figura 16. Plano de influencia / dependencia indirectas**



**Fuente:** Elaboración propia. Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC

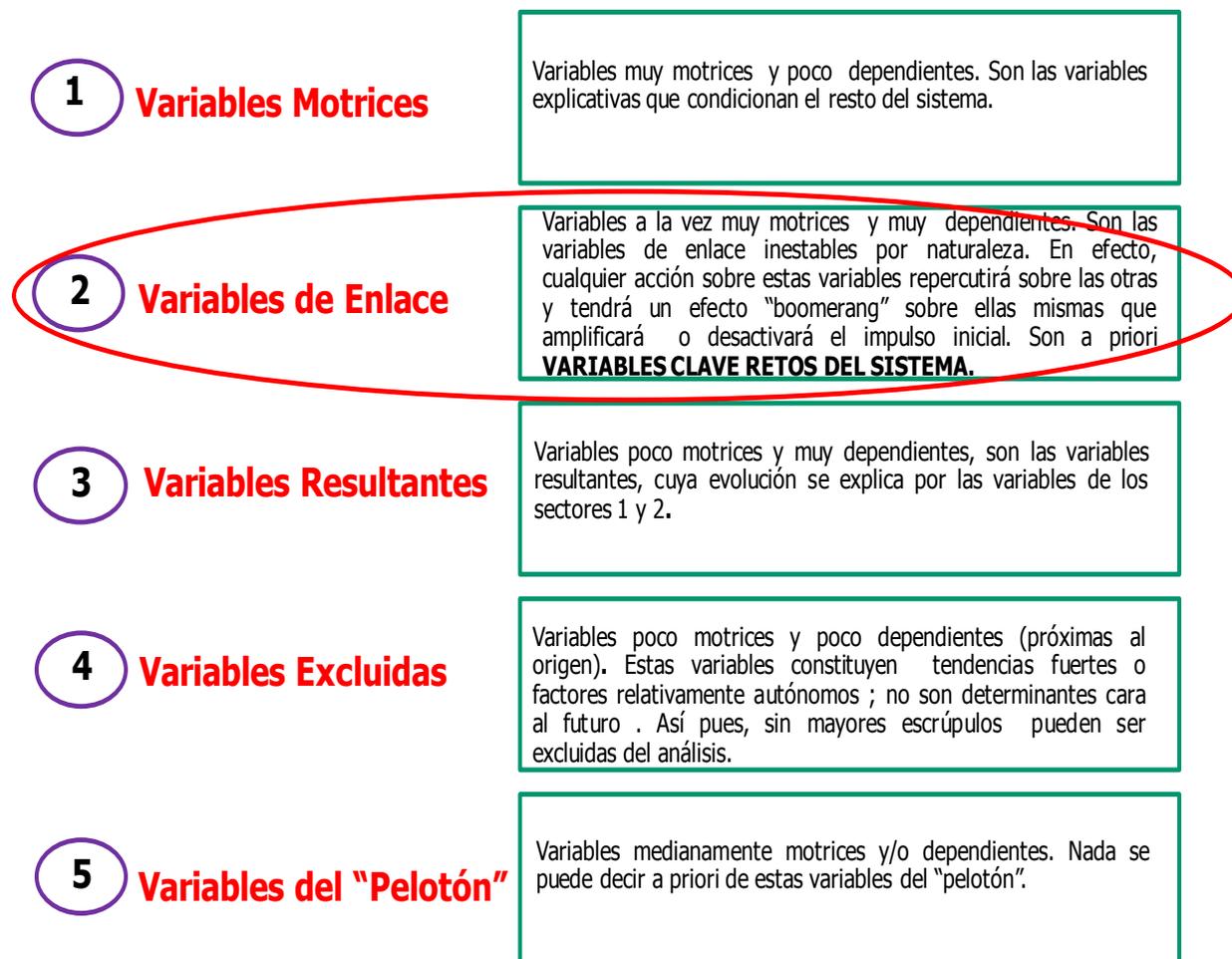
Finalmente las variables que presentaron calificaciones más altas de motricidad y las de dependencia que fueron precisadas como más gobernables por la empresa se denominaron **“variables estratégicas”**, las cuales en su orden son:

1. Enfoque social y comunitario
2. Trabajo y metodología en campo
3. Talento humano
4. Programas Sociales del estado

## 5. Plataforma y herramientas tecnológicas

Cada una de las cinco (5) zonas demarcadas en el plano se deben entender como a continuación se especifica:

**Figura 17. Tipología de Variables Identificadas en el Plano Influencia/Dependencia**



Fuente: Documentos de clase a partir de Michel Godet (1995)

### 5.2.5. Fase 5. Evaluación

#### Formulación de las hipótesis de futuro

Las hipótesis se pueden definir como manifestaciones de las variables en el horizonte de futuro que se esté analizando, en este caso particular al año 2017. Es fundamental que las hipótesis sean conceptualmente pertinentes con las respectivas variables, para lo cual deben cumplir las siguientes tres (3) condiciones:

- Conjeturales: quiere decir que se trata de situaciones que aún no existen.
- Posibles: indica que son situaciones en potencia pero que pueden convertirse como acto en el futuro, por lo tanto pertenecen al campo de lo realizable.
- Alternas: significa que en principio deben ser excluyentes o al menos permitir que sean priorizadas.

Para formular las hipótesis de futuro de cada variable se consideró que su evolución puede darse dentro de las cuatro (4) siguientes posibilidades:

**Figura 18. Evolución de las variables estratégicas**



**Fuente:** Documentos de Clase, Curso Previsión y Pensamiento Estratégico, Universidad del Valle, Abril de 2017.

Considerando lo anterior, en este estudio se han formulado las siguientes hipótesis de futuro para el conjunto de las respectivas variables estratégicas seleccionadas anteriormente:

**Tabla 23. Hipótesis de futuro**

Pregunta: ¿Cuál es la el talento humano que queremos para el futuro en la estrategia Red Unidos?	
<b>ANÁLISIS MORFOLÓGICO</b>	H1 = Hipótesis con características tendenciales a la situación de hoy
	H2 = Hipótesis con características positivas o de cambio incremental
	H3 = Hipótesis con características negativas o de involución
	H4 = Hipótesis con características de ruptura o de cambio estructural
<b>VARIABLE O 1 COMPONENTE</b>	<b>HIPÓTESIS U OPCIONES</b>
Enfoque social y comunitario	H1 El enfoque social y comunitario se ha mecanizado, perdiendo atractividad e interés por parte de las familias beneficiarias y la motivación de los Cogestores Sociales se ha visto afectada.
	H2 Enfoque social y comunitario, participativo, eficiente y de calidad.
	H3 Las familias potenciales de la estrategia cada vez son más renuentes a la firma del acuerdo de corresponsabilidad y la deserción de las familias sigue en incremento.
	H4 El enfoque social y comunitario ha logrado trascender la visión paternalista que demandaban las familias. Estas han recibido con responsabilidad el empoderamiento que la estrategia les ha permitido. Existe una alta sinergia entre las familias y la estrategia Red Unidos.
<b>VARIABLE O 2 COMPONENTE</b>	<b>HIPÓTESIS U OPCIONES</b>
H1	El trabajo y la metodología en campo no han logrado tener un gran impacto en la calidad de vida y el desarrollo humano de las familias beneficiarias de la estrategia. Sigue siendo más importante la mejora del comportamiento de las estadísticas de pobreza que el propio impacto sobre la transformación de

Trabajo y metodología en campo		la realidad social de estas comunidades.
	H2	Se ha logrado con las intervenciones de la estrategia configurar y fortalecer unidades familiares productivas, mejorando sus niveles de ingresos.
	H3	Las intervenciones de la estrategia continúan siendo obstaculizadas por los problemas internos de las familias. Las altas exigencias en las metas de los diferentes programas que benefician a la comunidad, han impedido el cumplimiento de los objetivos planteados por la estrategia y por ende no se visualiza ningún impacto de la metodología y trabajo en campo.
	H4	La Estrategia ha logrado a través de sus intervenciones configurar y fortalecer unidades familiares productivas, grupos asociativos y cooperativas, impactando los niveles de empleo, ingresos y las relaciones sociales de algunas comunidades atendidas por la estrategia.
<b>3</b>	<b>VARIABLE O COMPONENTE</b>	<b>HIPÓTESIS U OPCIONES</b>
Talento humano	H1	A pesar de que la experiencia en trabajo social es vital para el acompañamiento familiar y comunitario, algunos de los cogestores sociales aun no tienen formación por lo menos de nivel técnico. No existe articulación y complementariedad entre la teoría y el trabajo en campo.
	H2	Profesionales éticos, competitivos, con espíritu de servicio y con capacidad de autogestión.
	H3	Talento humano de baja calidad académica y científica y desarticulada de las realidades de la región
	H4	Cogestores profesionales con sólida formación humana y social, con calidad disciplinar y profesional, con competencias emprendedoras, investigativas, comunicativas y con dominio de las TICs y una segunda lengua.
<b>4</b>	<b>VARIABLE O COMPONENTE</b>	<b>HIPÓTESIS U OPCIONES</b>
Programas sociales del Estado	H1	Programas Sociales del Estado con servicios estandarizados y poco especializados en salud, educación y demás dimensiones del desarrollo humano.
	H2	Diseño y oferta diversificada de Programas Sociales del Estado
	H3	Diseño y oferta de Programas Sociales del Estado limitados, sin fundamento en la demanda y baja calidad en el servicio.

	H4	Programas Sociales del Estado innovadores, pertinentes y de calidad.
<b>VARIABLE O COMPONENTE</b>	<b>HIPÓTESIS U OPCIONES</b>	
5 Plataforma y Herramientas Tecnológicas	H1	Tecnología y programas de fácil manejo, pero con dificultades en el momento de cargar información en las plataformas virtuales.
	H2	Plataformas tecnológicas con contenidos amigables, consulta y solución de necesidades en línea.
	H3	Débil capacidad de la plataforma tecnológica en la web, congestionada y con alto nivel de peligro de fuga de información.
	H4	Creatividad como eje central de las plataformas tecnológicas; con una amplia articulación entre las instituciones y la comunidad; que arrojen diversos productos con impacto social y facilitando la visibilidad de los grupos a nivel nacional e internacional, para ser ejemplo de aplicación en otros lugares.

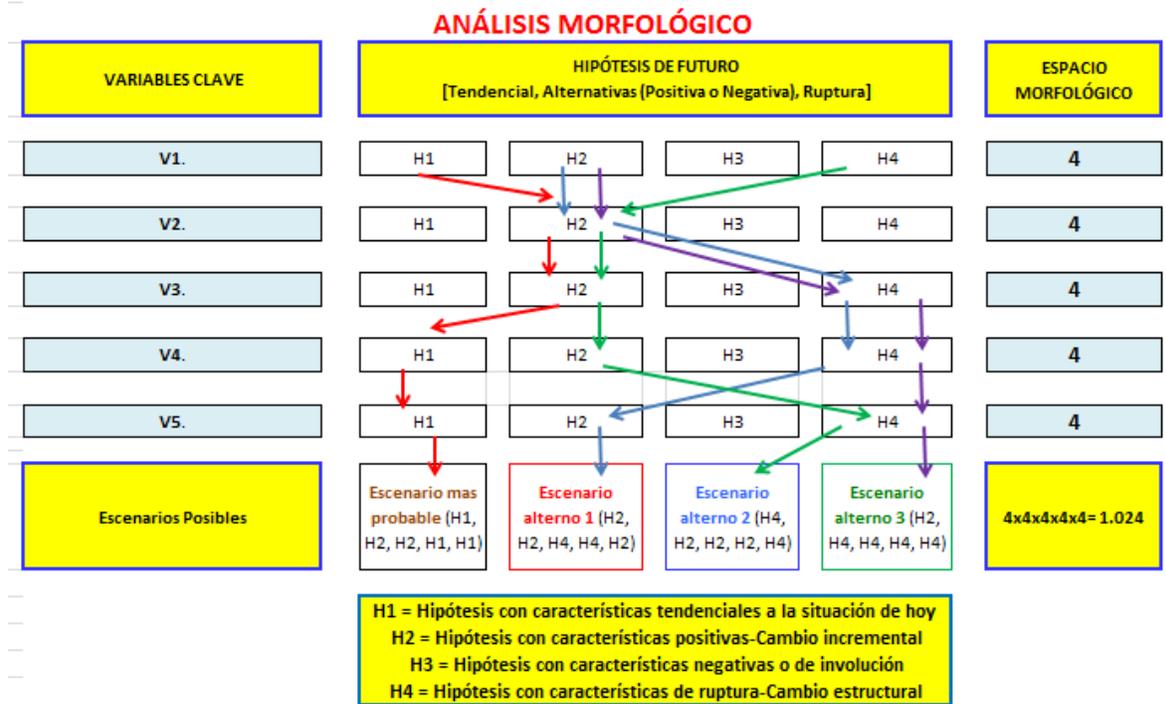
**Fuente:** Elaboración propia

### **Aplicación Delphi Simple - Validación de Hipótesis**

La finalidad de la encuesta Delphi es realizar una consulta a los expertos sobre el tema en estudio, es una técnica utilizada mediante entrevistas en profundidad y semi-estructuradas o encuestas. Los expertos analizan la problemática y proponen posibles soluciones desde muy diversos aspectos según su especialidad.

En este caso particular, se aplicó un cuestionario para validar las hipótesis de futuro que se formularon.

**Figura 19. Caja Morfológica**



**Fuente:** Elaboración propia

### Diseño de escenarios O “el arte de la conjetura”

La teoría del “Análisis Morfológico” asume que cada una de las “variables estratégicas” puede dar lugar a diferentes hipótesis en el futuro.

El número de escenarios posibles que se obtiene con las hipótesis formuladas previamente es igual al producto de multiplicar el número de hipótesis de cada variable. A este número de escenarios se le llama el “espacio morfológico”. Para este estudio ha surgido un espacio morfológico equivalente a 15.625 escenarios posibles.

### Diseño del Escenario más probable

Este escenario se obtiene preguntándoles a los expertos sobre la probabilidad de ocurrencia de cada hipótesis de futuro en el horizonte de tiempo analizado. Se utiliza la siguiente escala de calificación:

Hipótesis muy probable	90%
Hipótesis probable	70%
Duda	50%
Hipótesis poco probable	30%
Hipótesis nada probable	10%

El escenario más probable se obtiene o configura con las hipótesis de mayor calificación de probabilidad de concurrencia para cada variable.

### **Diseño de escenarios alternos**

De acuerdo con Mójica (2004), además del escenario probable, existen otras situaciones posibles de futuro en donde nos podríamos encontrar. El escenario probable nos indica para dónde vamos. Pero para donde vamos no es necesariamente para dónde queremos ir. Los escenarios alternos nos señalan que existen además otros rumbos y caminos, cuyo análisis nos facilita escoger el mejor.

Como el escenario probable es determinista en la medida en que nos arriesgamos a prever situaciones que todavía no han acontecido, la riqueza de un ejercicio prospectivo reside en la detección y diseño de los escenarios alternos como vías para construir una situación futura anhelada y factible (Mójica, 2004).

De estos escenarios alternos, los expertos han elegido los siguientes:

#### **- Escenario nº 1 Alimento bienestar**

<b>VARIABLES</b>	<b>HIPÓTESIS U OPCIONES</b>	
Enfoque social y comunitario	H2	Enfoque social y comunitario, participativo, eficiente y de calidad.

Trabajo y metodología en campo	H4	La Estrategia ha logrado a través de sus intervenciones configurar y fortalecer unidades familiares productivas, grupos asociativos y cooperativas, impactando los niveles de empleo, ingresos y las relaciones sociales de algunas comunidades atendidas por la estrategia.
Talento humano	H4	Cogestores profesionales con sólida formación humana y social, con calidad disciplinar y profesional, con competencias emprendedoras, investigativas, comunicativas y con dominio de las TICS y una segunda lengua.
Programas sociales del Estado	H2	Diseño y oferta diversificada de Programas Sociales del Estado
Plataforma y Herramientas Tecnológicas	H2	Plataformas tecnológicas con contenidos amigables, consulta y solución de necesidades en línea.

Ventajas o argumentos a favor	La estrategia se establece como una buena plataforma de acompañamiento, que incorpora herramientas tecnológicas de información que apoyan la gestión
Desventajas o argumentos en contra	Politización de los beneficios Alta rotación de los cogestores. Bajo acceso tecnológico de comunidades vulnerables.
Consecuencias	Clima laboral de desconfianza y falta de sentido de pertinencia.

**- Escenario nº 2 Alimento para el cuerpo**

VARIABLES	HIPÓTESIS u opciones	
Enfoque social y comunitario	H4	El enfoque social y comunitario ha logrado trascender la visión paternalista que demandaban las familias. Estas han recibido con responsabilidad el empoderamiento que la estrategia les ha permitido. Existe una alta sinergia entre las familias y la estrategia Red Unidos.
Trabajo y metodología en campo	H2	Se ha logrado con las intervenciones de la estrategia configurar y fortalecer unidades familiares productivas, mejorando sus niveles de ingresos.

Talento humano	H2	Profesionales éticos, competitivos, con espíritu de servicio y con capacidad de autogestión.
Programas sociales del Estado	H2	Diseño y oferta diversificada de Programas Sociales del Estado
Plataforma y Herramientas Tecnológicas	H4	Creatividad como eje central de las plataformas tecnológicas; con una amplia articulación entre las instituciones y la comunidad; que arrojen diversos productos con impacto social y facilitando la visibilidad de los grupos a nivel nacional e internacional, para ser ejemplo de aplicación en otros lugares.

Ventajas o argumentos a favor	La estrategia se establece en una plataforma de acompañamiento buena, incorpora ciertas herramientas tecnológicas de información.
Desventajas o argumentos en contra	Flexibilidad laboral. Alta inversión en tecnología.
Consecuencias	Clima laboral competitivo

### -Escenario nº 3 Alimento para el espíritu

VARIABLES	HIPÓTESIS U OPCIONES	
Enfoque social y comunitario	H4	El enfoque social y comunitario ha logrado trascender la visión paternalista que demandaban las familias. Estas han recibido con responsabilidad el empoderamiento que la estrategia les ha permitido. Existe una alta sinergia entre las familias y la estrategia Red Unidos.
Trabajo y metodología en campo	H4	La Estrategia ha logrado a través de sus intervenciones configurar y fortalecer unidades familiares productivas, grupos asociativos y cooperativas, impactando los niveles de empleo, ingresos y las relaciones sociales de algunas comunidades atendidas por la estrategia.
Talento humano	H4	Cogestores profesionales con sólida formación humana y social, con

		calidad disciplinar y profesional, con competencias emprendedoras, investigativas, comunicativas y con dominio de las TICS y una segunda lengua.
Programas sociales del Estado	H4	Programas Sociales del Estado innovadores, pertinentes y de calidad.
Plataforma y Herramientas Tecnológicas	H2	Plataformas tecnológicas con contenidos amigables, consulta y solución de necesidades en línea.

Ventajas o argumentos a favor	La estrategia se establece en una plataforma de acompañamiento integral, incorporando herramientas tecnológicas de información ampliada que permite medir impacto de los servicios gestionados.
Desventajas o argumentos en contra	Perfiles laborales que ameritan alza en salarios. Inversión en asegurar acceso tecnológico de comunidades vulnerables.
Consecuencias	Clima laboral sano, motivante y alentador. Innovación en las políticas públicas. El presupuesto propio y participativo.

## **Diseño del Escenario Involutivo o Pesimista**

Dentro del diseño y análisis de los escenarios, también se ha incluido un escenario llamado pesimista porque contiene el conjunto de hipótesis que conjeturan el deterioro o desmejoramiento de la tendencia presente en cada variable estratégica. Este escenario en ningún momento representa una situación deseable para el equipo de expertos, más bien aparece dentro del análisis como una situación que en todo momento se debe evitar.

### **b. SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA**

Después de analizar las ventajas, desventajas y consecuencias de los diferentes escenarios anteriores, se utiliza el Ábaco de François Régnier para recomendar el

escenario por el cual debe apostar la Estrategia Red Unidos, al horizonte del año 2027:

**Figura 20. Selección del escenario apuesta**

<b>Muy Recomendable</b>
<b>Recomendable</b>
<b>Duda</b>
<b>Poco Recomendable</b>
<b>No Recomendable</b>
<b>Voto en blanco</b>

<b>04 Escenario alternativo 3</b>										
<b>03 Escenario alternativo 2</b>										
<b>02 Escenario alternativo 1</b>										
<b>01 Escenario más probable</b>										

Fuente: Elaboración propia

**Figura 21. Calificaciones expertos**

<b>Muy Recomendable</b>									
<b>Recomendable</b>									
<b>Duda</b>									
<b>Poco Recomendable</b>									
<b>No Recomendable</b>									
<b>Voto en blanco</b>									
	<b>01 Claudia Llanos</b>	<b>02 Octavio Gómez</b>	<b>03 Luz Marina Ramírez</b>	<b>04 William Sánchez</b>	<b>05 Nelson Silva</b>	<b>06 Graciela Romero</b>	<b>07 Luz Stella Rodríguez</b>	<b>08 Luz Dary Restrepo</b>	<b>09 Adriana Aguado</b>
<b>01 Escenario más probable</b>									
<b>02 Escenario alternativo 1</b>									

<b>03 Escenario alternativo 2</b>									
<b>04 Escenario alternativo 3</b>									

**c. ELABORACIÓN DE LA NARRATIVA DEL ESCENARIO “APUESTA”**

El escenario **Alimento para el espíritu** es un escenario visualizador ideal, Obliga una modificación de la tendencia y requiere un esfuerzo deliberado de la Estrategia, pero de alcanzarlo colocaría a la Red Unidos en una posición altamente beneficiosa para su talento humano.

Es el año 2027, la Red Unidos es reconocida a nivel de Colombia y de Latinoamérica. Sus desarrollos de políticas sociales y estrecha relación con el sector productivo, han permitido la generación de nuevos programas de inversión innovadora con el entorno de las comunidades vulnerables. Ha aumentado las líneas de intervención integral y cuenta con centros de atención regional y locales permanentes en las dimensiones de desarrollo y calidad de vida, los cuales son altamente demandados. Su planta de cogestores sociales cuenta con gran estabilidad laboral y el 30% son magister. Sus prácticas de intervención comunitaria están completamente alineadas a los protocolos estandarizados y a los nuevos ajustes. Sus grandes desarrollos y de gestión la han llevado a lograr una alta participación en grandes proyectos de región y de país. La financiación de la estrategia se ha fortalecido mediante convenios con entidades nacionales e internacionales y se fortalecen el vínculo con redes internacionales. Se alcanza el nivel de reducción de la pobreza extrema deseable.

Se logran importantes desarrollos en la plataforma tecnológica dedicada a las comunidades vulnerables, mediante el uso intensivo y creativo de las TIC, se desarrollan procesos innovadores de intervención integral, superación de la pobreza y proyección productiva. Se han establecido convenios que permiten una mayor diversificación de servicios. Se han desarrollado estrategias eficaces para superar problemáticas laborales y para conocer el perfil de ingreso de los

cogestores sociales y se han definido plenamente los protocolos. La estructura organizacional de la Red se adecua a sus necesidades, se fortalece el proceso de formación de personal administrativo y operativo, y se amplía el sistema de evaluación de desempeño al personal. La comunicación interna y externa contribuye a fortalecer los procesos organizacionales.

El sistema de gestión de la calidad está completamente integrado al funcionamiento de la Red y se maneja un Sistema Integrado de Información. La oferta de servicios de Bienestar a la comunidad se ha diversificado, su cobertura alcanza todos los actores de la comunidad y los procesos y mecanismos de evaluación del impacto de la proyección social han sido adecuadamente implementados.

### **Formulación de Estrategias**

Para materializar el escenario apuesta elegido por los expertos, se requiere formular y llevar a cabo, unas estrategias. En el ámbito de este trabajo, se definirá una estrategia como la asociación de un objetivo y unas acciones inmediatas, menos urgentes o retos de futuro.

En este sentido, los objetivos que se formularon provienen de la hipótesis elegida para el escenario “apuesta”. A su vez, las acciones estratégicas son actividades orientadas al logro de dichos objetivos.

La priorización de las acciones se realizó mediante la técnica "IGO" que permite analizar cada acción según los criterios de importancia y gobernabilidad. Con el primero se verifica la pertinencia de las acciones y con el segundo se constata la gobernabilidad que la organización tiene sobre cada una.

**Tabla 24. Determinación de objetivos estrategicos**

<b>VARIABLE ESTRATÉGICA</b>	<b>HIPÓTESIS u opciones</b>		<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
Enfoque social y comunitario	H4	El enfoque social y comunitario ha logrado trascender la visión paternalista que demandaban las familias. Estas han recibido con responsabilidad el empoderamiento que la estrategia les ha permitido. Existe una alta sinergia entre las familias y la estrategia Red Unidos.	Fortalecer y asegurar un acompañamiento familiar integral con enfoque social y comunitario
Trabajo y metodología en campo	H4	La Estrategia ha logrado a través de sus intervenciones configurar y fortalecer unidades familiares productivas, grupos asociativos y cooperativas, impactando los niveles de empleo, ingresos y las relaciones sociales de algunas comunidades atendidas por la estrategia.	Promover y desarrollar una metodología y un trabajo en campo adecuado a las demandas y necesidades de las familias
Talento humano	H4	Cogestores profesionales con sólida formación humana y social, con calidad disciplinar y profesional, con competencias emprendedoras, investigativas, comunicativas y con dominio de las TICS y una segunda lengua.	Resaltar e incentivar la cualificación de los cogestores sociales y su formación integral
Programas sociales del Estado	H4	Programas Sociales del Estado innovadores, pertinentes y de calidad.	Robustecer la articulación de acciones y alianzas con entidades públicas y privadas, proyectos y programas sociales del estado
Plataforma y Herramientas Tecnológicas	H2	Plataformas tecnológicas con contenidos amigables, consulta y solución de necesidades en línea.	Impulsar el uso de tecnologías de la información y comunicación

## **ESTRATEGIA 1.**

### **OBJETIVO: Fortalecer y asegurar un acompañamiento familiar integral con enfoque social y comunitario**

-Acciones importantes y muy gobernables: Son las más sobresalientes porque son actividades que se pueden poner en práctica inmediatamente.

*Priorizando el bienestar de las familias y no el de las estadísticas.*

-Acciones importantes y moderadamente gobernables: Son también sobresalientes, pero se posee apenas parcialmente todos los recursos y/o capacidades para ponerlas en práctica. Constituyen, por ello, retos moderados.

*Investigando y visualizando objetivamente cuales son las causas que influyen en la pobreza de las familias.*

*Evaluando el impacto del proceso de acompañamiento familiar y comunitario en las dimensiones del desarrollo humano*

-Acciones importantes y poco gobernables: Son también sobresalientes, pero no se posee los recursos y/o capacidades para ponerlas en práctica. Se consideran, por lo tanto, retos muy importantes.

*Reconociendo las fortalezas y debilidades de la estrategia en el proceso de acompañamiento familiar y comunitario*

*Garantizando y estableciendo la corresponsabilidad como punto de partida y sostén en la relación estado - familia*

## **ESTRATEGIA 2**

### **OBJETIVO: Promover y desarrollar una metodología y un trabajo en campo adecuado a las demandas y necesidades de las familias**

-Acciones importantes y muy gobernables: Son las más sobresalientes porque son actividades que se pueden poner en práctica inmediatamente

*Reconociendo a la familia como actor principal y primordial en la atención de la Estrategia Red Unidos*

-Acciones importantes y moderadamente gobernables: Son también sobresalientes, pero se posee apenas parcialmente todos los recursos y/o capacidades para ponerlas en práctica. Constituyen, por ello, retos moderados.

*Analizando y evaluando la metodología del proceso de acompañamiento con las familias y la comunidad.*

*Promoviendo la participación de las familias y la comunidad*

-Acciones importantes y poco gobernables: Son también sobresalientes, pero no se posee los recursos y/o capacidades para ponerlas en práctica. Se consideran, por lo tanto, retos muy importantes.

*Confrontando datos estadísticos con las realidades de las familias*

*Estableciendo y desarrollando una guía metodológica que permita un vínculo directo y más fuerte en la relación estado – familia*

### **ESTRATEGIA 3**

**OBJETIVO: Resaltar e incentivar la cualificación de los cogestores sociales y su formación integral.**

-Acciones importantes y muy gobernables: Son las más sobresalientes porque son actividades que se pueden poner en práctica inmediatamente

*Incentivando y apoyando el deseo de superación personal y profesional*

*Reconociendo que el talento humano es indispensable en el trabajo social y comunitario*

-Acciones importantes y moderadamente gobernables: Son también sobresalientes, pero se posee apenas parcialmente todos los recursos y/o capacidades para ponerlas en práctica. Constituyen, por ello, retos moderados.

*Promocionando la educación como camino de superación de la pobreza y construcción de paz*

*Generando oportunidades y alternativas de acceder a educación superior, técnica y tecnológica*

-Acciones importantes y poco gobernables: Son también sobresalientes, pero no se posee los recursos y/o capacidades para ponerlas en práctica. Se consideran, por lo tanto, retos muy importantes.

*Implementando formación para el trabajo y el desarrollo personal*

### **ESTRATEGIA 4**

**OBJETIVO: Robustecer la articulación de acciones y alianzas con entidades públicas y privadas, proyectos y programas sociales del estado**

-Acciones importantes y muy gobernables: Son las más sobresalientes porque son actividades que se pueden poner en práctica inmediatamente

*Reconociendo y apoyando las potencialidades y habilidades de las familias y la comunidad.*

*Fortaleciendo el acceso pertinente y preferente a programas sociales del estado.*

-Acciones importantes y moderadamente gobernables: Son también sobresalientes, pero se posee apenas parcialmente todos los recursos y/o capacidades para ponerlas en práctica. Constituyen, por ello, retos moderados.

*Implementando y fortaleciendo el manual de ofertas y rutas*

-Acciones importantes y poco gobernables: Son también sobresalientes, pero no se posee los recursos y/o capacidades para ponerlas en práctica. Se consideran, por lo tanto, retos muy importantes.

*Visualizando las demandas y necesidades de las familias en los comités de política social (CONPES)*

*Promocionando los programas sociales del estado y los servicios prestados por las entidades*

**ESTRATEGIA 5**

**OBJETIVO: Impulsar el uso de tecnologías de la información y comunicación**

-Acciones importantes y muy gobernables: Son las más sobresalientes porque son actividades que se pueden poner en práctica inmediatamente

*Fortaleciendo y mejorando el aplicativo de la página web de localización y registro de información.*

-Acciones importantes y moderadamente gobernables: Son también sobresalientes, pero se posee apenas parcialmente todos los recursos y/o capacidades para ponerlas en práctica. Constituyen, por ello, retos moderados.

*Implementando un sistema de conectividad a internet de buena calidad*

-Acciones importantes y poco gobernables: Son también sobresalientes, pero no se posee los recursos y/o capacidades para ponerlas en práctica. Se consideran, por lo tanto, retos muy importantes.

*Implementado y priorizando la importancia de la información enviada y recepcionada en medio digital.*

*Desarrollando y promoviendo la cultura informática cogestores sociales, familias y comunidad*

*Promocionando el uso de la página web institucional*

El modelo administrativo propuesto permite la gestión del cambio con una visión prospectiva que articula hacia un escenario apuesta donde el talento humano de la Estrategia Red Unidos es la base del servicio, es decir el ser humano recupera su centro, su punto de interés, su peso relativo que da peso específico para la acción transformadora de mejores posibilidades de igualdad y bienestar.

Cada una de los factores de cambio relevantes se han convertido en variables y objetivos estratégicos que trazan la senda de desarrollo organizacional moderno, transversal, dinámico y flexible que motiva el flujo óptimo de recursos y talento hacia la transformación de procedimientos que aseguran el cumplimiento de metas de alto nivel.

## **CAPTULO VI. CONCLUSIONES.**

### **6.1 Conclusiones**

La Estrategia Red Unidos hace parte de una política pública implementada por el gobierno nacional que no se afianza en un presupuesto para materializar ningún tipo de ayuda económica como varios programas o proyectos, presentes en el municipio de Los Andes, por tal razón se puede evidenciar a través de la investigación desarrollada, que su implementación es poco entendida por la institucionalidad y sobre todo por la comunidad en la cual actúa.

Teniendo en cuenta las valoraciones de los hogares que han participado en el proyecto, se resalta un inconformismo y desinterés, evidenciado como resultado de un acompañamiento familiar rutinario y poco fructífero, en el cual se solicitaba información de manera reiterativa, a través de visitas de acompañamiento, que presentaban falencias en el desarrollo de sus etapas, como es el recuento de la sesión familiar, explicación de las dimensiones y los logros del plan familiar y el cumplimiento de compromisos, tanto de la familia, como del Cogestor Social, que en definitiva son el soporte, para mejorar las condiciones de vida y bienestar en cada familia.

Frente a las percepciones planteadas por los cogestores y/o excogestores sociales, en términos de motivación, se evidencio que paulatinamente perdieron interés en su trabajo, enfocándose solo en cumplir metas de medición numérica de logros en materia de pobreza, para lo cual las capacitaciones recibidas si eran pertinentes, pero no para que se logre una verdadera transformación y movilización social, en la que se afiance la corresponsabilidad familia – Estado, que permita la construcción de alternativas de desarrollo integral, como es la formulación de proyectos, creación de asociaciones y fortalecimiento del emprendimiento, entre otros, y con ello fuera posible un avance en contrarrestar aquellas trampas de la pobreza que se han acentuado sobre todo en zonas marginadas y de baja intervención institucional.

En tanto participantes de otros programas y proyectos que hacen parte de Prosperidad social, resaltan la importancia de la Estrategia Red Unidos en el municipio, aunque manifiestan ser influenciada por intereses de terceros, ya sean familiares o políticos, que desvían el objetivo de la política pública, como un instrumento adecuado en complementar estructuras sociales que prestan servicios, educación, salud y seguridad social, garantizando con ello, justicia social, que sitúan al ciudadano en el núcleo de las políticas públicas, ya no mediante el suministro de asistencia social residual, que genere asistencialismo, sino incorporando sus necesidades y participación en todos los sectores.

La percepción de funcionarios de la Alcaldía del municipio de Los Andes, entidades y empresas prestadoras de servicios, sobre la Estrategia Red Unidos, se evidencia en que entienden la pobreza como un flagelo caracterizado por ser más que un simple problema de ingresos, de exclusión o de faltantes de bienes materiales, sino también en la falta de desarrollo de las capacidades y potencialidades, tanto individuales como familiares, por tal razón la continuidad en el acompañamiento brindado a las familias, es indispensable, ya que con ello se evita perder procesos e información valiosa a la hora de establecer un trabajo articulado y continuo con la estrategia.

En tal sentido al ser la Red Unidos una idea novedosa, necesitara de tiempo para ser entendida y acogida, asimismo de compromiso y voluntad de actores sociales y la comunidad, ya que cada paso y acción que se realiza es un riesgo que se asume a la hora de enfrentar adversidades, rediseñando algunos puntos, afianzando otros y añadiendo variables necesarias que le permitan resurgir con nuevos aires para consolidar un propósito común de la sociedad.

## **6.2 Recomendaciones**

La visión que proporciona la prospectiva estratégica en un horizonte de tiempo le permite a la Estrategia Red Unidos, tener una mejor capacidad de impacto en el

escenario futuro, se trata de ver la realidad desde una manera diferente que avanza convirtiendo lo cualitativo en cuantitativo mediante su “caja de herramientas” de trabajo; las cuales son sistemáticamente implementadas y estratégicamente articuladas para llevar a la Red a lo largo del conjunto de pasos que la conforman hacia un escenario apuesta realista, moderno y transformador.

La Estrategia Red Unidos debe convertirse en un ejemplo de gestión en el mundo, para ello debe aplicar unas estrategias que consideren al ser humano en el centro del modelo, tanto desde la concepción del cliente interno, como del externo. Al interior de la Estrategia se hace evidente la pertinencia de cambios estructurales en ejes específicos como el de Talento humano, el cual debe ser más especializado y con vocación de servicio hacia el ciudadano, lo que se busca es contundencia en los resultados en los componentes sociales por encima de los componentes estadísticos, pues salir de la pobreza es una tarea de largo plazo y de permanente articulación institucional.

El modelo administrativo propuesto es una herramienta que desde la gestión del cambio con una visión prospectiva brinda a la Estrategia Red Unidos una amalgama que actúa en sinergia secuencial, mediante sus fases que a la postre, se convierten en cíclicas e interrelacionadas, donde se logra trascender hacia una toma de decisiones más acertada, sobre lo que debe ser la Estrategia, considerando las variables más importantes, los actores protagónicos y su evolución en el tiempo.

## Referencias bibliográficas

Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema. (2011). ACTO ADMINISTRATIVO DE JUSTIFICACIÓN DE CONTRATACIÓN DIRECTA. Recuperado de <https://www.fiduoccidente.com/wps/wcm/connect/fiduciaria-occidente/a2d4dac8-659e-4cd9-a295-668f9008f017/administracion.pdf?MOD=AJPERES>.

Álvarez Gonzales, D. (2014). La prestación del servicio público en tiempo de crisis. Revista digital CEMCI, (22). p. 3.

Alcaldía Municipio de Los Andes. (2016). Plan de Desarrollo Municipal - Los Andes – Nariño. Los Andes.... ¡Adelante! Unidad y Progreso 2016-2019. Recuperado de [http://losandessotomayor-narino.gov.co/apc-aa-files/66393362393533663263626139646663/pdm-plan-de-desarrollo-municipal-los-andes-sotomayor-2016-2019\\_1.pdf](http://losandessotomayor-narino.gov.co/apc-aa-files/66393362393533663263626139646663/pdm-plan-de-desarrollo-municipal-los-andes-sotomayor-2016-2019_1.pdf).

Astigarraga, E. (2016) Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (71): 13-29, diciembre 2016/ -13.

Botia Fonseca, O, & Rivera Moreno, D. P. (2008). Propuesta De Mejoramiento Para El Servicio Al Cliente Del Grupo Unipharm Bogotá. Universidad De La Salle, Bogotá, D.C.

Bourguignon y Chakravarty, (2003). Measurement of Multidimensional Poverty <http://www.ophi.org.uk/wp-content/uploads/Bourguignon-Chakravarty-2003.pdf>.

Betancourt G., Benjamín. Entorno organizacional, análisis y diagnóstico. Notas de clase. Universidad del Valle, Programa editorial. Primera reimpresión 2014.

Burke, W. (1988). Desarrollo organizacional. México: Addison Wesley Iberoamericana.

Cadena Avilés, V. M. (2014). Análisis del Servicio de Atención al Cliente de la Corporación Acional de Telecomunicaciones EP del Cantón Milagro Provincia del Guayas (Tesis de pregrado). Universidad Estatal de Milagro, Milagro – Ecuador.

Congreso de La República de Colombia. (2011). LEY 1450 DE 2011. Recuperado de [http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3821\\_documento.pdf](http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3821_documento.pdf).

Congreso de La República de Colombia. (2011). LEY 1474 DE 2011. Recuperado de <http://www.archivogeneral.gov.co/normatividad/files/original/af5b36110882b4992bcd2a1bc5a90b46.pdf>.

Congreso de La República de Colombia. (2011). LEY 1753 DE 2015. Recuperado de [http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=78676&name=Ley\\_1753\\_de\\_2015.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=78676&name=Ley_1753_de_2015.pdf&prefijo=file).

Correa, Juan. (2015). DIRECCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA: UN ESTUDIO DE CASO DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA COLOMBIANA (2027). (Tesis para doctorado). Universidad de Cartagena. Recuperado de <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/4325/1/DIRECCIONAMIENTO%20DE%20LA%20UNIVERSIDAD%20DE%20CARTAGENA%20UN%20ESTUDIO%20DE%20CASO%20DE%20LA%20UNIVERSIDAD%20P%3%9ABLICA%202027.pdf>

Deaton, Angus. (1997). The analysis of household surveys: a microeconomic approach to development policy. World Bank Publications.

Deaton, A. (1985) Panel data from time series of cross-sections. Journal of econometrics, 30(1), 109- 126.

Departamento Nacional de Planeación - Consejo Nacional de Política Económica Social. (2005). Modificaciones a los lineamientos para la operación del programa nacional de alimentación para el adulto mayor “juan luis londoño de la cuesta” y la selección y priorización de los beneficiarios. Documento Conpes Social 92. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Social/92.pdf>.

Departamento Nacional de Planeación - Consejo Nacional de Política Económica Social. (2006). RED DE PROTECCIÓN SOCIAL CONTRA LA EXTREMA POBREZA. Documento Conpes Social 102. Recuperado de [http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/conpes/2006/conpes\\_0102\\_2006.pdf](http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/conpes/2006/conpes_0102_2006.pdf)

Departamento Administrativo Para La Prosperidad Social. (2016). Plan estratégico 2016. Recuperado de <http://www.dps.gov.co/ent/gen/trs/Documents/Plan%20Estrat%3%A9gico%20Properidad%20Social%202016.pdf>.

Departamento Nacional de Planeación. (2014). Informe de seguimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Recuperado de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Social/Informe%20ODM\\_versi%C3%B3nfinal.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Social/Informe%20ODM_versi%C3%B3nfinal.pdf)

Departamento Nacional de Planeación. (2016). Fichas de caracterización territorial. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/FIT/PDF/52418.pdf>.

Fernández, E. (2015). Calidad en atención a usuarios de la administración pública. Universidad F.A.S.T.A. Chubut.

French Wendell L. y Bell Cecil H. (2006). Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México: Editorial Prentice Hall. Quinta edición.

Galvez, Jaime y Molano, Dolly. (2015). ANÁLISIS DE ESCENARIOS DE FUTURO SOBRE LA PERMANENCIA DEL GRUPO EMPRESARIAL S&A SERVIASESORÍAS HACIA EL AÑO 2020 (Tesis para maestría). Universidad del Valle. Cali. Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10023/1/CB-0542472.pdf>

Gaynor, E. (2003). Cambio organizacional y Desarrollo organizacional. Intervenciones de consultoría Fases de desarrollo organizacional. Argentina.

Gobierno de Colombia. (2011 - 2012). DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO PARA LA PROSPERIDAD SOCIAL - INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS. Recuperado de <http://www.prosperidadsocial.gov.co/ent/gen/trs/isi/PublishingImages/Paginas/GIT-PDE/Informe-de-Gestion-ANSPE-rendicion-de-cuentas-Nov-2011-Ago-2012.pdf>.

Gobernación de Nariño. (2016). Plan participativo de Desarrollo departamental 2016-2019. Recuperado de [http://xn--nario-rt.a.gov.co/inicio/files/PlanDesarrollo/PLAN\\_DE\\_DESARROLLO\\_DEPARTAMENTAL\\_2016-2019\\_NARINO\\_CORAZON\\_DEL\\_MUNDO.pdf](http://xn--nario-rt.a.gov.co/inicio/files/PlanDesarrollo/PLAN_DE_DESARROLLO_DEPARTAMENTAL_2016-2019_NARINO_CORAZON_DEL_MUNDO.pdf).

GODET, Michael (2007). La caja de herramientas de la prospectiva Estratégica. Problemas y métodos. Cuadernos de LIPSOR. N° 20. Segunda Edición. París.

GUZMÁN, Alexander. MALAVER, Marleny. RIVERA, Hugo. (2005) Análisis estructural: técnica de la prospectiva. Documentos de Investigación. N° 24. Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Bogotá D.C.

Granado, J., y Medina, M. (2006). Clasificación de los Servicios Públicos. Comunicaciones científicas y Tecnológicas 2006. Resumen: S-066. p.1.

Hernández Sampieri, C. R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (1999). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Juárez, México: McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.

IBARRA, Mikel (2014). Aplicación y articulación de herramientas de planeación, para organizaciones civiles e instituciones militares. Bogotá D.C. Entre libros e-book solutions. Primera edición.

Ivancevich, Jhon. Konopaske, Robert y Matterson Michael. (2006). Comportamiento organizacional. México: séptima edición Mc Graw Hill.

Jones, N., Vargas, R., y Villar, E. (2008). Conditional Cash Transfers In Peru: Tackling The Multi-Dimensionality Of Poverty And Vulnerability. Recuperado de <http://eau.sagepub.com/content/20/1/255.full.pdf>.

Kotler, Philip y Keller, Kevin. (Ed.). (2012) Dirección de Marketing. México: Editorial PEARSON EDUCACIÓN.

Kotter, Jhon. El lider del cambio.. paulina Diaz Cortez 8trad). Mexico. Mc Graw Hill Interamericana Editores. 1997.

Kotter, J. (1996) Leading change. Boston, MA, Harvard Business School Press.  
Wilber, K. (Ed.). (1997). El paradigma holográfico. Barcelona, España: Editorial Kairós

Larrañaga, O., y Contreras. D. (2010). Chile Solidario y el Combate a la Pobreza. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – Chile, Área de Reducción de la Pobreza y la Desigualdad. Recuperado de [http://www.undp.org/content/dam/chile/docs/pobreza/undp\\_cl\\_pobreza\\_Chile\\_solidario\\_2010.pdf](http://www.undp.org/content/dam/chile/docs/pobreza/undp_cl_pobreza_Chile_solidario_2010.pdf).

Lewin, K. (1974). Fronties in Group Dynamics Human relations,1. Número 2, pp.143-153.

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. Journal of social Issues 2 (4). Pp 34-46.

Linares González, C. (2014). Prácticas de servicio al cliente en entidades del sector público. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13057/1/PRACTICAS%20DE%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE%20EN%20ENTIDADES%20P%20C3%9AIBLICAS-%20CAROLINA%20LINARES.pdf>.

Ministerio de Planificación y Cooperación. (2004). Conceptos fundamentales sistema de protección social. Chile Solidario. Recuperado de [http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/chs/centrodoc\\_170.pdf](http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/chs/centrodoc_170.pdf).

NACIONES UNIDAS. *La Agenda de Desarrollo Sostenible*. Recuperada de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/>.

NORMA TÉCNICA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA NTCGP 1000:2009. (2009). SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. PARA LA RAMA EJECUTIVA DEL PODER PÚBLICO Y OTRAS ENTIDADES PRESTADORAS DE SERVICIOS. Recuperado de <http://apolo.uniatlantico.edu.co:8006/SIG/NTC%20GP1000-2009.pdf>.

McNabb, D. (2002). *Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management: Quantitative and Qualitative Approaches*. Armonk, New York: M.E. Sharpe

Mojica, Francisco José (2006): "Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica " *Revista Med*, vol. 14, núm. 1, julio,, pp. 122-131 . Bogotá Colombia Universidad Militar Nueva Granada.

MOJICA, Francisco José (2008). *Forecasting y Prospectiva dos alternativas complementarias para adelantarnos al futuro*. Universidad Externado de Colombia. Bogotá.

Molina Belalcazar, L. Y., Rosero Zarama T. C. (2007). *PLAN PARA EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO EN EL INSTITUTO COLOMBIANO DEL BIENSTAR FAMILIAR CENTRO ZONAL PASTO UNO ( Tesis para especialización)*. Universidad de Nariño, San Juan de Pasto.

Montaña A. y Torres, G. (2015). *CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LINEAMIENTOS DE INTERVENCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES. CASO EMPRESA SECTOR FINANCIERO*. (Tesis para Maestría en Dirección y gerencia de empresas). Universidad del Rosario. Bogotá.

Mosquera Guerrero, A. C., Ortiz Villota, M. C. (2007). *PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE DE COOEMSSANAR S.F. PASTO 2007* (Tesis de especialización). Universidad de Nariño, San Juan de Pasto.

Muñoz Machado Andrés. (1999). *La gestión de calidad total en la administración pública*. Ediciones Díaz de Santos. p. 26.

Ministerio de Vivienda (2005). *PROTOCOLO PARA LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CIUDADANO DEL SECTOR VIVIENDA, AGUA Y SANEAMIENTO BASICO*. Recuperado de <http://www.minvivienda.gov.co/Grupo%20TIC/Protocolo%20de%20atenci%C3%B3n%20al%20ciudadano%202013.pdf>

Ministerio de Cultura. (2015). *Manual de Atención al Ciudadano*. Recuperado de <http://www.mincultura.gov.co/ministerio/atencion-al-ciudadano/Documents/Manual%20Atencion%20Ciudadano%202015%20versi%C3%B3n.pdf>.

Oliveira Da Silva Reinaldo. (2002). *Teorías de la Administración*. Intertational Thomson Editores, p. 120.

Orlich, J. M. (2013). El análisis FODA. San José, Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional, UCI, Planificación estratégica, nota técnica N° 1. Recuperado el 12 de enero de 2018, de: [http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA\(SWOT\).pdf](http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA(SWOT).pdf)

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACIÓN ISO 10002. (2004). GESTIÓN DE LA CALIDAD. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. DIRECTRICES PARA EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS EN LAS ORGANIZACIONES. Recuperado de <http://www.informacionpublicapgr.gob.sv/descargables/sia/normativa-internacional/ISO%2010002%20Ed%202004QUEJAS.pdf>.

Palencia Aveldaño. Maria Luisa. (2009). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Bogotá. Colombia. Universidad nacional Abierta y a distancia.

Perdomo, Geovanny. (2012). Análisis del Cambio Organizacional e Institucional. Estudio comparado de dos incubadoras de empresas: “Centro Integral de Servicios Empresariales (CREAME) en Medellín, Colombia (1996-2010) y Barcelona Activa, en Barcelona, España (1986-2010)”. (Tesis para doctorado). Universidad EAFIT. Medellín. Recuperado de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1147/TesisGeovannyPerdomo\\_2012.pdf?sequence=1](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1147/TesisGeovannyPerdomo_2012.pdf?sequence=1)

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. *Objetivos De Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/background.html>.

Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, ONU-HABITAT. (2011). *Localizando el objetivo de desarrollo del milenio 7*. Recuperado de <http://www.asocapitales.co/documentos/91.pdf>.

Pradham M. y Ravallion, M. Measuring poverty using qualitative perceptions of consumption adequacy 1998. Recuperado de [http://siteresources.worldbank.org/INTPOVRES/Resources/477227-1142020443961/MODULE3\\_MeasuringPoverty.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTPOVRES/Resources/477227-1142020443961/MODULE3_MeasuringPoverty.pdf).

Prosperidad Social – Estrategia Red Unidos. (2015). GUIA METODOLÓGICA PARA LA PROMOCIÓN FAMILIAR DE LOS HOGARES ACOMPAÑADOS POR LA RED UNIDOS. Recuperado de <http://www.ucn.edu.co/programas-extension/Documents/unidos/MANUAL-OPERATIVO.pdf>.

Presidencia de la República de Colombia. (2012). Decreto número 2641 de 2012. Recuperado de [http://www2.igac.gov.co/igac\\_web/normograma\\_files/DECRETO26412012.pdf](http://www2.igac.gov.co/igac_web/normograma_files/DECRETO26412012.pdf).

Rodríguez de R., José (2003) action research- investigación acción. CEPADE- Universidad Politécnica de Madrid. Universidad Católica de Salta, Argentina IDOE- Universidad de Alcalá de Henares. Recuperado el 20 de abril de 2010, de [http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org\\_temas/metodos/metod\\_investigar/action\\_research.htm](http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/metodos/metod_investigar/action_research.htm).

Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. México DF. Editorial PEARSON.

Robbins, Stephen y Judge Thomoty. Comportamiento organizacional. Person . México. Décimo quinta edición. 2013.

República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación (2005). CONPES 91. “METAS Y ESTRATEGIAS DE COLOMBIA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL DESARROLLO DEL MILENIO – 2015”. Recuperado de [http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/conpes/2005/Conpes\\_0091\\_2005.pdf](http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/conpes/2005/Conpes_0091_2005.pdf).

Rubiano Z. Víctor y Camelo, Carlos. (2017). Prospectiva estratégica para la identificación de oportunidades de innovación en la empresa electrificadora del Huila S.A. al año 2028. (Tesis para maestría). Universidad Externado de Colombia. Recuperado de [https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/677/1/ASA-Spa-2018-Prospectiva\\_estrategica\\_para\\_la\\_identificacion\\_de\\_oportunidades\\_de\\_innovacion\\_Tra\\_bajo\\_de\\_.pdf](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/677/1/ASA-Spa-2018-Prospectiva_estrategica_para_la_identificacion_de_oportunidades_de_innovacion_Tra_bajo_de_.pdf)

Sen, Amartya. (1992). Sobre conceptos y medidas de pobreza. Comercio Exterior, vol. 42. núm 4.

SDG Index and Dashboards Report 2017. (2017). *International spillovers in achieving the goals*. Recuperado de <http://www.sdgindex.org/assets/files/2017/2017-SDG-Index-and-Dashboards-Report--full.pdf>.

Schermerhom, Jhon R. Hunt, James G. y Osborn, Richard N. comportamiento organizacional. Editorial Limusa Willey. Primera edición, México 2004.

SRI INTERNACIONAL. Stanford Research Institute. (2005). SRI. December 2005 newsletter. Recuperado de <http://www.sri.com/sites/default/files/brochures/dec-05.pdf>

Taylor, F. W. (1911). Principios de la Administración Científica. Buenos Aires Editorial Ateneo: Buenos Aires. Edición de 1973.

Tamayo, I., Gutiérrez, L., Martínez, F. (2007). La percepción de la necesidad del cambio estratégico como fuente de ventaja competitiva. Una aproximación teórica. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, 1, p. 38.

Universidad de la Salle. Gestión, Entorno y Competitividad de las Organizaciones. Recuperado de <http://www.lasalle.edu.co/wps/wcm/connect/74c0e8b0-9430-466a-be3d-281b4bd787a6/Gestio%CC%81n+Entorno+y+Competitividad+de+las+Organizaciones.pdf?MOD=AJPERES>.

Vargas Quiñones, M.E., y Aldana de Vega. L (2006). Calidad y Servicio, conceptos y herramientas. Bogotá, Colombia. ECOE EDICIONES.

Villamil Jiménez, L. C., Romero Prada, J. R. (2011). Los objetivos de desarrollo del milenio (ODM) de las naciones unidas: ¿en dónde estamos y para dónde vamos? Lasallista de Investigación, vol. 8, núm. 1, pp. 126-135. Antioquia, Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/695/69522600014.pdf>.

## Anexos

### Anexo No 1: Encuesta para familias pertenecientes a la Estrategia Red Unidos.

UNIVERSIDAD DEL VALLE – UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

#### **ENCUESTA PARA FAMILIAS PERTENECIENTES A LA ESTRATEGIA RED UNIDOS**

**Objetivo:** Recoger información respecto del acompañamiento familiar y comunitario por parte de la Estrategia Red Unidos.

**Instrucciones:** Estimado jefe de hogar, la presente encuesta es carácter personal y anónima, contiene un conjunto de datos que gracias a su colaboración con el marcado de las respuestas (X) estará aportando en el mejoramiento de la calidad del acompañamiento familiar y comunitario brindado por la Estrategia Red Unidos.

Edad:

Sexo: M , F

Zona: U , R

1. ¿Cada cuánto tiempo realiza la visita de acompañamiento el cogestor social?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Nunca

Otra  cuál? \_\_\_\_\_

2. ¿En qué lugar se efectúa la visita de acompañamiento?

En la oficina

En la calle

Casa del Cogestor

Casa de la familia

Otra  cuál? \_\_\_\_\_

3. ¿Quién define el horario de realización de la visita de acompañamiento?

Cogestor social

Familia

Cogestor – familia

Indiferente

4. ¿Cuándo se realiza la visita de acompañamiento que es lo más importante para usted?

Orientación

Amabilidad

Rapidez

Otra  cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿El cogestor social explica y realiza un recuento de la sesión familiar, las dimensiones y los logros de cada una de ellas, manifestando cuales se cumplieron, no aplican y faltan por cumplir del Plan familiar, para priorizar nuevos logros en el caso de ser necesario?

A veces

Siempre

Nunca

6. ¿El cogestor social revisa y recuerda los compromisos de las tareas pendientes por cumplir?

A veces

Siempre

Nunca

7. ¿Qué dispositivo o elemento se utiliza para la verificación y registro de información?

DTR

Diario de campo

Ninguno

8. ¿El cogestor social informa y orienta sobre la oferta disponible en el municipio, tanto del nivel local, departamental y nacional?

A veces

Siempre

Nunca

9. ¿En el momento de realizar la visita de acompañamiento que temas trata el cogestor social?

Oferta programas sociales

Partidos políticos

Religión

Otra  cuál? \_\_\_\_\_

10. ¿Para dar por terminada la visita de acompañamiento tanto la familia como el cogestor realizan una reflexión sobre la situación actual de la familia?

A veces

Siempre

Nunca

11. ¿Que considera que se debe mejorar en el acompañamiento familiar y comunitario para que las necesidades y demandas de las familias se puedan solventar, de acuerdo al compromiso y alcance tanto de los cogestores sociales, entidad operadora de la Estrategia Red Unidos y familias.

**Anexo No 2: Entrevista Cogestores y/o excogestores sociales**  
**UNIVERSIDAD DEL VALLE – UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**  
**ENTREVISTA PARA COGESTORES Y/O EXCOGESTORES SOCIALES**  
**PERTENECIENTES A LA ESTRATEGIA RED UNIDOS**

**Objetivo:** Recoger información respecto del acompañamiento familiar y comunitario por parte de la Estrategia Red Unidos.

**Instrucciones:** Estimado cogestor social y/o excogestor social, la presente entrevista es carácter personal y anónimo, contiene un conjunto de preguntas que gracias a su colaboración mediante el diligenciamiento de sus respuestas estará aportando en el mejoramiento de la calidad del acompañamiento familiar y comunitario brindado por la Estrategia Red Unidos.

Edad:

Sexo: M , F

1. ¿Qué elementos o habilidades considera, deben existir además de la oferta presente en el municipio para poder realizar un mejor acompañamiento familiar y comunitario?

---

---

---

---

---

2. ¿Considera que existe apoyo tanto de las entidades públicas, programas sociales y de la entidad operadora de la Estrategia Red Unidos en el acompañamiento familiar y comunitario realizado con las familias?

---

---

---

---

---

3. ¿Usted considera que la capacitación recibida es pertinente, facilitando al cogestor adecuarse a los requerimientos de la atención esperada por las familias?

---

---

---

---

---

4. ¿Se siente motivado a lo hora de realizar visitas de acompañamiento familiar y comunitario, porque?

---

---

---

---

---

5. ¿Qué considera que se debe mejorar, tanto por parte de los cogestores sociales como de la entidad que opera la Estrategia red Unidos?

---

---

---

---

---

**Anexo 3: Entrevista a funcionarios alcaldía, entidades públicas y programas o proyectos presentes en el municipio de Los Andes.**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE – UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

**ENTREVISTA A FUNCIONARIOS ALCALDÍA, ENTIDADES PÚBLICAS Y PROGRAMAS O PROYECTOS PRESENTES EN EL MUNICIPIO DE LOS ANDES.**

**Objetivo:** Recoger información respecto del acompañamiento familiar y comunitario por parte de la Estrategia Red Unidos.

**Instrucciones:** Estimado funcionario y/ exfuncionario, la presente entrevista es carácter personal y anónima, contiene un conjunto de preguntas que gracias a su colaboración mediante el diligenciamiento de sus respuestas estará aportando en el mejoramiento de la calidad del acompañamiento familiar y comunitario brindado por la Estrategia Red Unidos.

Edad:

Sexo: M  , F

1. ¿Cuáles son las funciones que usted desempeña? y ¿qué tanto conoce de la estrategia Red Unidos?

---

---

---

---

---

2. ¿Cree que es importante la presencia de la Estrategia Red Unidos en el municipio?, si su respuesta es sí, ¿qué considerada que debe mejorar?

---

---

---

---

---

3. ¿Cómo considera que su entidad o dependencia puede articularse con la Estrategia Red Unidos?

---

---

---

---

---

4. ¿Qué opina sobre los cogestores sociales y su labor en el municipio?

---

---

---

---

---

5. ¿Conoce los directivos de la entidad operadora de la estrategia en el municipio, sus funciones y que están haciendo por mejorar la situación de las familias?

---

---

---

---

---