

**VEEDURIA A LOS COMEDORES COMUNITARIOS  
QUE FUNCIONAN CON RECURSOS DE LOS FONDOS DE  
DESARROLLO LOCAL PROYECTO 212**

**LOCALIDAD 11 DE SUBA**

**LUZ MERY GIL SIERRA**  
Código 11022283  
**CLAUDIA LUCÍA GÓMEZ JIMÉNEZ**  
Código 11022286



**UNIVERSIDAD  
DE LA SALLE**  
*Educar para pensar, decidir y servir.*

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**BOGOTÁ D.C.**  
**SEPTIEMBRE DE 2008**

**VEEDURIA A LOS COMEDORES COMUNITARIOS  
QUE FUNCIONAN CON RECURSOS DE LOS FONDOS DE  
DESARROLLO LOCAL PROYECTO 212**

**LOCALIDAD 11 DE SUBA**

**LUZ MERY GIL SIERRA  
CODIGO 11022283  
CLAUDIA LUCÍA GÓMEZ JIMÉNEZ  
CODIGO 11022286**

**Trabajo de grado presentado para optar al título de  
ADMINISTRADORAS DE EMPRESAS**

**DIRECTOR**

**CLAUDIA PINEDA**

**Administradora de Empresas**



**UNIVERSIDAD  
DE LA SALLE**  
*Educar para pensar, decidir y servir.*

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
SEPTIEMBRE DE 2008**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Bogota, Septiembre de 2008**

---

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios por habernos permitido llegar al final de esta meta, quien nos dio cada día de su fuente de sabiduría, la fortaleza, constancia y entrega para seguir y cumplir este sueño.*

***“Gracias a Dios que siempre nos lleva  
en el desfile victorioso de Cristo  
y que por medio de nosotros  
da a conocer su mensaje,  
el cual se esparce por todas partes  
como un aroma agradable”.***

**2 Corintios 2:14**

---

## DEDICATORIA

*A mi esposo Miguel Ángel, por ser la persona que profeso en mí y de quien mucho he aprendido; a mi hijo Fabián, para quien tengo el deleite de enseñar, a mis padres por guiarme el camino a seguir y por último y no menos importantes a mis hermanos de quienes he contado de manera incondicional .*

---

## DEDICATORIA

*A mi madre María Lidia, quien me acompaña en este camino que sigo; a mi hija Yeimy Estefanía cuyos caminos le esperan, a mis hermanos Luís Álvaro y Claret Antonio, quienes me apoyaron para seguir adelante y al Doctor Darío Urrea por ser el imprescindible guía incondicional.*

*A mis tías Ana Lucia, Teresa y Ana Elvia quienes me dieron el apoyo absoluto, brindándome los mejores consejos para capacitarme y seguir una carrera profesional que hoy gracias a Dios me ha permitido terminar.*

*A todos los directivos y docentes que durante mi carrera fueron mi guía, brindando sus conocimientos y sus buenos consejos para seguir y no desistir. Su constancia y su carisma son el don que les permiten transmitir no solo su saber, sino el servicio al otro y el disponer siempre de buenos propósitos, formando juventudes para una sociedad que espera mucho de nosotros.*

*Y a todos los compañeros, amigos y familiares que siempre me brindaron su apoyo y entendieron las razones por las cuales es importante tener dedicación, constancia y carisma para llegar donde se quiere.*

## TABLA DE CONTENIDO

Pág.

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>2. TEMA.....</b>	<b>5</b>
1.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1.1 SUB-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.2. RELACION DEL TEMA CON ADMINISTRACION DE EMPRESAS	4
1.3. TITULO.....	6
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>7</b>
2.1 PLANTEAMIENTO .....	7
2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	11
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>12</b>
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	12
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	12
<b>4. DELIMITACION DEL TEMA.....</b>	<b>14</b>
<b>5. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.....</b>	<b>15</b>
5.1. JUSTIFICACION TEORICA.....	15
5.2. JUSTIFICACION METODOLOGICA.....	15
5.3. JUSTIFICACION PRÁCTICA.....	16
<b>6. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>17</b>
6.1. MARCO TEÓRICO .....	17
6.2. MARCO CONCEPTUAL .....	21
6.3. MARCO JURÍDICO.....	23
6.4. MARCO ESPACIAL.....	24
6.5. MARCO TEMPORAL.....	26
6.6. MARCO INSTITUCIONAL .....	27
<b>7. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>32</b>
7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	32
7.2. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	32
7.2.1 POBLACIÓN.....	32
7.2.2 MUESTRA .....	33
7.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	33
7.3.1 FUENTES PRIMARIAS .....	33
7.3.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	33

7.4.	TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	34
7.4.1	ENTREVISTA ESTRUCTURADA (ANEXO A): .....	34
7.4.2	ENCUESTA (ANEXO B): .....	34
7.5.	RECURSOS .....	35
7.5.1	RECURSO HUMANO .....	35
7.5.2	RECURSOS FÍSICOS .....	35
7.5.3	RECURSOS MATERIALES .....	35
7.5.4	RECURSOS FINANCIEROS .....	36
<b>8.</b>	<b>DESARROLLO DEL TRABAJO .....</b>	<b>38</b>
8.1.	IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL .....	38
8.1.1	PLANEACION .....	43
8.1.2	ORGANIZACIÓN .....	45
8.1.3	DIRECCION .....	46
8.1.4	CONTROL .....	48
8.2.	PARTICIPACIÓN DE LOS USUARIOS DENTRO DE LOS COMEDORES COMUNITARIOS. ....	54
8.3.	ANÁLISIS AL PROCESO ADMINISTRATIVO MEDIANTE LA IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS. ....	75
8.4.	PLAN DE MEJORAMIENTO AL PROCESO ADMINISTRATIVO. ....	81
8.4.1	MISIÓN .....	81
8.4.2	VISIÓN .....	81
8.4.3	PRINCIPIOS Y VALORES .....	81
8.4.4	OBJETIVO GENERAL .....	82
8.4.5	JUSTIFICACIÓN .....	83
8.4.6	GESTIÓN DEL PROCESO .....	84
8.4.7	NORMATIVIDAD DE LAS ENTIDADES DE ECONOMÍA SOLIDARIA Y SU CAMPO DE ACCIÓN. ....	88
8.5.	METODOLOGÍA PARA LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA Y PRESUPUESTAL ..	94
8.5.1	PLANIFICACIÓN OPERATIVA, PRESUPUESTO ANUAL .....	94
8.5.2	PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL .....	95
8.5.3	PLANIFICACION POR METAS .....	96
8.5.4	PRESUPUESTO ANUAL .....	98
8.5.5	METODOLOGÍA .....	100
8.5.6	SEGUIMIENTO Y CONTROL .....	102
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>105</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>107</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>110</b>
	<b>ANEXOS</b>	



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Presupuesto del Proyecto .....	<u>37</u>
Tabla 2 Proyecto operador Colsubsidio .....	<u>39</u>
Tabla 3 Instructivo operador FO-01 .....	<u>42</u>
Tabla 4 Consolidado 6 comedores elemento Planeación .....	<u>43</u>
Tabla 5 Consolidado 6 comedores elemento Organización.....	<u>45</u>
Tabla 6 Consolidado 6 comedores elemento Dirección.....	<u>46</u>
Tabla 7 Consolidado 6 comedores elemento Control .....	<u>48</u>
Tabla 8 Resumen tabulación coordinadores.....	<u>50</u>
Tabla 9 Total 6 comedores localidad Suba .....	<u>50</u>
Tabla 10 Acceso al comedor.....	<u>54</u>
Tabla 11 Participantes de los comedores .....	<u>55</u>
Tabla 12 Como de desplazan al comedor .....	<u>55</u>
Tabla 13 Tiempo para desplazarse al comedor .....	<u>56</u>
Tabla 14 Percepción sobre el comedor .....	<u>57</u>
Tabla 15 Inversión aportes voluntarios .....	<u>57</u>
Tabla 16 Tiempo de atención .....	<u>58</u>
Tabla 17 Condiciones del comedor .....	<u>59</u>
Tabla 18 Evaluación del trato del personal que atiende .....	<u>59</u>
Tabla 19 Evaluación de la calidad de los alimentos .....	<u>60</u>
Tabla 20 Control de talla y peso .....	<u>61</u>
Tabla 21 Control de talla y peso (número de veces) .....	<u>62</u>
Tabla 22 Actividades de inclusión social (capacitaciones) .....	<u>62</u>
Tabla 23 Actividad ¿Por qué no ha recibido capacitación? .....	<u>63</u>
Tabla 24 Temas en los que se ha capacitado en el comedor .....	<u>64</u>
Tabla 25 Proyectos de iniciativa productiva .....	<u>66</u>
Tabla 26 Afirmacion de iniciativas productivas .....	<u>66</u>
Tabla 27 Etapa proyecto productivo .....	<u>68</u>

Tabla 28 Organización del proyecto productivo .....	<u>68</u>
Tabla 29 Que requiere para iniciar un proyecto .....	<u>69</u>
Tabla 30 Datos del participante (Sexo) .....	<u>70</u>
Tabla 31 Edad del participante .....	<u>70</u>
Tabla 32 Estrato socio-economico .....	<u>71</u>
Tabla 33 Nivel de escolaridad .....	<u>72</u>
Tabla 34 Ocupación .....	<u>73</u>
Tabla 35 Estado civil (hombre-mujer) .....	<u>74</u>
Tabla 36 Composición del hogar (hombre-mujer) .....	<u>75</u>
Tabla 37 Ingreso familiar (hombre-mujer) .....	<u>76</u>
Tabla 38 Analisis DOFA .....	<u>78</u>
Tabla 39 Gobierno solidario .....	<u>92</u>
Tabla 40 Control en la organización solidaria .....	<u>93</u>
Tabla 41 Valores éticos .....	<u>98</u>
Tabla 42 Cronograma actividades GANTT .....	<u>99</u>
Tabla 43 Principios básicos del presupuesto .....	<u>101</u>
Tabla 44 Formato del presupuesto .....	<u>103</u>
Tabla 45 Formato de seguimiento .....	<u>104</u>
Tabla 46 Presupuesto plan de mejoramiento .....	<u>106</u>

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 Consolidado 6 comedores elemento Planeación .....	<u>43</u>
Gráfico 2 Consolidado 6 comedores elemento Organización .....	<u>45</u>
Gráfico 3 Consolidado 6 comedores elemento Dirección .....	<u>47</u>
Gráfico 4 Consolidado 6 comedores elemento Control.....	<u>48</u>
Gráfico 5 Consolidado 6 comedores localidad Suba .....	<u>51</u>
Gráfico 6 Acceso al comedor .....	<u>54</u>
Gráfico 7 Participantes de los comedores .....	<u>55</u>
Gráfico 8 Como se desplazan al comedor .....	<u>56</u>
Gráfico 9 Tiempo para desplazarse al comedor .....	<u>56</u>
Gráfico 10 Percepción sobre el comedor .....	<u>57</u>
Gráfico 11 Inversión aportes voluntarios.....	<u>58</u>
Gráfico 12 Tiempo de atención .....	<u>58</u>
Gráfico 13 Condiciones del comedor .....	<u>59</u>
Gráfico 14 Evaluación del trato del personal que atiende .....	<u>60</u>
Gráfico 15 Evaluación de la calidad de los alimentos .....	<u>60</u>
Gráfico 16 Control de talla y peso .....	<u>61</u>
Gráfico 17 Control de talla y peso (número de veces) .....	<u>62</u>
Gráfico 18 Actividades de inclusión social (capacitaciones) .....	<u>63</u>
Gráfico 19 Actividad ¿Por qué no ha recibido capacitación? .....	<u>64</u>
Gráfico 20 Temas en los que se ha capacitado en el comedor .....	<u>64</u>
Gráfico 21 Proyectos de iniciativa productiva .....	<u>66</u>
Gráfico 22 Afirmación de iniciativas productivas (servicios) .....	<u>67</u>
Gráfico 23 Afirmación de iniciativas productivas (bienes) .....	<u>67</u>
Gráfico 24 Etapa proyecto productivo .....	<u>68</u>
<u>Gráfico 25</u> Organización del proyecto productivo .....	<u>69</u>
Gráfico 26 Que requiere para iniciar un proyecto .....	<u>69</u>
Gráfico 27 Datos del participante (sexo) .....	<u>70</u>

Gráfico 28 Edad del participante .....	<u>71</u>
Gráfico 29 Estrato socio-economico .....	<u>72</u>
Gráfico 30 Nivel de escolaridad (hombre) .....	<u>73</u>
Gráfico 31 Nivel de escolaridad (mujeres) .....	<u>73</u>
Gráfico 32 Ocupación (hombre) .....	<u>74</u>
Gráfico 33 Ocupación (mujer) .....	<u>74</u>
Gráfico 34 Estado civil (hombre) .....	<u>75</u>
Gráfico 35 Estado civil (mujer) .....	<u>75</u>
Gráfico 36 Composición del hogar (hombre) .....	<u>76</u>
Gráfico 37 Composición del hogar (mujer) .....	<u>76</u>
Gráfico 38 Ingreso familiar (hombre) .....	<u>77</u>
Gráfico 39 Ingreso familiar (mujer) .....	<u>77</u>
Gráfico 40 Organización económica empresas eficientes .....	<u>91</u>
Gráfico 41 Estructura del modelo de gestión solidaria .....	<u>93</u>
Gráfico 42 Función gerencial .....	<u>94</u>
Gráfico 43 Planeación operativa presupuesto anual .....	<u>96</u>

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Mapa localidad once de Suba.....	<u>25</u>
Figura 2 Ficha técnica de Suba .....	<u>26</u>
Figura 3 Estrategias DO .....	<u>79</u>
Figura 4 Estrategias DA.....	<u>80</u>
Figura 5 Estrategias FO.....	<u>81</u>
Figura 6 Estrategias FA .....	<u>82</u>
Figura 7 Planeación operativa anual.....	<u>97</u>
Figura 8 Planificación por metas.....	<u>98</u>
Figura 9 Importancia del presupuesto.....	<u>100</u>
Figura 10 Metodología .....	<u>102</u>

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo A Instructivo FO-01

Anexo B Encuesta

Anexo C Cronograma de trabajo

Anexo D Matriz tabulación encuestas

## INTRODUCCION

El presente trabajo de grado esta elaborado para mostrar de forma clara y concisa cual fue el proceso llevado a cabo entre los estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle y la Personería de Bogotá, con el fin de realizar un trabajo de campo para auditar el funcionamiento de los comedores comunitarios *Aures uno, Bilbao, Santa Cecilia, Nueva Zelandia, Berlín y Salitre, de la localidad 11 de suba*, los cuales fueron creados y puestos en marcha dentro de la administración del alcalde de Bogotá el Dr. *Luís Eduardo Garzón* en el año 2004, cuyo objetivo principal es erradicar el hambre y mejorar la calidad de vida en las familias mas vulnerables.

Por tanto, es fundamental dar a conocer los pasos que nos permitieron realizar el trabajo de campo, las situaciones vividas y los mecanismos que contribuyeron a obtener unos resultados que administrativamente permitieron entregar un documento a la Personería de Bogotá, basados en lo establecido en el proyecto 212, fuente fundamental del desarrollo de la investigación.

Para dar inicio al trabajo, se realizó una prueba piloto la cual fue coordinada con la delegada de la Personería Local de Suba, Dra. *Clara Peña* y de acuerdo a los resultados obtenidos, se ejecuto una puesta en común sobre la experiencia vivida. Este proceso permitió sacar un diagnóstico ajustado a las necesidades de la personería, se evaluó el instructivo aplicado a los operadores y una encuesta a los usuarios de los comedores, demostró que el instructivo aplicado a los operadores debía ser ajustado ya que los ítems

utilizados no eran claros ni específicos que permitieran obtener información real y detalla de los que se quería auditar.

Una vez realizado el trabajo de campo, se inicio el proceso de tabulación con el formato aplicado a *operadores F.O-01*, el cual ya tenía su respectiva ponderación, y la recolección de la información a los usuarios, aplicada a un 20% de la población existente en cada comedor. Para realizar la tabulación de las encuestas aportamos la matriz en Excel, que por su diseño fue tomada como matriz base para que la información de veinte localidades fuera presentada en el mismo formato. Luego se elaboró la consolidación de la información de cada comedor, con sus respectivos análisis y recomendaciones. Finalmente se consolidó la información general de los seis comedores con sus respectivos análisis y recomendaciones.

Por consiguiente la investigación llevada a cabo en la localidad once de suba, a seis comedores comunitarios que funcionan con los fondos de desarrollo local, permitió generar un diagnóstico del proceso administrativo y la percepción de sus usuarios, concibiendo los factores de riesgo que inciden en la identificación de amenazas y debilidades que se buscan convertir en posibles oportunidades y fortalezas.

Este trabajo tiene como fin ser una herramienta de análisis, útil para que la entidad responsable de liderar los proyectos pueda tomar acciones preventivas y correctivas. Consecuentemente proponer un plan de mejoramiento a nivel administrativo, siendo la parte fundamental de todo proyecto que se quiera desarrollar, ya que sin ella es imposible que cualquier iniciativa tenga los resultados óptimos y se garantice llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos.



En la fase final de la investigación se encuentra copilado el desarrollo de los objetivos donde por medio de la información tabulada y analizada, se dan las recomendaciones y se propone un plan de mejoramiento para que los comedores comunitarios puedan liderar proyectos productivos por medio de la cooperación y conformación de entidades como precooperativas de trabajo, donde se capaciten y se muestre un proceso de aprendizaje constante que les permita ser líderes para manejar sus propios recursos, servir a la comunidad y fortalecerse para ser auto sostenibles en un futuro.

## **1. TEMA**

### **Acción Social**

#### **1.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Desarrollo social funcionamiento del proyecto 212 en los comedores comunitarios.

##### **1.1.1 SUB-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Veeduría al proceso administrativo del proyecto 212 en los comedores comunitarios de la localidad 11 de suba, financiados con los Fondos de Desarrollo Local.

#### **1.2. RELACION DEL TEMA CON ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

La administración es el eje fundamental de todo proyecto que se quiera desarrollar, teniendo en cuenta los elementos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) que permiten llevar una secuencia lógica en toda organización, sin importar el tipo ni el fin de su objeto social.

El administrador de empresas debe ser una persona capaz de liderar y desarrollar cualquier tipo de proyecto, basado en los conocimientos adquiridos durante la carrera profesional y la aplicabilidad en el campo de acción. Debe indagar e investigar para tener un amplio discernimiento del tema y de esta forma elaborar su plan de acción para cumplir los objetivos propuestos.

Por consiguiente participar en los procesos de acción social que adelanta la universidad, permite a los estudiantes involucrarse en la comunidad, conocer

los problemas que le afectan y de esta manera buscar posibles soluciones y alternativas que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida. Se busca sensibilizar a quienes creen no se sienten comprometidos con la población mas vulnerable y débil de nuestro entorno, que necesitan mas que ayuda material, orientación y apoyo moral y ético que fortalezcan sus principios para vivir en armonía, con dignidad y tolerancia.

### **1.3. TITULO**

**VEEDURIA A LOS COMEDORES COMUNITARIOS QUE FUNCIONAN  
CON RECURSOS DE LOS FONDOS DE DESARROLLO LOCAL  
PROYECTO 212 - LOCALIDAD 11 DE SUBA**

## **2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 PLANTEAMIENTO**

Teniendo en cuenta el compromiso social del gobierno para contribuir colectiva y progresivamente disminuyendo los índices de desnutrición y pobreza dados por la UNICEF de las naciones unidas, donde se exige implementar programas de gobierno que permitan disminuir los índices de desnutrición y pobreza, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las familias más vulnerables; por tal motivo, el gobierno de Colombia ha buscado a través de proyectos de inclusión social combatir los niveles de desnutrición y pobreza.

En efecto, dentro del plan de gobierno del doctor Luís Eduardo Garzón, se reservaron recursos del presupuesto para dar marcha al proyecto 212, el cual esta direccionado a erradicar el hambre y mejorar la calidad de vida a través del componente de inclusión social, donde se crearon comedores comunitarios en las veinte localidades de la ciudad de Bogotá, en los cuales se asegura un almuerzo diario a las familias más vulnerables y se gestionan capacitaciones, procesos de referenciación, y se inculcan iniciativas para crear proyectos productivos y empresariales que les permitan llegar a ser auto-sostenibles.

La situación anterior hace ver a la Personería de Bogotá, la necesidad de evaluar el proceso administrativo que se esta llevando a cabo en los comedores comunitarios que funcionan con fondos de desarrollo local, en las veinte localidades existentes; ya que es necesario demostrar al nuevo gobierno, los avances y resultados que ha tenido este proyecto. Por consiguiente es determinante que se realice un seguimiento y para ello han

decidido realizar una veeduría al Proceso Administrativo que llevan los comedores comunitarios que funcionan con los fondos de desarrollo local.

Dado lo anterior, la personería de Bogotá, realizó un convenio con la facultad de Administración de empresas de la Universidad de la Salle, para llevar a cabo una investigación que permita describir las condiciones actuales de como ha sido el proceso administrativo que están llevando los comedores comunitarios.

La situación detectada con este trabajo investigativo, después de realizar la prueba piloto, es la carencia de tener una eficiente planeación, organización, dirección y control, siendo lo más relevante si se habla de un proceso administrativo acorde a las necesidades del proyecto 212.

De igual manera, la falta de evaluación constante al proceso administrativo, el desconocimiento de los resultados implicaría detectar las falencias más persistentes y se perdería la posibilidad de tomar decisiones correctivas a corto, mediano y largo plazo.

Las circunstancias anteriores conllevan a que la realización de esta Investigación sea importante porque permitirá detectar las falencias y desarrollar un plan de mejoramiento aplicado al proceso administrativo que se está llevando en los comedores comunitarios.

Por tal motivo, al no llevar a cabo esta investigación, no se podría tener un diagnóstico que permita conocer la situación real del proceso administrativo, que llevan los comedores comunitarios y que se verían reflejados en la desaparición de los mismos.

Esta investigación se realizara mediante un trabajo de campo donde se aplicara el instructivo F0-001, el cual va dirigido al operador de los comedores comunitarios permitiendo obtener información veraz de la realidad del proceso administrativo. También se empleara una encuesta estructurada y personalizada a los usuarios de los comedores comunitarios para conocer su participación frente al proceso administrativo. Estos aplicativos fueron diseñados por la Personería de Bogotá, con la asesoría de los docentes y estudiantes de la facultad de administración de empresas de la Universidad de la Salle, con el fin de presentar un informe de la situación real del proceso administrativo llevado a cabo por los comedores comunitarios de la localidad once de Suba, que mediante un análisis DOFA permita desarrollar un plan de mejoramiento a la personería de Bogotá, la cual determinara su aplicación.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a que los recursos que han sido destinados por el plan de gobierno, e invertidos en el proyecto 212 puedan ser eliminados, al no aportar resultados satisfactorios que evidencien un verdadero proceso administrativo, que estén direccionados a lograr el desarrollo de proyectos productivos que contribuyan a largo plazo que los comedores comunitarios logren ser auto sostenibles, permitiendo mejorar la calidad de vida de sus usuarios y disminuir los niveles de desnutrición y pobreza en que se encuentran las familias vulnerables vinculadas a este proceso.

Es necesario implementar un Plan de Mejoramiento que permita evaluar constantemente la obtención de buenos resultados, manteniendo una veeduría constante al proceso administrativo, llevado a cabo en los comedores comunitarios de Aures Uno, Bilbao; Berlín, San Celia, Nueva

Zelanda y Salitre de la localidad once de Suba de la ciudad de Bogotá, creando un comité de control interno que evalué el proceso administrativo de los comedores comunitarios.



## **2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

**¿Cuál es la incidencia del proceso administrativo que se esta llevando a acabo, en los comedores de Aures Uno, Bilbao; Berlín, San Cecilia, Nueva Zelanda y Salitre de la localidad once de Suba, financiados con fondos de desarrollo local?**

De acuerdo a lo anteriormente plantado se procede a sistematizar el problema:

- ¿Cómo esta implementado el proceso administrativo en lo comedores comunitarios de Aures Uno, Bilbao; Berlín, San Celia, Nueva Zelanda y Salitre de la localidad once de Suba, financiados con fondos de desarrollo local?
- ¿Cuál es el medio de evaluación utilizado en los comedores comunitarios de Aures uno, Bilbao; Berlín, San Celia, Nueva Zelanda y Salitre de la localidad once de Suba, financiados con los fondos de desarrollo local, en cuanto a la Planeación, Organización, Dirección y Control enmarcado en el proceso administrativo?
- ¿Cuál ha sido el comportamiento de participación de los usuarios de los comedores comunitarios de Aures Uno, Bilbao; Berlín, San Celia, Nueva Zelanda y Salitre de la localidad once de Suba, financiados con fondos de desarrollo local en el proceso administrativo?
- ¿Es necesario elaborar y aplicar un plan de mejoramiento que permita minimizar las falencias más representativas en el proceso administrativo llevado a cabo en los comedores comunitarios?.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar como incide el Proceso Administrativo que se esta llevando en los comedores comunitarios, mediante una evaluación sistemática, generando un diagnóstico, que permita desarrollar un plan de mejoramiento aplicado a los comedores comunitarios de Aures uno, Bilbao, Berlín, San Celia, Nueva Zelanda y Salitre de la localidad once de Suba, financiados con fondos de desarrollo local.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar los elementos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) que lleva el operador de los comedores comunitarios de Aures Uno, Bilbao, Berlín, San Celia, Nueva Zelanda y Salitre de la localidad once de Suba, mediante la aplicación del instructivo FO-001.
- Conocer el nivel de participación que tienen los usuarios de los comedores comunitarios de Aures uno, Bilbao, Berlín, San Celia, Nueva Zelanda y Salitre de la localidad once de Suba, frente al Proceso Administrativo, mediante la aplicación de una encuesta estructurada y personalizada.
- Realizar un análisis al proceso administrativo, mediante la identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que permitan preveer los factores de riesgo que inciden en el desarrollo normal del proceso Administrativo.

- Proponer un plan de mejoramiento al proceso administrativo que conlleve a dinamizar la gestión administrativa local, de los comedores comunitarios de Aures Uno, Bilbao, Berlín, San Celia, Nueva Zelanda y Salitre de la localidad once de Suba.

#### **4. DELIMITACION DEL TEMA**

El presente trabajo investigativo esta delimitado por el desarrollo de objetivos, por medio de un tipo de estudio descriptivo, dentro de la línea de Desarrollo Social y como sub.-línea de investigación se enmarca en la veeduría al proceso administrativo llevado a cabo en los comedores comunitarios, cuya naturaleza de estudio es de tipo institucional, el cual se desarrollara en los comedores comunitarios de Aures Uno, Bilbao, Berlín, San Celia, Nueva Zelanda y Salitre de la localidad once de Suba, proceso que iniciará en mayo del año 2007 y finalizara en julio del año 2008.

Se realizara por medio de un diseño metodológico cuantitativo, bajo un enfoque epistemológico contingencial, teniendo en cuenta la teoría de sistemas basados en la toma de decisiones, que permitirá describir las condiciones en las cuales se esta llevando a cabo el Proceso Administrativo en los comedores comunitarios de Aures Uno, Bilbao, Berlín, San Celia, Nueva Zelanda y Salitre de la localidad once de Suba, financiados con fondos de desarrollo local.

## **5. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA**

### **5.1. JUSTIFICACION TEORICA**

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría de sistemas en los conceptos básicos de la administración, encontrar explicaciones a situaciones del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) que afectan a los comedores comunitarios de Aures Uno, Bilbao, Berlín, San Celia, Nueva Zelanda y Salitre de la localidad once de Suba, permitiendo mejorar las condiciones del proceso administrativo que podrá ser replicado a otros comedores comunitarios de las veinte localidades de la ciudad de Bogotá.

### **5.2. JUSTIFICACION METODOLOGICA**

Para lograr el cumplimiento de la investigación, se aplicara el instructivo F.O-01 el cual fue diseñado en conjunto con los docentes y estudiantes de la universidad de la Salle y la personería de Bogotá, que permitirá evaluar, a los operadores encargados del funcionamiento de cada comedor. De igual forma se estructuro un formato de encuesta aplicado a una muestra representativa del 20% de la población participante en cada comedor.

El registro o tabulación de la información que se obtendrá mediante el formato F.O-01, se encuentra previamente ponderado, el cual será registrado y/o tabulado en el mencionado formato. Así mismo la encuesta estructurada y personalizada, será registrada en una aplicación en Excel, diseñada acorde a los parámetros necesarios para la investigación.

Estos dos formatos generarán datos estadísticos de cada comedor que al ser consolidados permitirán obtener la información de la situación real de los comedores comunitarios en cuanto al proceso administrativo, estructurando así las alternativas y alcances para diseñar un plan de mejoramiento.

### **5.3. JUSTIFICACION PRÁCTICA**

De acuerdo a los objetivos de la investigación, su resultado permite describir las condiciones del proceso administrativo en cuanto a la planeación, organización, dirección y control que inciden en los resultados de esta investigación, proponiendo un plan de mejoramiento aplicado a los comedores comunitarios de Aures Uno, Bilbao, Berlín, San Celia, Nueva Zelanda y Salitre de la localidad once de Suba.

## 6. MARCO DE REFERENCIA

### 6.1. MARCO TEÓRICO

La Ciencia Administrativa se ha considerado un elemento fundamental en la vida de toda estructura empresarial, asegurando que su efectiva y eficiente implementación conlleven al desarrollando exitoso de todo proceso Administrativo, donde importantes autores como Henri Fayol, pionero de la teoría clásica y Taylor, uno de los fundadores de la administración moderna, se preocuparon por definir las funciones básicas de la empresa, el concepto de administrar que por su naturaleza de funcionamiento esta basado en los elementos universales de la administración, encontramos que la Teoría clásica de la Administración “se caracteriza por el énfasis que una organización debe tener para lograr la eficiencia,”<sup>1</sup> en consecuencia esta teoría reúne los elementos del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) que permitirán valorar y analizar el componente administrativo llevado en los comedores comunitarios.

Dentro de la teoría de las relaciones humanas, que surgió con la experiencia de Hawthorne, la cual está basada en los valores humanísticos en la administración, siendo las personas la preocupación primordial. En ella se tienen en cuenta nuevas variables que enriquecen la administración como: “la integración social y el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas y sociales y la atención de nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y de la llamada organización informal, el despertar de las relaciones humanas, dentro de las organizaciones, el énfasis en los aspectos emocionales e irracionales del comportamiento de las personas y la

---

<sup>1</sup> IDALBERTO, Chavenato., p. 102

importancia del contenido de los cargos y tareas en las personas que los desempeñan y las ejecutan respectivamente”<sup>2</sup>. Esta teoría nos afirma la responsabilidad social que tiene la administración con la comunidad, porque permite ofrecer mejores condiciones humanas a las personas más necesitadas dentro de la sociedad.

También encontramos en la Teoría de Sistemas, desarrollada por Won Bertalanffy, la cual se extendió a todas las ciencias influyendo notablemente sobre la administración, y que puede definirse como “un conjunto de elementos independientes e interactuantes”<sup>3</sup> los cuales deben ir articulados uno a uno para obtener los resultados esperados.

“El proceso administrativo es un sistema compuesto de cuatro sub.-sistemas: planear, organizar, dirigir y controlar”<sup>4</sup> siendo un medio para la interpretación de los procesos que se aplican dentro de los comedores comunitarios, debido a que ésta afirma que “las funciones administrativas no se concentran en la cima de la empresa, ni son privilegio de los directores, sino que se distribuyen de manera proporcional entre los niveles jerárquicos”<sup>5</sup> permitiendo que las organizaciones sean dinámicas e interreactuantes, mirando la organización como un todo, manteniendo siempre un sistema abierto.

Dentro del enfoque sistémico, encontramos que:

En la **Planeación** se determina las metas (objetivos) que se van a realizar y la forma como se van a llevar a cabo y la aplicación de los planes de acción que deben ser llevados en los comedores comunitarios.

---

2 Ibid., p.155

3 Ibid., p. 727

4 CORTES, Oscar Agudelo Administración para todos., p. 23

5 IDALBERTO, ob.cit p., 105-106



En la **Organización** se proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de los comedores comunitarios, los cuales deben tener la logística y estructuración para cada una de las actividades a desarrollar.

En la **Dirección** se conduce a la organización para que funcione, alcanzando el máximo intereses de las personas para proceder con entusiasmo hacia los objetivos deseados, lo que conlleva a explicar en forma clara y sencilla las metas establecidas en el proyecto 212 a los usuarios de los comedores comunitarios, creando una ambiente amable y agradable para su activa participación.

El **Control** es la verificación que permite determinar si se ha llevado a cabo lo planeado, para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad, su objetivo es ubicar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar su repetición, aplicado a todas las actividades realizadas dentro de los comedores comunitarios tales como las capacitaciones, procesos de referenciación, entre otros.

Por lo tanto es necesario el análisis de las funciones que intervienen en el desarrollo y en el proceso para la prestación del servicio por parte del operador en los comedores comunitarios.

Por tal motivo cabe resaltar la **Teoría Contingencial** de la Administración, donde según el autor Oscar Agudelo Cortes señala que: “el enfoque contingencial, aparece como respuesta a los nuevos y variados problemas de las organizaciones. Este enfoque agrupa las diversas escuelas del pensamiento administrativo proyectándolas sistemáticamente a los ajustes del medio ambiente.

La teoría de la contingencia comprende tres elementos principales:

1. La organización es un sistema abierto (Sistémica)

2. La inter-relación entre las variables más importantes del medio ambiente interno y externo de la organización.
3. El logro de fines o metas en forma efectiva como consecuencia de la solución de los diversos conflictos.

Esta teoría sostiene que no hay una forma exclusiva para manejar en forma eficiente y eficaz la organización, es decir, no existe una manera única de organizar mejor.

Las investigaciones que se han hecho a éstas teorías, mostraron que no existe un método para la organización del ser humano y su labor a realizar, el modelo a usar, esta dado por la clase de trabajo que se deba llevar a cabo.

Con base en lo anterior el administrador debe crear un estilo de organización, teniendo en cuenta los cambios internos y externos en forma permanente, estableciendo una dinámica que permita hacer las innovaciones y ajustes a la clase de actividad o trabajo que debe realizarse, permitiendo una verdadera motivación en el logro de unos objetivos y metas específicas. Es de aclarar que la teoría de sistemas y la teoría contingencial no son opuestas, por el contrario son completarías; primero fue expuesta la teoría de sistemas y posteriormente la contingencial<sup>6</sup>. Su aplicabilidad dentro del proceso administrativo que desarrollan los comedores permite crear sinergias entre las entidades contratantes y contratistas(operadores) para canalizar la información en cuanto a la prestación del servicio y su impacto social frente a los usuarios del servicio.

---

<sup>6</sup> CORTES, Op cit., p. 35-36.

Dentro de la teoría de los sistemas, encontramos que es de vital importancia enmarcar la **Teoría de las Decisiones**, la cual “persigue que se actué de una manera racional ante la incertidumbre o ante la ambigüedad, por lo que se propone se disponga de la mayor cantidad de información posible, se postulen diversas alternativas, se haga la elección de la más factible y se tome la decisión.”<sup>7</sup> Por consiguiente esta teoría afirma que este trabajo investigativo ofrece los mecanismos necesarios para que los entes responsables puedan llegar a la toma de decisiones, que favorezcan el alcance del objetivo permitiendo llegar al cumplimiento de su misión, establecida dentro del plan de gobierno.

## **6.2. MARCO CONCEPTUAL**

**COMEDORES COMUNITARIOS:** Tienen como finalidad promover la seguridad alimentaria y ejecutar las acciones correspondientes para promover los procesos y servicios de inclusión social de la población que se encuentra en condiciones de vulnerabilidad y pobreza, con niveles de sisbén 1 y 2 o de estratos 1 y 2, prioritariamente con niños y niñas escolarizados y desescolarizados, mujeres gestantes y madres lactantes, adultos mayores y personas con limitaciones físicas, sensoriales y cognitivas, así como para familias en situación de desplazamiento forzado o con jefatura única y habitantes de la calle.<sup>8</sup>

**DESARROLLO EMPRESARIAL:** Adaptarse a los permanentes cambios de una forma enriquecedora y constructiva. Innovar y crear nuevos productos, mercados y sistemas. Genera riqueza, conocimientos y bienestar, comprometerse con el entorno medioambiental y social: Respetándolo – Protegiéndolo – Potenciándolo.

---

<sup>7</sup> Teoría General de los sistemas pág. 232

<sup>8</sup> [www.kolpingcolombia.com/contenido/comedorescomunitarios.htm](http://www.kolpingcolombia.com/contenido/comedorescomunitarios.htm)

**FONDO DE DESARROLLO LOCAL:** Ente que proporciona a los gobiernos locales y sus comunidades los instrumentos que les permitan cumplir con sus responsabilidades en la ejecución y operación de los procesos y proyectos de desarrollo local.

**OPERADOR:** Organización encargada de ejecutar los convenios realizados con entes de gobierno para desarrollar el proyecto 212.

**PLAN DE ACCIÓN:** Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientan la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

**PONDERACION:** La ponderación es el peso que se atribuye a cada variable dentro de un conjunto que se pretende medir o expresar en un índice.

**PROYECTO PRODUCTIVO:** Se considera proyecto productivo factible de apoyo económico, aquel que cumpla con los criterios de elegibilidad preestablecidos y que habiendo sido validado por la Subsecretaría de Asistencia Social sea aprobado por el Consejo Interinstitucional.

**LA SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL:** Es un organismo del Sector Central de la Administración, líder y rectora en la formulación, adopción, desarrollo y evaluación de las Políticas Públicas para la Integración Social.

**SENSIBILIZACION:** La sensibilización es entendida como el conjunto de acciones que pretenden influir sobre las ideas, percepciones, estereotipos conceptos de las personas y grupos para provocar un cambio de actitudes en nuestras prácticas sociales, individuales y colectivas.

**SOSTENIBILIDAD:** Característica o estado según el cual pueden satisfacerse las necesidades de la población actual y local sin comprometer la capacidad de generaciones futuras o de poblaciones de otras regiones de satisfacer sus necesidades.

**VULNERABILIDAD:** Es la susceptibilidad de sufrir daño (fragilidad) y tener dificultad de recuperarse de ello. Se define como una medida que indica cuán propenso es un sistema a los daños que pueda causar el impacto de un fenómeno destructivo, es decir, mide la facilidad con que este sistema cambia de un estado normal a uno de desastre. Depende de las características y condiciones intrínsecas del sistema.

### **6.3. MARCO JURÍDICO**

El régimen jurídico aplicable a la presente invitación y al contrato que de ella se derive, será el previsto en las disposiciones contempladas en la Constitución Política, la Ley 80 de 1993, sus decretos reglamentarios como el Decreto 777 de 1993; el Decreto 2170 de 2002, y demás concordantes o complementarias; para aquellos aspectos no regulados en las normas anteriores se aplicará el Decreto Distrital 854 de 2001 y las normas comerciales y civiles pertinentes.

Para los aspectos técnicos de la presente existen normas que son de obligatoria aplicación las cuales son la Ley 09 de 1979 y el Decreto 3075 de 1997.

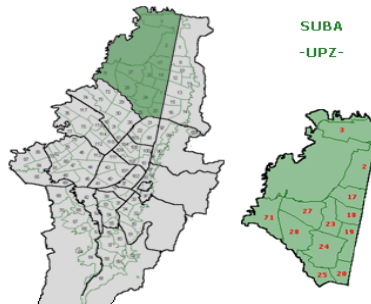
También tendrán aplicación las normas legales que se dicten en materia de contratación durante el desarrollo de la misma y que deban empezar a regir durante la vigencia de la misma, con las excepciones que al respecto se determinen y las que se desprendan de las normas generales sobre vigencia de normas.

#### **6.4. MARCO ESPACIAL**

Teniendo en cuenta los parámetros del proyecto 212, esta investigación se realizará en la ciudad de Bogotá, en la localidad once de Suba, en los comedores, de **Aures uno, Bilbao, Berlín, Nueva Zelanda, Salitre y Santa Cecilia**, que funcionan con los Fondos de Desarrollo Local y están conformados por un Operador: **COLSUBSIDIO**, un Ingeniero de Alimentos que cuenta con alta experiencia en restaurantes y afines, Inclusor Social con experiencia en acción social.

## INFORMACIÓN GENERAL LOCALIDAD SUBA

Figura 1. Mapa de la localidad once de Suba.



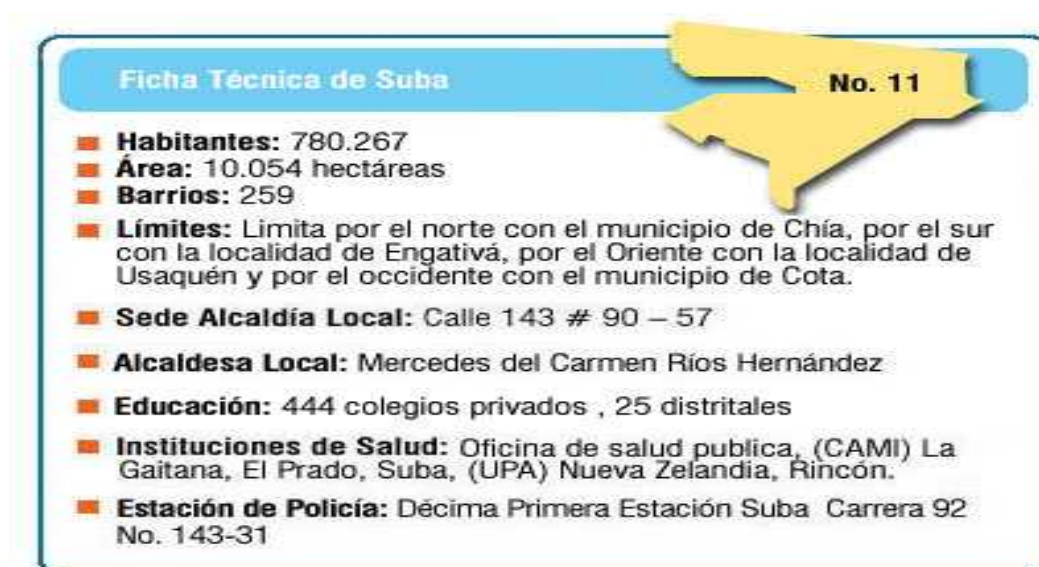
Fuente: <http://www.bogota.gov.co>.

Suba es una de las veinte localidades en que ha sido dividido el Distrito Capital y su nombre viene de los vocablos de la cultura chibcha Sua (que significa Sol) y Sia (que significa Agua). Suba fue fundado en el año de 1550, por los señores Antonio Díaz Cardozo y Hernán Vanegas. En el año de 1618 se inicia la construcción del templo y en 1875 Suba adquiere la calidad de municipio.

**ALCALDE LOCAL:** Rubén Bohórquez, Administrador de Empresas Universidad Cooperativa.

## FICHA TECNICA LOCALIDAD 11 SUBA.

Figura 2. Ficha técnica de Suba



Fuente: <http://www.bogota.gov.co>.

### 6.5. MARCO TEMPORAL

Para cumplir con el desarrollo del Proyecto 212, la Personería de Bogotá realizó un convenio con la facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle a través del departamento de extensión social dirigido por el Dr. **Dagoberto Castillo**, para llevar a cabo un trabajo de campo para investigar y auditar el proceso administrativo que han llevado los comedores comunitarios de **Aures uno, Bilbao, Berlín, Nueva Zelanda, Salitre y Santa Cecilia**, ubicados en la localidad 11 de Suba y que funcionan con los Fondos de Desarrollo Local.

Para llevar a cabo el trabajo de campo se diseñó un cronograma de trabajo para cumplir con las exigencias del convenio, pero igualmente se realizaron reuniones de control coordinadas entre la personería y la universidad para



realizar seguimiento al proceso llevado a cabo por los estudiantes y los informes que se deben presentar.

## **6.6. MARCO INSTITUCIONAL**

La necesidad de suplir o erradicar el hambre en los hogares capitalinos según la normatividad, “expresada en la cumbre mundial, sobre la alimentación, realizada en noviembre de 1996, reafirma el derecho que tienen toda persona a tener una alimentación segura y nutritiva por tanto el derecho a la alimentación es uno de los derechos fundamentales (UNICEF,1998)”<sup>9</sup>

El proyecto 212 nace de la necesidad que tiene el gobierno en aportar ayuda para la erradicación del hambre, “propiciar la inclusión social de las personas, familias y poblaciones en condiciones de pobreza y vulnerabilidad a través de diversas modalidades de apoyo alimentario que permitan el restablecimiento de derechos principalmente el de la alimentación, como una forma de aporte a la erradicación del hambre, el mejoramiento de condiciones de vida y promoción de estilos de vida saludables.”<sup>10</sup>

“La extrema pobreza en que viven miles de familias colombianas y específicamente las bogotanas impide a sus integrantes satisfacer necesidades básicas como el consumo de alimentos nutritivos y balanceados, vitales para el desarrollo de competencias físicas, intelectuales, sociales y afectivas. Como resultado, miles de niños y niñas están expuestos con un mayor nivel de riesgo a la enfermedad y a la muerte. Hace mucho

---

<sup>9</sup> ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Departamento Administrativo de Bienestar Social DABS, Proyecto 212...p.4

<sup>10</sup> Ibid. P.4

tiempo que se tiene conciencia de que la desnutrición es consecuencia de la pobreza y cada vez resulta más evidente.”<sup>11</sup>

Al mismo tiempo, el problema del hambre no sólo debe abordarse desde la dificultad para acceder a los alimentos, sino que se debe trabajar, además, sobre la manera como la población hace uso de estos, es decir, deben enfocarse esfuerzos por divulgar hábitos de vida y nutricionales saludables. En síntesis, la problemática que se busca atender es la dificultad de la población para acceder a una alimentación digna.

Por tal motivo el proyecto de gobierno de la alcaldía mayor de Bogotá dirigido por el Dr. LUÍS EDUARDO GARZÓN, se trabajó con el lema BOGOTÁ SIN HAMBRE, incluyendo el desarrollo del proyecto 212 basado en UN MEDIO PARA RESTABLECER EL DERECHO A LA ALIMENTACIÓN, fueron creados los comedores comunitarios en las 20 localidades de la ciudad. Con el fin de “mejorar las condiciones nutricionales y promover estilos de vida saludable de poblaciones en condiciones de pobreza y vulnerabilidad”.<sup>12</sup>

Estos comedores están dirigidos “a familias en condiciones de vulnerabilidad y pobreza, de estratos 1 y 2 o con nivel Sisben 1 y 2, prioritariamente con niños y niñas desescolarizados y escolarizados, mujeres gestantes y madres lactantes, adultos mayores, personas con limitaciones físicas, sensoriales y cognitivas, así como para familias en situación de desplazamiento o con jefatura única y habitantes de la calle”<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> [www.integracionsocial.gov.co](http://www.integracionsocial.gov.co)

<sup>12</sup> Ibid

<sup>13</sup> Ibid.

**Para su ejecución, el proyecto realiza las siguientes acciones:**

- “Ofrecer a la población beneficiaria de los comedores comunitarios alimentación adecuada e inocuas, con un aporte del 35 al 40% de las recomendaciones diarias de calorías y nutrientes.
- Formar a los beneficiarios-as de los comedores comunitarios en estilos de vida y alimentación saludables, para propiciar el cambio de actitudes y hábitos alimentarios.
- Desarrollar actividades formativas y de información para facilitar a los beneficiarios-as de los comedores comunitarios el acceso a la red de servicios sociales básicos, y así promover procesos de inclusión social.
- Apoyar la creación, en cada localidad, de una asociación o fundación conformada por organizaciones comunitarias y del Estado, con el fin de socializar y aprehender las mejores prácticas en la gestión y manejo de los comedores comunitarios.
- Apoyar el fortalecimiento de organizaciones y grupos comunitarios que han ofrecido el servicio de comedores u otras labores relacionadas con la seguridad alimentaría en las localidades, pero cuyas debilidades técnicas en la prestación del servicio los hace aún distantes del cumplimiento de las especificaciones propuestas por el proyecto.”<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> *Ibíd.*

### **“¿Como acceder al proyecto?”**

El ciudadano o ciudadana debe acercarse a la Subdirección Local para la Integración Social correspondiente a la zona donde habita. Allí solicita el servicio, la Subdirección programa una visita domiciliaria para verificar las condiciones de ingreso al proyecto y, posteriormente, el Comité de Beneficiarios y Beneficiarias del proyecto aprueba o rechaza su admisión. Al ser admitido o admitida, al ciudadano o ciudadana se le comunica la decisión y es remitido o remitida al comedor comunitario más cercano a su residencia.

En una primera fase se crearán o apoyarán comedores comunitarios en las seis localidades declaradas en emergencia (San Cristóbal, Kennedy, Ciudad Bolívar, Usme, Bosa y Suba) y paulatinamente se irán extendiendo a las demás localidades. Funcionarán en las Subdirecciones Locales para la Integración Social de la Secretaría Distrital de Integración Social, que cuenten con la infraestructura requerida, en otras instalaciones del Distrito o de los Fondos de Desarrollo Local y en espacios organizados por la comunidad o por otras entidades que cuenten con la infraestructura y las condiciones técnicas y administrativas adecuadas para su funcionamiento, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Secretaría.”<sup>15</sup>

Teniendo en cuenta el objeto de investigación, y concibiendo que se trata de un tema “Administrativo” que por su naturaleza de funcionamiento esta basado en los elementos universales de la administración como son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, los cuales deben ir articulados uno a uno para obtener los resultados esperados. Encontramos que la “Teoría clásica de la Administración<sup>16</sup>” es un guía para la interpretación de los procesos que se aplican dentro de los comedores comunitarios, debido a que ésta afirma que “las funciones administrativas no se concentran en la cima de

---

<sup>15</sup> Ibid

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Op cit.,p.101

la empresa, ni son privilegio de los directores, sino que se distribuyen de manera proporcional entre los niveles jerárquicos.”<sup>17</sup>

Por lo tanto es necesario el análisis de las funciones que intervienen en el desarrollo y en el proceso para la prestación del servicio por parte del operador en los comedores comunitarios, el cual esta en la obligación de delegar a una persona que tenga el perfil idóneo y que para nuestro concepto debe ser un Administrador de Empresas que gestiona con flexibilidad y objetividad, “que se aparte de cualquier idea de rigidez, ya que nada hay de rígido absoluto en materia administrativa. Todo en administraciones es cuestión de medida de ponderación y de sentido común. En consecuencia tales principios son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.”<sup>18</sup>

---

17 *Ibíd.*, p.105-106

18 *Ibíd.*, P.108

## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

### 7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación, es de tipo descriptivo, ya que nos permite indagar la estructura del proceso administrativo aplicado en los comedores comunitarios de **Aures uno, Bilbao, Berlín, Nueva Zelanda, Salitre y Santa Cecilia**, ubicados en la localidad 11 de Suba y que funcionan con los Fondos de Desarrollo Local. De igual forma nos permite conocer las características demográficas de las unidades investigadas, la población específica a la cual vamos a encuestar y entrevistar; por consiguiente; este proceso ordenado nos permitirá determinar las características de la población, estado civil, distribución por edades y niveles de educación.

### 7.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 7.2.1 POBLACIÓN

La población integrante de esta investigación, esta conformada por el operador encargado del proceso administrativo implementado en los comedores comunitarios y los usuarios participantes de los comedores comunitarios de **Aures uno, Bilbao, Berlín, Nueva Zelanda, Salitre y Santa Cecilia**, ubicados en la localidad 11 de Suba y que funcionan con los Fondos de Desarrollo Local. Los cuales están ubicados en los barrios de estratos 1,2 y 3 de esta localidad.

### **7.2.2 MUESTRA**

El tipo de muestreo fue determinístico, donde se aplicó un instructivo al coordinador de cada comedor, para analizar el proceso administrativo llevado en cada comedor. En cuanto a la población de usuarios se estableció un veinte por ciento de los participantes de los comedores, condicionado a que solo fueran aplicados a personas mayores de 14 años.

Como se señala, no estuvo en manos de los autores de este trabajo la selección de una muestra, y mucho menos se usó un método probabilístico y aleatorio, como medio para su diseño.

## **7.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

### **7.3.1 Fuentes Primarias**

Esta investigación se basa en la información directa suministrada por la personería de Bogotá, donde expusieron los alcances del proyecto 212 e hicieron entrega física del proyecto para su interpretación a través de las visitas realizadas.

### **7.3.2 Fuentes Secundarias**

Para la recolección de la información, en el presente proyecto, se tuvieron en cuenta las siguientes fuentes:

Se consultaron libros referentes al proceso administrativo, relaciones humanas, paginas web y paginas gubernamentales de las cuales pudimos obtener información confiable para el desarrollo del proyecto.

#### **7.4. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

##### **7.4.1 Entrevista estructurada (Anexo A):**

Estas entrevistas tuvieron como objetivo la aplicación del instructivo FO-001 a los coordinadores encargados de llevar el proceso administrativo en los comedores comunitarios de Aures uno, Bilbao, Berlín, Nueva Zelanda, Salitre y Santa Cecilia, ubicados en la localidad 11 de Suba y que funcionan con los Fondos de Desarrollo Local, las cuales fueron programadas por el personero local y los autores de esta investigación.

##### **7.4.2 Encuesta (Anexo B):**

El instrumento utilizado para la recolección de la información es la encuesta diagnóstica, que se aplicó de manera física al veinte por ciento de la población participante de los comedores comunitarios de Aures uno, Bilbao, Berlín, Nueva Zelanda, Salitre y Santa Cecilia, ubicados en la localidad 11 de Suba y que funcionan con los Fondos de Desarrollo Local, cuyo objetivo fue conocer la percepción de los usuarios frente a la prestación del servicio recibido y sus condiciones de vulnerabilidad



## 7.5. RECURSOS

### 7.5.1 Recurso humano

- **Facilitadores:** Luz Mery Gil Sierra y Claudia Lucia Gomez Jiménez, estudiantes egresados en Administración de Empresas. de la Universidad de La Salle,
- **Apoyo social:** Dra. Clara Peña, delegada de la personería local.
- **Coordinador de área:** Prof. Dagoberto Castillo.
- **Director de trabajo de grado:** Administradora de Empresas, Dra. Claudia Pineda.

### 7.5.2 Recursos físicos

Comedores Comunitarios de **Aures uno, Bilbao, Berlín, Nueva Zelanda, Salitre y Santa Cecilia**, ubicados en la localidad 11 de Suba y que funcionan con los Fondos de Desarrollo Local,

### 7.5.3 Recursos materiales

- Carné de identificación otorgado por la personería de Bogotá
- Instructivos FO-001 y Encuestas Estructuras.
- Cámara fotográfica
- Papelería

#### **7.5.4 Recursos financieros**

Este trabajo investigativo realizado en los comedores comunitarios de Aures uno, Bilbao, Berlín, Nueva Zelanda, Salitre y Santa Cecilia, ubicados en la localidad 11 de Suba y que funcionan con los Fondos de Desarrollo Local, generó unos gastos; Estos se relacionan en el siguiente cuadro.

Tabla 1. Presupuesto del Proyecto

<b>PRESUPUESTO</b>					
<b>CUENTAS</b>	<b>DIARIO</b>	<b>SEMANAS</b>	<b>MES</b>	<b>TOTAL SEMESTRE</b>	<b>GRAN TOTAL</b>
<b>FRECUENCIA</b>		(3 VECES)			
<b>COSTOS X SERVICIO</b>					\$ 260.400
TRANSPORTE	\$ 6.000	\$ 18.000	\$ 36.000	\$ 36.000	
1 TABULADOR	\$ 15.000	\$ 45.000	\$ 90.000	\$ 90.000	
TRANSPORTE TABULADOR	\$ 2.400	\$ 7.200	\$ 14.400	\$ 14.400	
GOSTOS SOSTENIMIENTO	\$ 20.000	\$ 60.000	\$ 120.000	\$ 120.000	
<b>GASTOS GENERALES</b>					\$ 641.000
PAPELERIA			\$ 15.000	\$ 15.000	
IMPRESIÓN Y EMPASTES			\$ 600.000	\$ 600.000	
SERVICIO INTERNET			\$ 5.000	\$ 5.000	
SERVICIO FOTOCOPIADO	\$ 2.500	\$ 7.500	\$ 15.000	\$ 15.000	
OTROS	\$ 1.000	\$ 3.000	\$ 6.000	\$ 6.000	
<b>TOTAL EGRESOS</b>					<b>\$ 901.400</b>
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 46.900</b>	<b>\$ 140.700</b>	<b>\$ 901.400</b>	<b>\$ 901.400</b>	<b>\$ 901.400</b>

Fuente: Los Autores

## **8. DESALLORRO DEL TRABAJO**

### **8.1. Identificación de los elementos del proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control**

Dentro de la estructura administrativa encontramos que esta conformada de la siguiente manera:

#### **OPERADOR: COLSUBSIDIO.**

Colsubsidio es el Operador encargado del funcionamiento de los comedores de Aures uno, Berlín, Bilbao, Santa Cecilia, Nueva Zelandia y Salitre de la localidad 11 de Suba.

Tabla 2. Proyecto Operador Colsubsidio Localidad Suba

<b>Proyecto</b>	Caracterización de los comedores comunitarios existentes en la localidad de suba-conocimiento de su cultura alimentaria y practicas de inocuidad 95,670,866.00
<b>No del Proyecto 0220</b>	Concepto: Atención nutricional y social con apoyo alimentario a la población y creación y fortalecimiento de comedores comunitarios en las UPZ de la localidad.
<b>Presupuesto</b>	\$1,740,411,575
<b>Componente</b>	Apoyar y fortalecer 8 comedores comunitarios cada año con un cupo de 200 personas por comedor anualmente
<b>Objeto del contrato</b>	Contribuir al diseño, poner en funcionamiento y operar un servicio que promueva la inclusión social y la seguridad alimentaria para familias en condiciones de vulnerabilidad y pobreza de estratos 0,1 y 2 con niveles sisben 1 y 2, prioritariamente con niños y niñas escolarizados y desescolarizados, mujeres gestantes y lactantes, adultos mayores y personas con limitaciones físicas, sensoriales y cognitivas, así como para familias en situación de desplazamiento forzado o con jefatura única y habitantes de la calle mediante la creación de seis comedores comunitarios.
<b>Condiciones</b>	<b>Viabilizado:</b> 11/10/05 <b>Contrato y/o Convenio</b> No. 04/11/05 <b>Plazo:</b> 299 días. <b>No. de Beneficiarios:</b> 1800

Fuente: [www.colsubsidio.com](http://www.colsubsidio.com)

**PERSONAL A NIVEL ADMINISTRATIVO:** 18 Personas.

**PERSONAL A NIVEL OPERATIVO:** 24 Personas.

**MANUALES DE FUNCIONES:** Si existen en los comedores visitados.

**MANUALES DE PROCEDIMIENTOS:** Si existen, pero en algunos se observa que las personas que laboran no tienen conocimiento de los manuales de procedimientos.

**PERFIL DEL INCLUSOR SOCIAL:** Se evidencia que el personal que labora como inclusor social la mayoría son mujeres.

La edad promedio de quienes prestan este servicio oscilan 18 y 30 años, tres (3) personas; y entre 31 y 42 años (3)tres personas, su nivel educativo es Universitario, y su profesión es Trabajador Social. Solamente apoyan el comedor al cual están prestando sus servicios.

**COORDINADOR DEL COMEDOR:** Encontramos que el personal que labora como Coordinadores de los Comedores visitados, son 5 mujeres y dos (2) son hombres.

La edad promedio de quienes prestan este servicio son entre 18 y 30 años, solo hay (2) personas; y entre 31 y 42 años (6) personas, su nivel educativo es Universitario, y sus profesiones son Ingenieros de Alimentos. Tienen experiencia en la manipulación de alimentos, manejo de comedores, restaurantes y afines aproximadamente entre 10 y 12 años. En Empresas, en Cárceles, en Eventos Empresariales. Únicamente se encontró a un coordinador que llevaba ejerciendo su función solamente una semana y por tanto hasta ahora estaba recibiendo el cargo.

**Consolidado instructivo comedores, teniendo en cuenta los 5 ítems establecidos por la Secretaria de Integración Social.**

Instructivo Operador FO-01																	
CONCEPTO		ELEMENTO-TOTAL RESUMEN 6 COMEDORES SUBA.														ASPECTOS Y OBSERVACIONES	
A. Talleres de sensibilización dirigidos a		1. Planeación			2. Organización				3. Dirección			4. Control					
	Sí	No	En proceso	Factor de penalización	Ponderación	Calificación	Resultado o 100%	Factor análisis	Ponderación	Calificación	Resultado 100%	Ponderación	Calificación	Resultado o 100%	Ponderación	Calificación	Resultado o 100%
Resultados					9,2	49	45,9		11,1	62	55,6	16,2	76	80,9	15,2	64	76,2
B. Referenciación a los servicios		1. Planeación			2. Organización				3. Dirección			4. Control			ASPECTOS Y OBSERVACIONES		
Resultados					14,6	60	73,0		5,6	23	27,8	7,5	31	37,5		6,6	26
C. Caracterización		1. Planeación			2. Organización				3. Dirección			4. Control			ASPECTOS Y OBSERVACIONES		
Resultados					19,2	71	95,9		28,3	116	141,7	25,4	94	126,8		26,0	86
D. Fortalecimiento de los		1. Planeación			2. Organización				3. Dirección			4. Control			ASPECTOS Y OBSERVACIONES		
Resultados					8,8	25	43,8		11,1	42	55,6	23,6	52	117,9		5,0	18
E. Fortalecimiento de los		1. Planeación			2. Organización				3. Dirección			4. Control			ASPECTOS Y OBSERVACIONES		
Resultados					8,3	13	41,7		20,8	28	104,2	20,0	22	100,0		10,0	23
F. Otros mecanismos		1. Planeación			2. Organización				3. Dirección			4. Control			ASPECTOS Y OBSERVACIONES		
RESULTADOS					40,0	158	200,0		23,1	95	115,3	9,4	35	46,9		40,2	124
GRAN TOTAL					100,0	376	500,2		100,0	366	500,05	102,0	310	509,85	103,1	342	515,55
OBSERVACIONES Y/O SUGERIR					500		100,0		500		100,0		510		516		100,0
					376		75,2		366		73,3		310		60,8		66,3
1395																	
2.026 100																	
1395 69																	



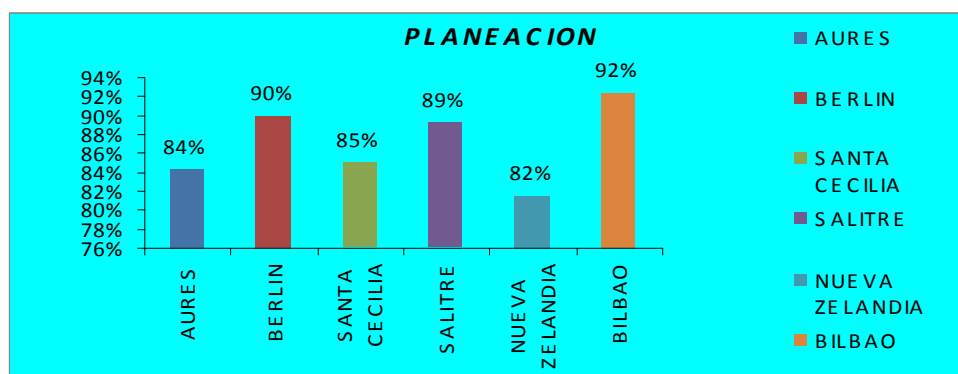
## 8.1.1 PLANEACION

Tabla 4. Consolidado 6 comedores Elemento Planeación.

PLANEACION	050	100%
AURES	421,1	84%
BERLIN	449,4	90%
SANTA CECILIA	425,2	85%
SALITRE	446,1	89%
NUEVA ZELANDIA	407,7	82%
BILBAO	461,9	92%
<b>TOTAL: Rango 401 a 500 BUENO</b>	435,2	87%

Fuente: Los autores con datos del Instructivo operador F0-01

Gráfico 1. Consolidado 6 comedores Elemento Planeación.



Fuente: Los autores con datos del Instructivo operador F0-01

Dentro de los factores de análisis se encuentra que la mayor falencia se detecta en el fortalecimiento de los procesos de conformación a las redes de usuarios donde se obtuvieron los puntajes mas bajos de 82 % y 84% en los comedores de Nueva Zelanda y Aures debido a que no se ha logrado incentivar a los usuarios para que se organicen y sean gestores de sus propios comedores.

En el trabajo de campo realizado por medio de la encuesta de evaluación a los participantes en el mes de septiembre, se detectó que la mayoría de personas desconocen:

- El funcionamiento del comedor
- Inversión del dinero recaudado
- y el Objetivo de las capacitaciones recibidas

En cuanto a la red de operadores, se evidencia que no ven la necesidad de organizar la red, debido a que los comedores de la localidad de Suba tienen como operador a Colsubsidio, y este les provee todos los recursos y la logística que necesitan para su funcionamiento, por ello observamos que las personas que participan lo hacen más en gestión de cumplimiento de un proceso, pero no con el fin de que dicha red sea el apoyo que necesitan las personas que participan en esta localidad.

Teniendo en cuenta los resultados generales los comedores tienen un 87% en Planeación encontrando que dentro de las metodologías empleada para ejecutar sus planes de acción es muy empírica por tal motivo no se pueden llevar indicadores de gestión que permitan medir e identificar las falencias en los procesos administrativos donde se pueda implementar un acción correctiva medible que tenga impacto en la gestión de los comedores comunitarios

Estos comedores carecen de estrategias enfocadas al reconocimiento de las características económicas de la localidad, no existe un diagnóstico previo y no se desarrolla planes de actividades económicas y productivas para la generación de ingresos, así como identificación de dinámicas económicas.

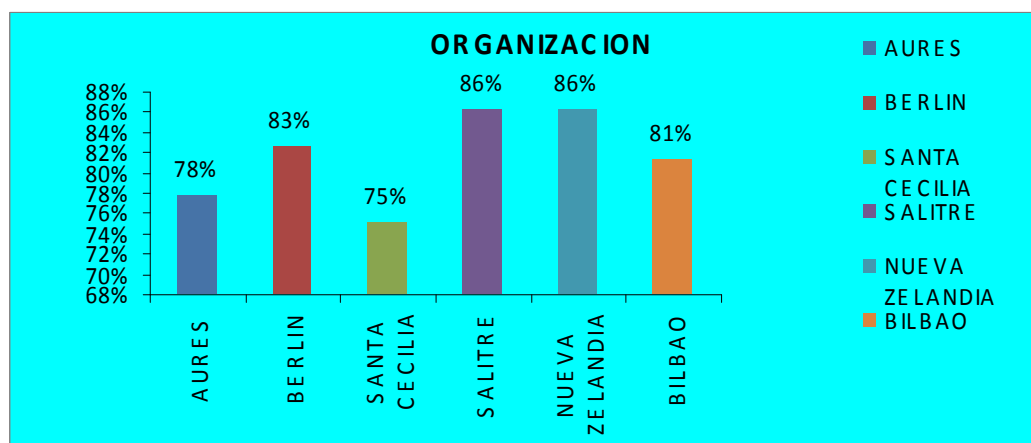
## 8.1.2 ORGANIZACIÓN

Tabla 5. Consolidado 6 comedores Elemento Organización.

ORGANIZACION	500	100%
AURES	388,9	78%
BERLIN	412,9	83%
SANTA CECILIA	375,6	75%
SALITRE	431,8	86%
NUEVA ZELANDIA	431,8	86%
BILBAO	406,0	81%
<b>TOTAL: Rango 401 a 500</b>		
<b>BUENO</b>	407,8	82%

Fuente: Los autores con datos del Instructivo operador F0-01

Gráfico 2. Consolidado 6 comedores Elemento Organización.



Fuente: Los autores con datos del Instructivo operador F0-01

En la Organización se obtuvo una puntuación de 82% de acuerdo a los parámetros tenidos en cuenta en la ponderación sugerida por el instructivo. Como se evidencio en la Planeación no se cuenta tampoco con una Organización acorde al funcionamiento de los comedores por

ejemplo se evidencia que el ítem: **Referenciación a los servicios sociales básicos del Estado y seguimiento a su gestión**, no son llevados con los procedimientos adecuados para obtener los resultados planteados en cada uno de los casos referenciados por el respectivo comedor. Se debe hacer una mejor organización para que todos los usuarios tengan una oportuna solución a sus necesidades.

En otros comedores no se llevan registros actualizados que plasmen los procedimientos ejecutados para poder llevar un seguimiento y control de sus operaciones. Todas estas falencias no permitirán cumplir con los objetivos que estable el proyecto 212.

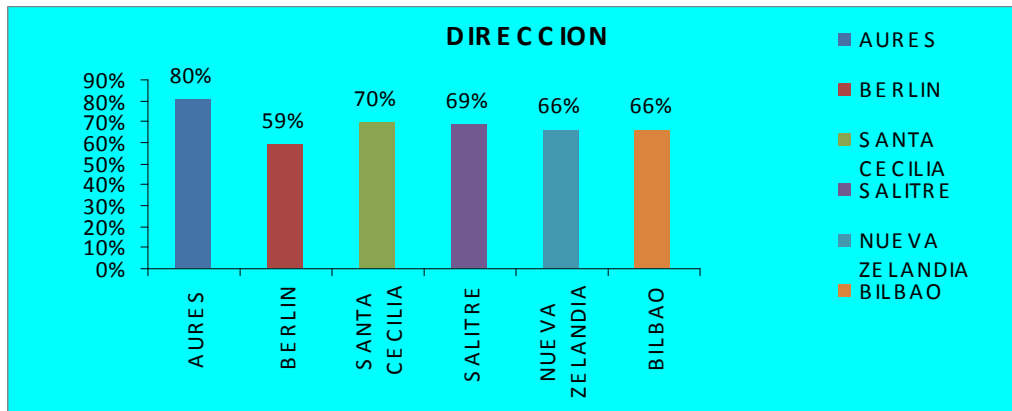
### 8.1.3 DIRECCION

Tabla 6. Consolidado 6 comedores Elemento Dirección.

<b>DIRECCION</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>
<b>AURES</b>	401,2	<b>80%</b>
<b>BERLIN</b>	294,9	<b>59%</b>
<b>SANTA CECILIA</b>	347,9	<b>70%</b>
<b>SALITRE</b>	344,2	<b>69%</b>
<b>NUEVA ZELANDIA</b>	330,2	<b>66%</b>
<b>BILBAO</b>	328,2	<b>66%</b>
<b>TOTAL: Rango 201 a 400- REGULAR</b>	341,1	<b>68%</b>

Fuente: Los autores con datos del Instructivo operador F0-01

Gráfico 3. Consolidado 6 comedores Elemento Dirección.



Fuente: Los autores con datos del Instructivo operador F0-01

Al ir registrando la información se evidencia la falta de conducción de equipo por parte del operador debido a que podemos ver como el comedor Aures I en su bajo conocimiento administrativo tiene algunas pauta claras para seguir y se a propuesto sacar adelante algunas iniciativas productivas pero para esto ha tenido que plantearse objetivos claros y alcanzables; con esto queremos decir que ¿Si no hay una planeación, qué podremos dirigir?

En la Dirección se obtiene una calificación Regular con un porcentaje del 68% de acuerdo a los parámetros tenidos en cuenta en la ponderación sugerida por el instructivo.

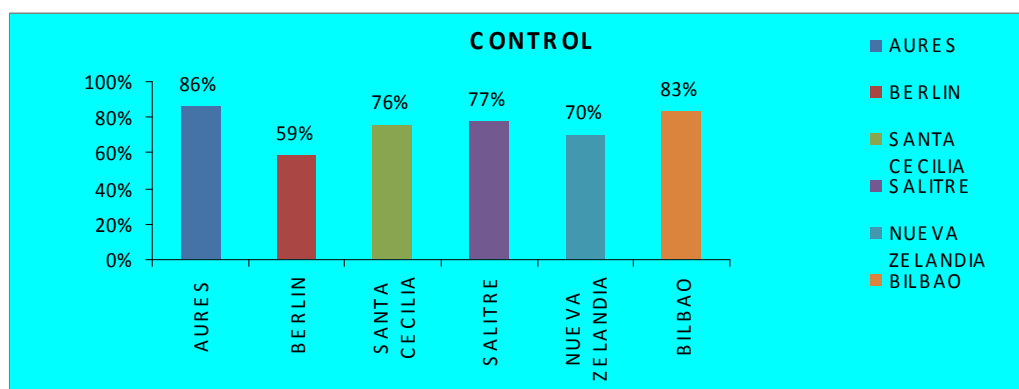
## 8.1.4 CONTROL

Tabla 7. Consolidado 6 comedores Elemento Control.

<b>CONTROL</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>
<b>AURES</b>	430,5	<b>86%</b>
<b>BERLIN</b>	293,5	<b>59%</b>
<b>SANTA CECILIA</b>	377,5	<b>76%</b>
<b>SALITRE</b>	385,4	<b>77%</b>
<b>NUEVA ZELANDIA</b>	347,7	<b>70%</b>
<b>BILBAO</b>	414,8	<b>83%</b>
<b>TOTAL: Rango 201 a 400- REGULAR</b>	<b>374,9</b>	<b>75%</b>

Fuente: Los autores con datos del Instructivo operador F0-01

Gráfico 4. Consolidado 6 comedores Elemento Control.



Fuente: Los autores con datos del Instructivo operador F0-01

En el Control se obtiene una calificación regular con un porcentaje del 75% de acuerdo a los parámetros tenidos en cuenta en la ponderación sugerida por el instructivo.

Los puntajes más bajos se encuentran dentro de las áreas del Fortalecimiento de los procesos de organización en redes de los oferentes y en los mecanismos de sostenibilidad, ya que las redes de usuarios no

se encuentran en un proceso que permita que dichos comedores estén trabajando en red con toda la localidad, pues al ser Colsubsidio el operador de los 6 comedores visitados y en total 8 que ellos tienen a su cargo, no se ve la necesidad que se organice una red de operadores, pues ellos proveen todos los mecanismos a cada comedor, como son: **Alimentos**, a través de su red de proveedores y convenios, dicta las **Capacitaciones** con personal idóneo, el cual está dentro de su plan de acción y tienen el control de calidad de los alimentos y todos los servicios que el comedor requiere para su buen funcionamiento. Aunque en algunos comedores encontramos que no se tiene el espacio suficiente para la demanda de usuarios ni las instalaciones adecuadas, ya que son muy incómodas y necesitan un espacio acorde al total de usuarios que están inscritos.

## Tabulación Ítems Coordinadores Comedores Localidad Once de Suba

Tabla 8. Resumen Tabulación coordinadores 6 comedores .

ITEM	RESUMEN TABULACION COORDINADORES						CALIFICAC.
	COMEDORES	PLANEACION	ORGANIZACIÓN	DIRECCION	CONTROL	TOTAL FUNCIONES	S/N PUNTAJE
1	AURES	421,1	388,9	401,2	430,5	1641,7	BUENO
2	BERLIN	449,4	412,9	294,9	293,5	1450,7	REGULAR
3	SANTA CECILIA	425,2	375,6	347,9	377,5	1526,2	REGULAR
4	SALITRE	446,1	431,8	344,2	385,4	1607,5	BUENO
5	NUEVA ZELANDIA	407,7	431,8	330,2	347,7	1517,4	REGULAR
6	BILBAO	461,9	406	328,2	414,8	1610,9	BUENO
<b>TOTALES</b>		<b>435,2</b>	<b>407,8</b>	<b>341,1</b>	<b>374,9</b>	<b>1.559,1</b>	<b>REGULAR</b>

Fuente: Los autores con datos del Instructivo operador F0-01

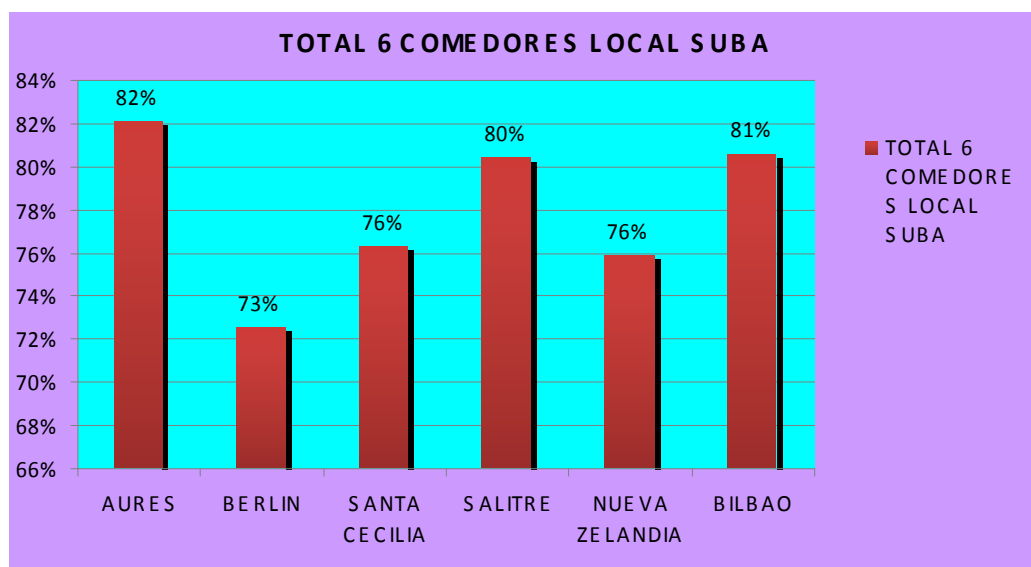
Tabla 9. Total 6 comedores localidad de Suba.

<b>TOTAL 6 COMEDORES LOCAL SUBA</b>	<b>2000</b>	<b>100%</b>
<b>AURES</b>	1641,7	<b>82%</b>
<b>BERLIN</b>	1450,7	<b>73%</b>
<b>SANTA CECILIA</b>	1526,2	<b>76%</b>
<b>SALITRE</b>	1607,5	<b>80%</b>
<b>NUEVA ZELANDIA</b>	1517,4	<b>76%</b>
<b>BILBAO</b>	1610,9	<b>81%</b>
<b>TOTAL: Rango 801 a 1600 -REGULAR-</b>	<b>1.559,1</b>	<b>78%</b>

Fuente: Los autores con datos del Instructivo operador F0-01



Gráfico 5. Consolidado 6 comedores localidad de Suba.



Fuente: Los autores con datos del Instructivo operador F0-01

## PLANEACIÓN

Al tener una visión general de los 6 comedores visitados se evidencia que a pesar que carecer de los conocimientos básicos para llevar una administración eficiente los comedores cuenta con una planeación en términos generales BUENA, pero muy inestable ya que no están interesados en ir mas halla, no contando con indicadores que no permiten identificar las falencias para cumplir el objetivo deseado y por ende se ve afectada la percepción que tiene el usuario en cuanto a la razón de ser del comedor.

## ORGANIZACIÓN

Se evidencia que en el momento de tomar decisiones, éstas no son muy precisas y por ende se presta para no cumplir a cabalidad aquello que se desea o se espera alcanzar. Siendo su debilidad en los puntos E y F donde el fortalecimiento a los procesos y redes no esta estructurado y la participación se hace por cumplimiento y no porque en realidad se necesite. De igual forma en los procesos de iniciativas productivas las

cuales no están bien fundamentadas, no cuentan con el apoyo necesario para que estos proyectos en realidad funcionen y generen rentabilidad a la misma comunidad.

Frente a su organización no existen recursos para la motivación y registro de asistencia de participantes, igualmente no se programan las visitas respectivas y lo que es peor aun no se coordinan las responsabilidades para la caracterización de la población, no se asignan funciones ni tampoco recursos para capacitaciones de “generación de ingresos”; lo mas critico es que no hay responsables que dirijan o coordinen la Red de Operadores para integrar la misma red.

## **DIRECCIÓN**

En la localidad de Suba, los resultados obtenidos por 341 puntos en el direccionamiento establece que se necesita mejorar los procesos, con el fin de poder cumplir los objetivos del proyecto 212 de tener una Bogota sin Hambre, y que las familias mas vulnerables vean la diferencia entre recibir solo un alimento y el querer formar parte de una iniciativa que les permita ser auto sostenibles en un futuro, que se sientan comprometidas a buscar un mejor futuro para sus familias y por ende a su comunidad, incentivando proyectos que les permitan recibir asesoría y seguimiento hasta cumplir el objetivo final y ver los resultados en beneficio de la comunidad.

Falta que la mayoría de comedores realicen un diagnostico de desigualdades económicas y sociales de los participantes del comedor, para desarrollar los planes de acción en el aspecto de emprendimientos económicos y dinámicas económicas.

Frente al fortalecimiento de los procesos de la organización no se dirige la participación y promoción del operador para la conformación en la

localidad de una Red de Operadores con el fin de generar economías a escala, se resalta la ausencia del liderazgo situacional, también haciendo que no exista un sistema ágil de comunicación. Adicionalmente, cabe nombrar la no implementación de un sistema de recaudo e inversión porque es laxo en este aspecto, ya que aportar o no aportar el valor simbólico, es irrelevante y no se toman medidas frente a esta situación.

## **CONTROL**

En la etapa final, el control, parte del proceso administrativo permite conocer los resultados de toda una gestión inicial hasta que cumple su ciclo. Es por ello que hay la necesidad de llevar un control acorde a cada una de las actividades planeadas, que tengan el impacto y la motivación que sus usuarios requieren, así como cumplir con los perfiles idóneos y de esta manera tener la respuesta, acorde a lo que se está planteando en el plan de acción que cada comedor tiene.

En cuanto al control y particularmente frente a las capacitaciones, no se dejan legados para posterior seguimiento al proceso de capacitación, no causan gran impacto las capacitaciones citadas y la cobertura de asistencia no supera más del 90%.

## 8.2. Participación de los usuarios dentro de los comedores comunitarios.

A continuación se encuentra los resultados de la respectiva tabulación y análisis del consolidado de las 306 encuestas aplicadas a los usuarios de los comedores de: Aures uno, Bilbao, Berlín, San Celia, Nueva Zelanda y Salitre.

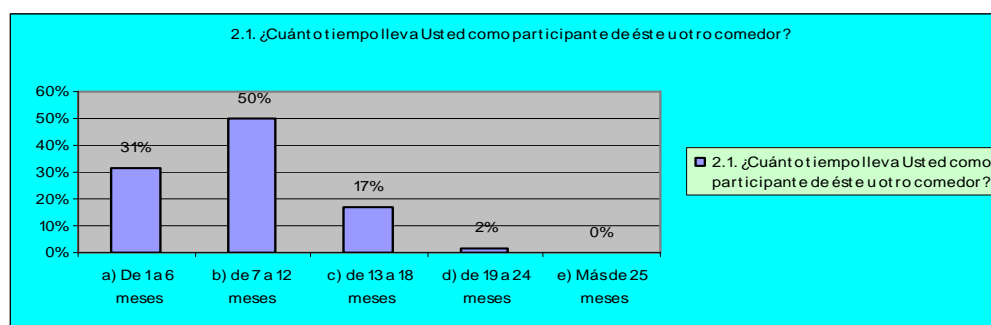
TOTAL ENCUESTAS APLICADAS A USUARIOS: **306**

### 2. ACCESO AL COMEDOR COMUNITARIO:

Tabla 10.- Acceso al comedor.

2.1. ¿Cuánto tiempo lleva Usted como participante de éste u otro comedor?		
a) De 1 a 6 meses	96	31%
b) de 7 a 12 meses	154	50%
c) de 13 a 18 meses	51	17%
d) de 19 a 24 meses	5	2%
e) Más de 25 meses	0	0%
	<b>306</b>	<b>100%</b>

Gráfico 6.-Acceso al comedor



Fuentes: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

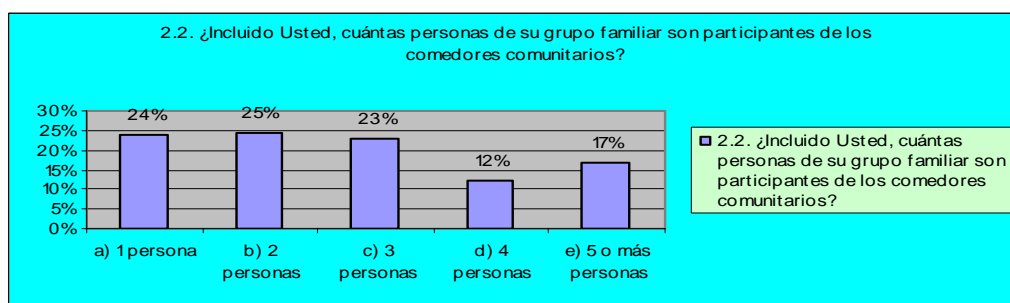
El tiempo promedio de antigüedad que se encontraron en los comedores fue de 7 a 12 meses con una total de 154 personas que contestaron esta opción. Equivalente a un 50% de toda la población, siguiendo con 96 personas que contestaron de 1 a 6 meses y con 51 personas que

contestaron de 13 a 18 meses que representa un 31% y 17% respectivamente. Tomando como base que estos comedores llevan entre un año y medio de funcionamiento.

Tabla 11.-Participantes de los comedores

<b>2.2. ¿Incluido Usted, cuántas personas de su grupo familiar son participantes de los comedores comunitarios?</b>		
a) 1 persona	<b>73</b>	<b>24%</b>
b) 2 personas	<b>75</b>	<b>25%</b>
c) 3 personas	<b>70</b>	<b>23%</b>
d) 4 personas	<b>37</b>	<b>12%</b>
e) 5 o más personas	<b>51</b>	<b>17%</b>
	<b>306</b>	<b>100%</b>

Gráfico 7. Participantes de los comedores



Fuente: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

El promedio por grupo familiar que participan en el comedor oscila entre 1 y 3 personas con un promedio de 70 a 75 personas que contestaron respectivamente lo cual representa entre un 23% y 25% de la población encuestada.

Tabla 12. Como se desplazan al comedor.

<b>2.3. Usualmente, cómo se desplaza para llegar al comedor?</b>		
a) Caminando	<b>299</b>	<b>98%</b>
b) en bicicleta	<b>5</b>	<b>2%</b>
c) en vehículo	<b>2</b>	<b>1%</b>
d) otro: cuál:	<b>0</b>	<b>0%</b>
	<b>306</b>	<b>100%</b>

Gráfico 8. Como se desplazan al comedor

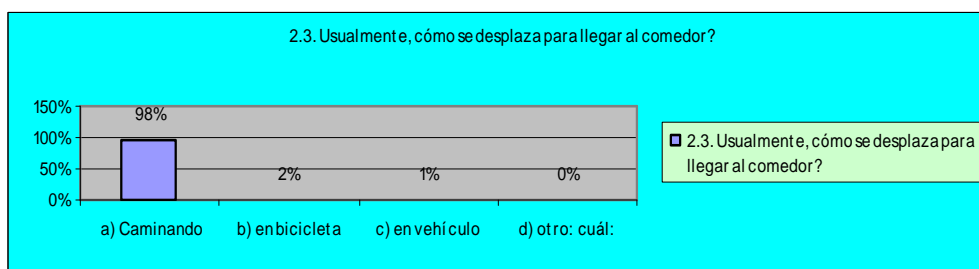
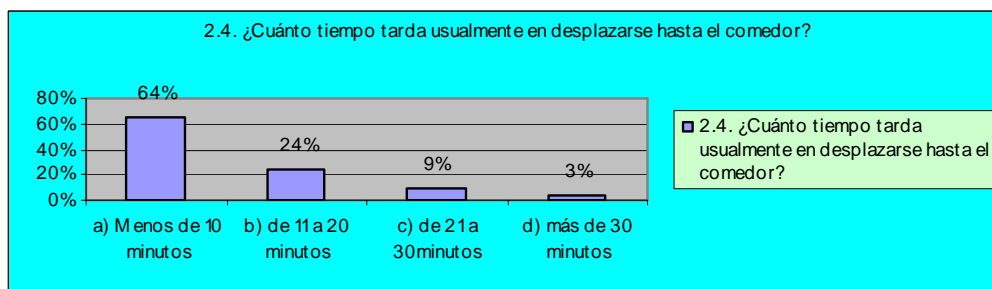


Tabla 13. Tiempo para desplazarse al comedor

2.4. ¿Cuánto tiempo tarda usualmente en desplazarse hasta el comedor?		
a) Menos de 10 minutos	197	64%
b) de 11 a 20 minutos	72	24%
c) de 21 a 30 minutos	27	9%
d) más de 30 minutos	10	3%
	<b>306</b>	<b>100%</b>

Gráfico 9. Tiempo para desplazarse al comedor.



Fuentes: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

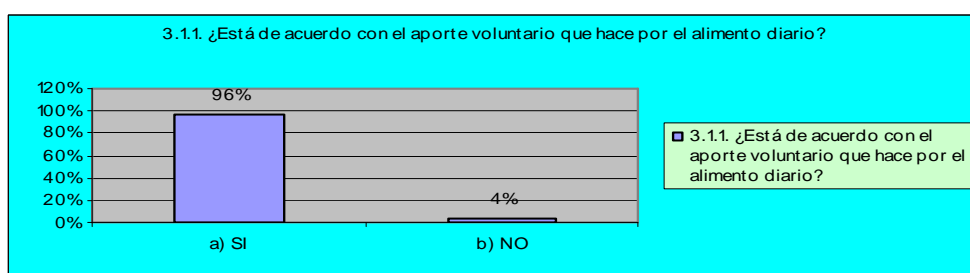
El 98% de la población se desplaza caminando para ir al comedor, empleando menos de 10 minutos para poder ingresar al comedor con un 64%, es decir que sus viviendas se encuentran cerca de los mismo y esto les permite que no tienen que utilizar ningún medio de transporte.

### 3. PERCEPCION SOBRE EL COMEDOR COMUNITARIO:

Tabla 14. Percepción sobre el comedor

3.1.1. ¿Está de acuerdo con el aporte voluntario que hace por el alimento diario?		
a) SI	290	96%
b) NO	12	4%
	<b>302</b>	<b>100%</b>

Gráfico 10. Percepción sobre el comedor.



Fuentes: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

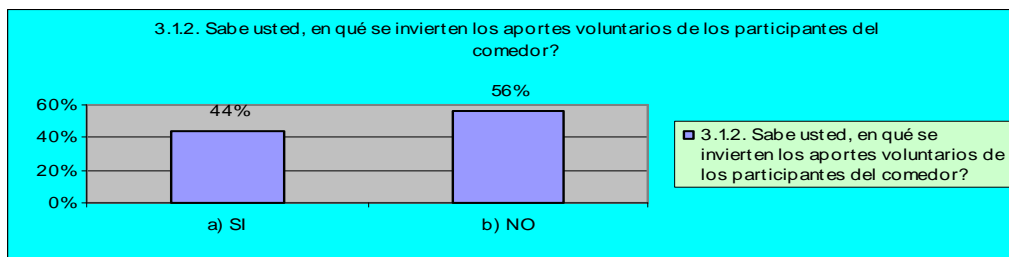
Un 96.03 % de los usuarios del comedor están de acuerdo con el aporte voluntario que están dando para el comedor que es de \$300. (Trescientos pesos), pero la mayoría de usuarios muchas veces no tienen esa cantidad para aportar todos los días

A la pregunta ¿Por qué? La respuesta fue siempre satisfactoria ya que dicen es una ayuda para el mismo comedor, que es económico, es beneficio, es bueno y que con este valor no podrían suplir un almuerzo en ninguna otra parte.

Tabla 15. Inversión de los aportes voluntarios.

3.1.2. Sabe usted, en qué se invierten los aportes voluntarios de los participantes del comedor?		
a) SI	131	44%
b) NO	170	56%
	<b>301</b>	<b>100%</b>

Gráfico 11. Inversión de los aportes voluntarios.



Fuentes: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

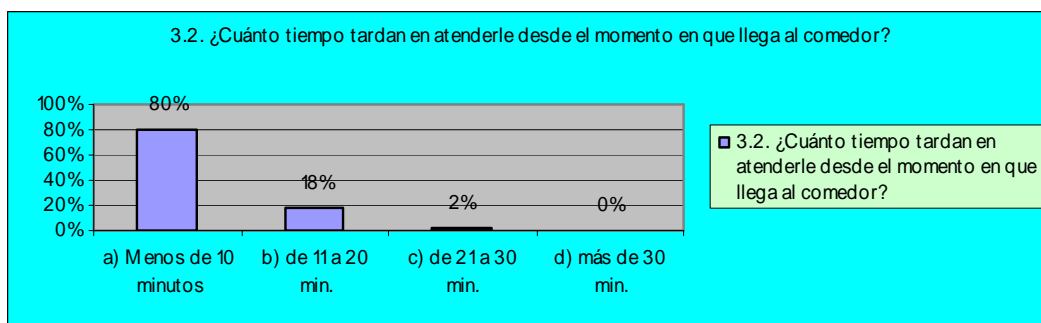
El 56% de la población encuestada y que contestaron este punto, dicen no saber en que invierten los dineros recaudados. Pero el 44% que contestaron afirmativamente dicen que es para el mismo comedor, invirtiendo cuando se agotan las cosas en adquirir por ej. Más utensilios de cocina, pagarles a las señoras del aseo, etc.

Es muy bajo el número de personas que en realidad tienen claro que esos dineros deben ser consignados para que el día de mañana esos comedores sean auto sostenibles.

Tabla 16. Tiempo de atención.

3.2. ¿Cuánto tiempo tardan en atenderle desde el momento en que llega al comedor?		
a) Menos de 10 minutos	245	80%
b) de 11 a 20 min.	56	18%
c) de 21 a 30 min.	5	2%
d) más de 30 min.	0	0%
	<b>306</b>	<b>100%</b>

Gráfico 12. Tiempo de atención.



Fuente: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

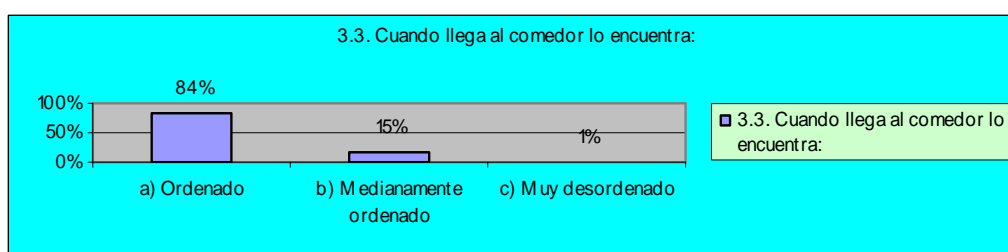


La atención en la prestación del servicio no es mayor a 10 minutos, una vez se encuentran en el comedor, equivalente aun 80% del total de las personas encuestadas.

Tabla 17. Condiciones del comedor

<b>3.3. Cuando llega al comedor lo encuentra:</b>		
a) Ordenado	<b>256</b>	<b>84%</b>
b) Medianamente ordenado	<b>47</b>	<b>15%</b>
c) Muy desordenado	<b>2</b>	<b>1%</b>
	<b>305</b>	<b>100%</b>

Gráfico 13. Condiciones del comedor.



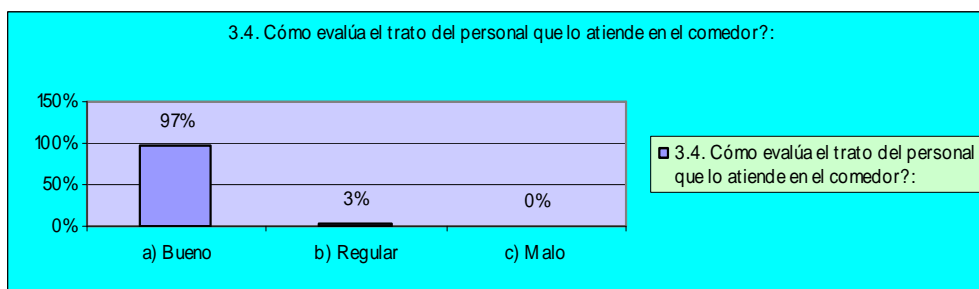
Fuentes: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

El 84% de la población encuestada dicen encontrar el comedor ordenado cuando llegan a recibir su alimento. El 15.41% lo encuentran medianamente ordenado porque llegan a medio día cuando la mayoría de personas ya han recibido su alimento y en especial los niños que no son muy juicios para comer y dejan en mala presentación el sitio donde comen.

Tabla 18. Evaluación del trato del personal que atiende.

<b>3.4. Cómo evalúa el trato del personal que lo atiende en el comedor?:</b>		
a) Bueno	<b>297</b>	<b>97%</b>
b) Regular	<b>8</b>	<b>3%</b>
c) Malo	<b>0</b>	<b>0%</b>
	<b>305</b>	<b>100%</b>

Gráfico 14. Evaluación del trato del personal que atiende.



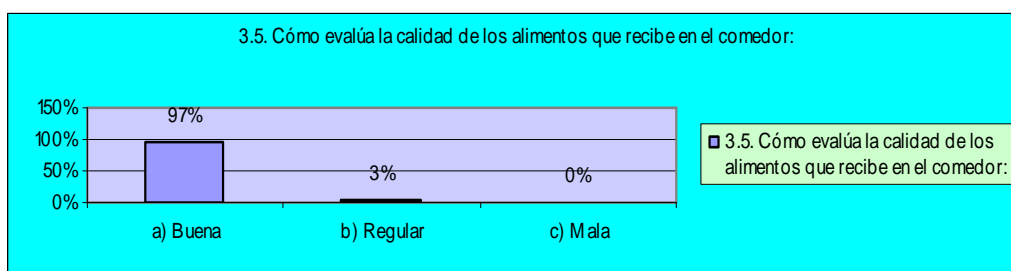
Fuentes: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

El 97% de la población contestaron recibir un buen trato por parte del personal que lo atiende, en realidad se nota que hay calidad humana para las personas que prestan este servicio en cada uno de los comedores visitados en la localidad de Suba.

Tabla 19. Evaluación de la calidad de alimentos

<b>3.5. Cómo evalúa la calidad de los alimentos que recibe en el comedor:</b>		
a) Buena	<b>296</b>	<b>97%</b>
b) Regular	<b>9</b>	<b>3%</b>
c) Mala	<b>0</b>	<b>0%</b>
	<b>305</b>	<b>100%</b>

Gráfico 15. Evaluación de la calidad de alimentos.



Fuentes: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

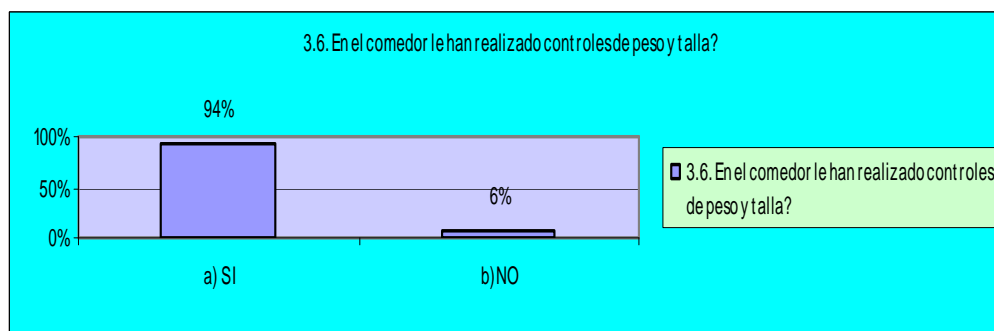
El 97% de la población contestó recibir una buena alimentación y complementa justificando porque es balanceado, nutritiva, porque es

rico, porque tiene buen sazón, todo es recién preparado, porque es lo necesario. El 3% dice que es muy poquito, o que dan cosas que a ellos no les gusta o que es buena dependiendo de su condición de vida que llevan se refieren a que como son personas vulnerables la alimentación es buena pero si hablaran de un estrato 3 o 4 en realidad no es buena ni proporcional para las cantidades que niños en crecimiento deben recibir.

Tabla 20. Control de talla y peso.

<b>3.6. En el comedor le han realizado controles de peso y talla?</b>		
a) SI	<b>288</b>	<b>94%</b>
b)NO	<b>18</b>	<b>6%</b>
	<b>306</b>	<b>100%</b>

Gráfico 16. Control de talla y peso.

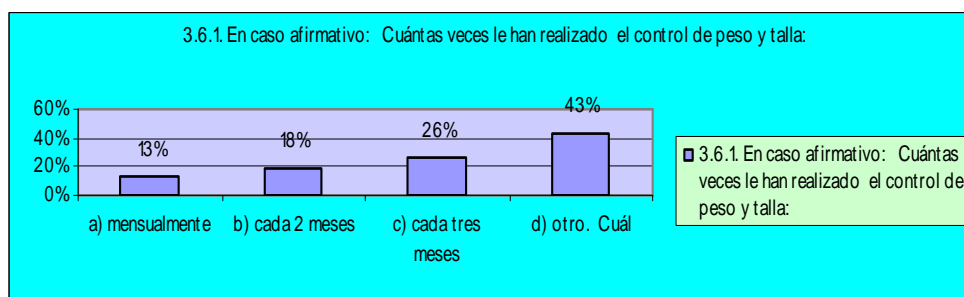


Fuentes: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

Tabla 21. Control de talla y peso (# veces)

<b>3.6.1. En caso afirmativo: Cuántas veces le han realizado el control de peso y talla:</b>		
a) mensualmente	<b>36</b>	<b>13%</b>
b) cada 2 meses	<b>53</b>	<b>18%</b>
c) cada tres meses	<b>74</b>	<b>26%</b>
d) otro. Cuál	<b>124</b>	<b>43%</b>
	<b>287</b>	<b>100%</b>

Gráfico 17. Control de talla y peso (# veces)



Fuentes : Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

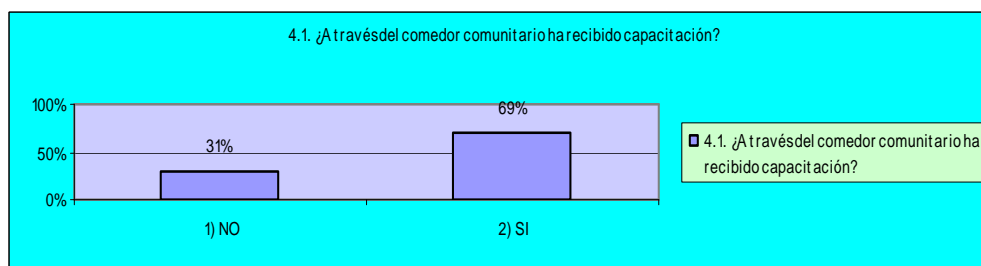
El 94% de la población encuestada se le ha realizado control de peso y talla, pero se muestra mucha inseguridad de contestar con certeza realmente cuantas veces lo han pesado y medido, la mayoría contesta que en el momento de ingresar al sistema lo hacen, pero que se haga un seguimiento oportuno de acuerdo a lo establecido en el proyecto para poder medir los niveles de desnutrición en cuanto al tiempo de permanencia en el comedor es muy incierto.

#### **4. ACTIVIDADES PARA LA INCLUSION SOCIAL:**

Tabla 22. Actividades de inclusión social (capacitación)

<b>4.1. ¿A través del comedor comunitario ha recibido capacitación?</b>		
1) NO	<b>93</b>	<b>31%</b>
2) SI	<b>209</b>	<b>69%</b>
	<b>302</b>	<b>100%</b>

Gráfico 18. Actividades de inclusión social (capacitación)



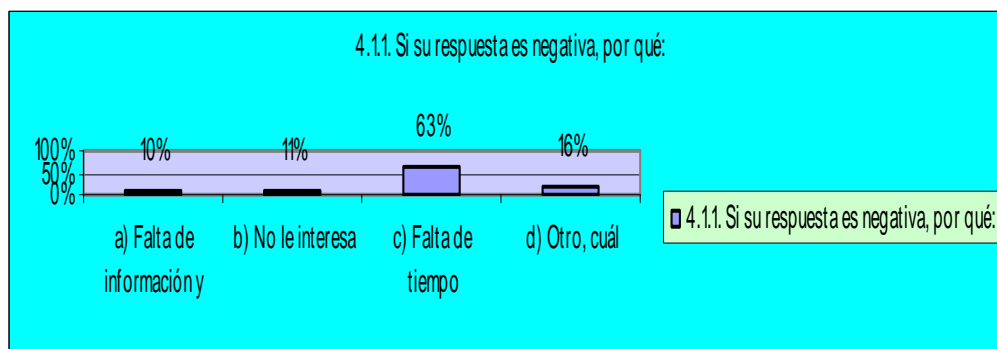
Fuentes: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

El 69% de la población encuestada dicen haber recibido capacitación, pero en el momento de ser más objetivos muchos vinieron solo a la primera citación, otros asisten porque les toca, otros asisten para cumplir con el mínimo de personas que deben estar para asistir a las capacitaciones, ya que muchas instituciones de convenio que prestan estos servicios se rehúsan a dar una charla si no se cumplen con un mínimo de personas que deben estar presentes para hacerlo. En una oportunidad fuimos testigos de que las personas estaban dispuestas y listas para recibir la capacitación pero las personas que estaban comprometidas nunca llegaron (Barrio Bilbao-dictado por Secretaria de Salud, para manipulación de alimentos) y nos informaron que no es la primer vez que incumplen sino que ha ocurrido varias veces y la gente se encuentra disgustada.

Tabla 23. Actividad . ¿Porque no ha recibido capacitación?

4.1.1. Si su respuesta es negativa, por qué:		
a) Falta de información y divulgación	8	10%
b) No le interesa	9	11%
c) Falta de tiempo	52	63%
d) Otro, cuál	13	16%
	<b>82</b>	<b>100%</b>

Gráfico 19. Actividad . ¿Porque no ha recibido capacitación?

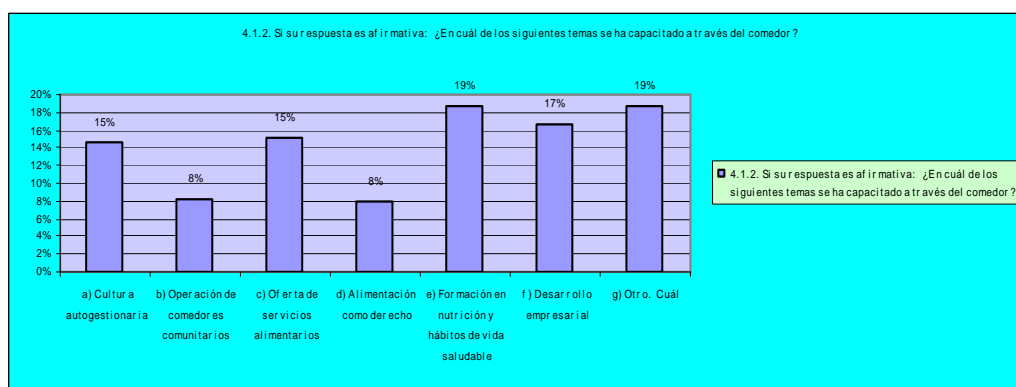


Fuentes: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

Tabla 24. Temas en los que se ha capacitado en el comedor

4.1.2. Si su respuesta es afirmativa: ¿En cuál de los siguientes temas se ha capacitado a través del comedor?		
a) Cultura autogestionaria	30	15%
b) Operación de comedores comunitarios	17	8%
c) Oferta de servicios alimentarios	31	15%
d) Alimentación como derecho	16	8%
e) Formación en nutrición y hábitos de vida saludable	38	19%
f) Desarrollo empresarial	34	17%
g) Otro. Cuál	38	19%
	<b>204</b>	<b>100%</b>

Gráfico 20. Temas en los que se ha capacitado en el comedor.



Fuentes: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

Al analizar los anteriores resultados, podemos observar que la gente es muy indecisa en contestar, además el total de respuestas negativas (86),

y el total de respuestas afirmativas (204) no coincide con el total que fueron 302 personas que contestaron estas preguntas. Al 63% que su respuesta fue “No” el índice de mayor impacto fue por falta de tiempo con un 63%. Para nuestro concepto y de acuerdo a lo observado a estos comedores asisten muchos niños que son estudiantes, también hay mucho adulto mayor y las mamás de los niños son cabeza de familia las cuales no pueden dejar sus hijos solos para ir a las capacitaciones. También se observa que en una capacitación dictada de “Emprendimientos económicos” la población que asistió ese día (sábado a las 8 am) no superaban las 20 personas de los cuales la mayoría eran niños estudiantes de escuela entre los 8 y 14 años, también asistieron adultos mayores, los cuales ya no tienen la capacidad motriz para asimilar una charla de este tipo. Se observa que estos emprendimientos no están direccionados a una población que debería ser entre 18 años y menos de 50 años, que sean dinámicas y que tengan el perfil idóneo para seguir en el proceso de aprendizaje y poder llevar a cabo proyectos productivos.

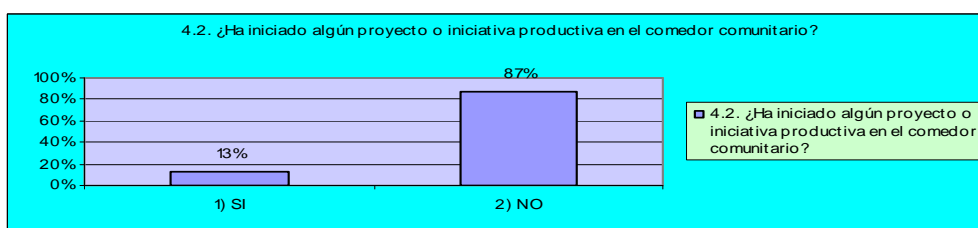
#### **4.1.3. ¿En qué otros temas le interesaría capacitarse a través del comedor?**

Los participantes encuestados desean capacitarse en muchas áreas como: Educación, Emprendimientos económicos, manipulación de alimentos, artes. Estos son los temas en cuanto a las áreas se refiere, pero como se puede observar en el cuadro, hay muchas opciones que los usuarios desean aprender, pero en especial tienen que ver con la “educación y capacitación” para poder salir adelante. Según nuestra percepción ellos tienen la intención de capacitarse, pero se limitan porque no poseen el perfil; es decir muchas veces no tienen la “educación formal básica” para cumplir con las expectativas que ellos mismos desean alcanzar.

Tabla 25. Proyecto o iniciativa productiva.

4.2. ¿Ha iniciado algún proyecto o iniciativa productiva en el comedor comunitario?		
1) SI	36	13%
2) NO	239	87%
	<b>275</b>	<b>100%</b>

Gráfico 21. Proyecto o iniciativa productiva.



Fuentes: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

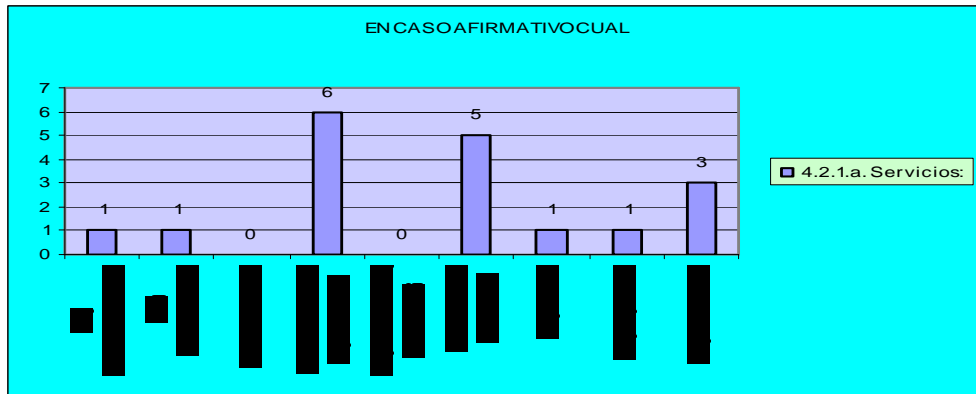
Teniendo como resultado que el 87% de las personas encuestadas contestaron “no” es porque las capacitaciones no están acordes a sus niveles educativos, por tal motivo no ven una opción clara en sus proyectos de vida para realizar e iniciar un proyecto o iniciativa productiva, porque se observa que se necesita mucha educación y capacitación en cosas básicas como es el saber leer y escribir para poder ser participes de las capacitaciones que son dictadas y programas de acuerdo al plan de acción que cada comedor va desarrollando.

Tabla 26. Afirmación de Iniciativas productivas.

4.2.1. En caso afirmativo: ¿En qué área (Servicios ó bienes)?				
4.2.1.a. Servicios:		4.2.1.b. Bienes:		
a.1) Comunicaciones	1	b.1) Preparación de alimentos		5
a.2) Construcción y/ó mantenimiento	1	b.2) Lencería		5
a.3) Transporte	0	b.3) Artesanías y/ó pedrería		3
a.4) Educación – capacitación	6	b.4) Muebles y enseres		1
a.5) Recreación, cultura y/ó deporte	0	b.5) Productos de aseo		0
a.6) Servicio doméstico	5	b.6) Cría de especies (peces, aves...)		0
a.7) Ventas	1	b.7) Siembra de h) alimentos		0
a.8) Vigilancia	1	b.8) Otro. Cuál		3
a.9) Otro. Cuál	3			
	<b>18</b>			<b>17</b>

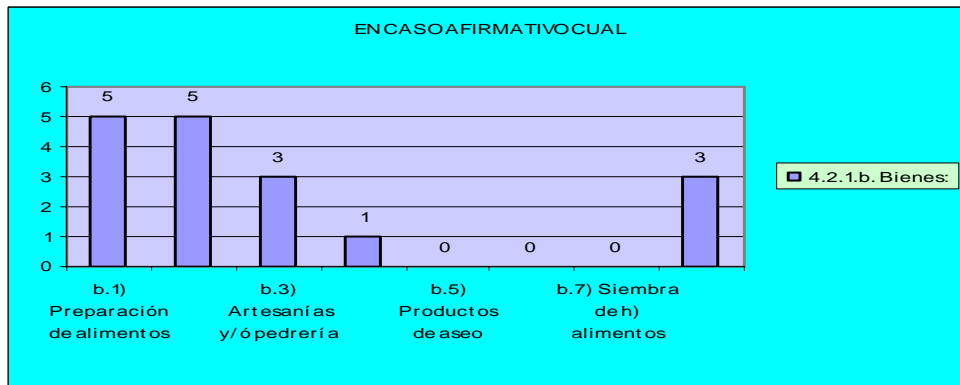


Gráfico 22. Afirmación de Iniciativas productivas.(servicios)



Fuente: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

Gráfico 23. Afirmación de Iniciativas productivas (Bienes)



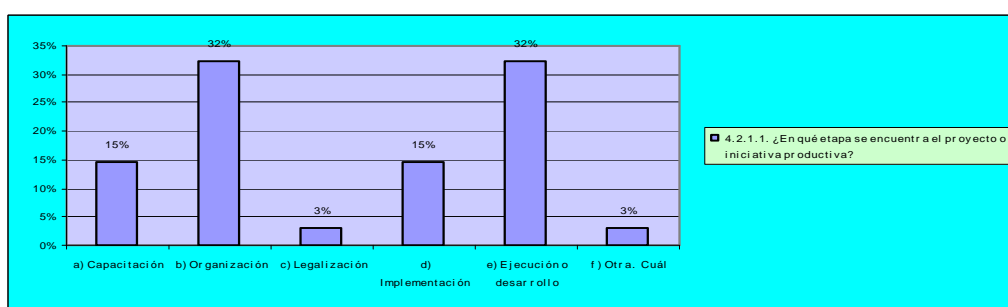
Fuente: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

En relación con la pregunta anterior, tenemos que decir que solamente 35 personas de 6 comedores encuestados, que equivale al 13.09% de la población, están comprometidas con sus proyectos e iniciativas productivas, pero no tienen claro como seguir adelante si a ellos no se les esta realizando un constante y oportuna asesoría para seguir en los procesos; por ellos es necesario que se realice una labor de seguimiento cuando se inicia un proyecto de esta índole.

Tabla 27. Etapa del proyecto productivo.

<b>4.2.1.1. ¿En qué etapa se encuentra el proyecto o iniciativa productiva?</b>		
a) Capacitación	<b>5</b>	<b>15%</b>
b) Organización	<b>11</b>	<b>32%</b>
c) Legalización	<b>1</b>	<b>3%</b>
d) Implementación	<b>5</b>	<b>15%</b>
e) Ejecución o desarrollo	<b>11</b>	<b>32%</b>
f) Otra. Cuál	<b>1</b>	<b>3%</b>
<b>TOTALES.....</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Gráfico 24. Etapa del proyecto productivo



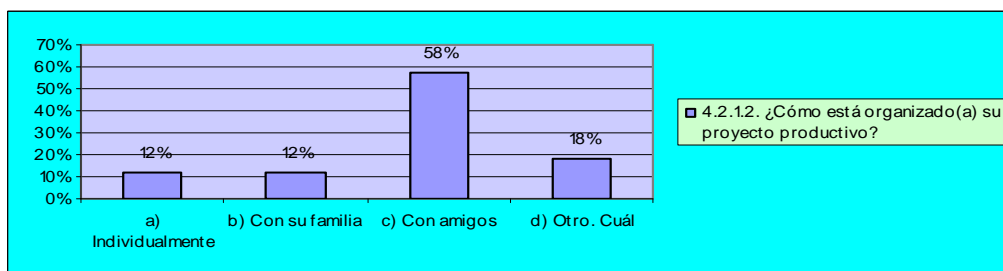
Fuente: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

El 32.35% de los proyectos productivos se encuentran en la etapa de organización, y ejecución o desarrollo, en la etapa de capacitación e implementación, con el 14.71% esto nos permite deducir que ningún proyecto productivo esta funcionando y es en este caso donde se deben estudiar cuales han sido los factores que mas han influenciado en la detención de los procesos, planteados por la Secretaria de Integración Social.

Tabla 28. Organización del proyecto productivo

<b>4.2.1.2. ¿Cómo está organizado(a) su proyecto productivo?</b>		
a) Individualmente	<b>4</b>	<b>12%</b>
b) Con su familia	<b>4</b>	<b>12%</b>
c) Con amigos	<b>19</b>	<b>58%</b>
d) Otro. Cuál	<b>6</b>	<b>18%</b>
<b>TOTALES.....</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Gráfico 25. Organización del proyecto productivo



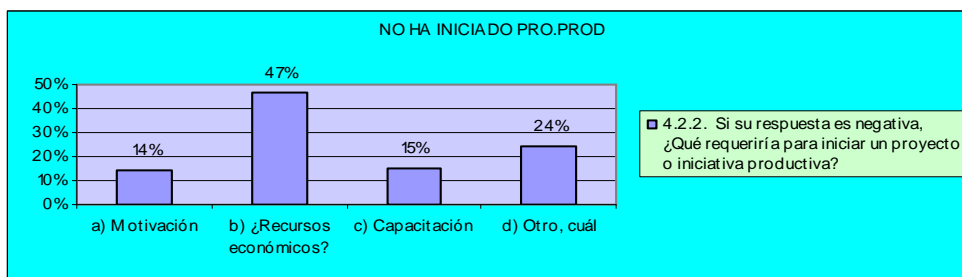
Fuentes: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

Los proyectos productivos están organizados en un 58% con amigos, de un total de 33 personas que están dentro del proyecto.

Tabla 29. Que requiere para iniciar un proyecto.

4.2.2. Si su respuesta es negativa, ¿Qué requeriría para iniciar un proyecto o iniciativa productiva?		
a) Motivación	33	14%
b) ¿Recursos económicos?	108	47%
c) Capacitación	35	15%
d) Otro, cuál	55	24%
	<b>231</b>	<b>100%</b>

Gráfico 26. Que requiere para iniciar un proyecto.



Fuentes: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

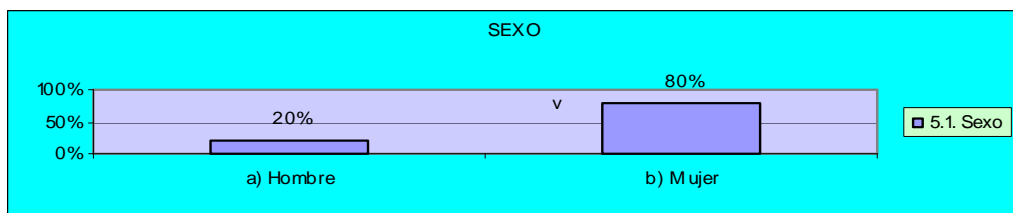
El 47% requieren de recursos económicos para poder iniciar un proyecto productivo que les permita ser auto sostenible, y tener su capital de trabajo para que el negocio marche sin inconvenientes.

## 5. DATOS DEL PARTICIPANTE:

Tabla 30. Datos del participante (Sexo).

5.1. Sexo		
a) Hombre	62	20%
b) Mujer	244	80%
	<b>306</b>	<b>100%</b>

Gráfico 27. Datos del participante (Sexo)



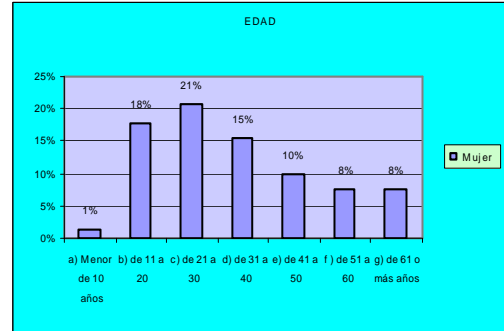
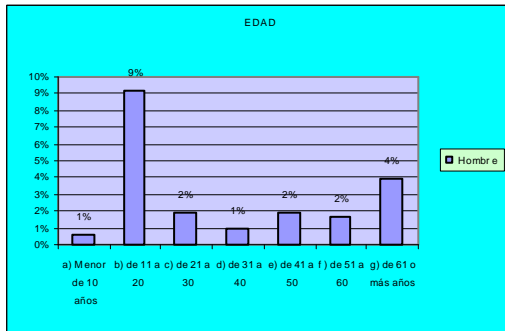
Fuente: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

De 306 encuestas aplicadas al 20% de la población muestra, se observa que el 79.74% son mujeres, niñas y jóvenes adolescentes y de ellas la gran mayoría son cabeza de hogar, y amas de casa. El 20.26% son hombres, de los cuales se observa niños y jóvenes estudiantes y adultos mayores. En proporción minoritaria hay hombres que vienen desplazados por la violencia y que no tienen trabajo, que sus actividades se limitan a realizar trabajos a destajo y otras labores como por ejemplo carpintería.

Tabla 31. Edad de los participantes

¡Error! Vínculo no válido.

Gráfico 28. Edad de los participantes.



Fuentes: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

Del total de hombres, las edades mas representativas están entre los 11 y 20 años de edad (niños y jóvenes que estudian) con un 9%. Del total de mujeres las edades mas representativas están entre los 11 y los 20 años, con un 18% (niñas estudiantes) y entre los 21 y 30 años con un 21%.(madres cabeza de hogar)

Tabla 32. Estrato socio-económico  
**¡Error! Vínculo no válido.**

Gráfico 29. Estrato socio-económico

**¡Error! Vínculo no válido.¡Error! Vínculo no válido.**

Fuentes: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

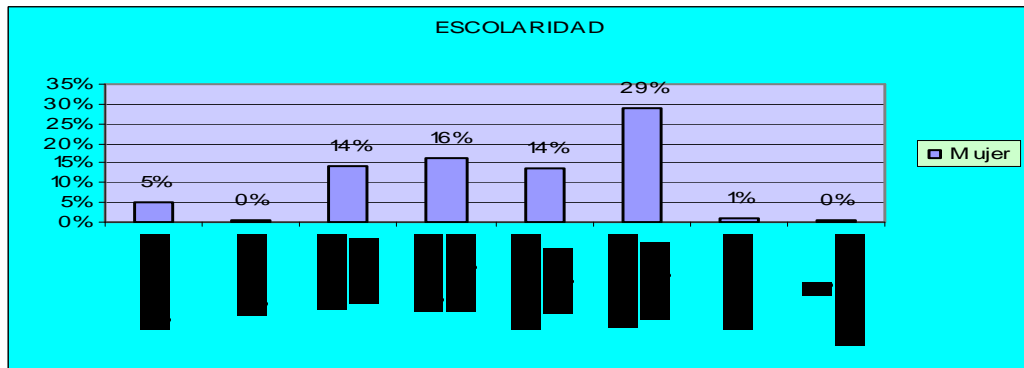
El 59% de la población están ubicados en el estrato 2 y el 24% son participantes del estrato 1, esto nos muestra que la población encuestada se encuentra dentro de los niveles económicos mas bajos, que son los barrios donde están ubicados los comedores se encuentran algunos con calles sin pavimentar, y el acceso al lugar es bien complicado.

Tabla 33. Nivel de escolaridad  
**¡Error! Vínculo no válido.**

Gráfico 30. Nivel de escolaridad. (hombres)

**¡Error! Vínculo no válido.**

Gráfico 31. Nivel de escolaridad ( mujeres)



Fuente: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

En nivel de escolaridad, mas significativo es secundaria incompleta, equivalente al 42% en hombres y el 29% en mujeres. Esto nos confirma la apreciación realizada anteriormente, donde se señala que una problemática es la falta de escolaridad, en hombres (26) y en mujeres (89) de los encuestados.

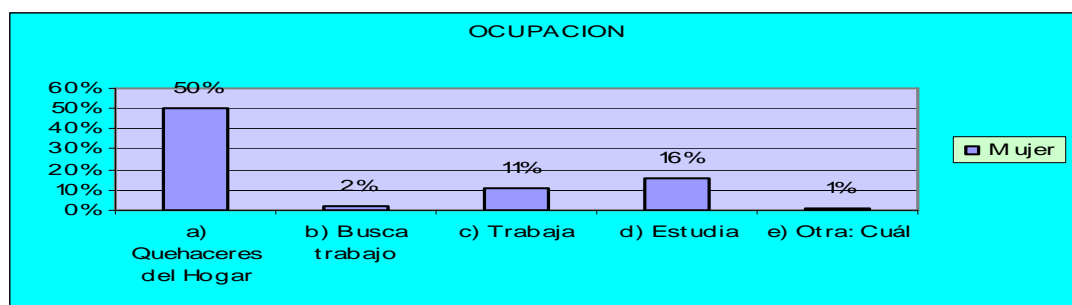
Tabla 34. Ocupación.

¡Error! Vínculo no válido.

Gráfico 32. Ocupación (hombres)

¡Error! Vínculo no válido.

Gráfico 33. Ocupación (mujeres)



Fuentes: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

En ocupación el 50% que corresponde a la mayoría de mujeres, se dedican a los quehaceres del hogar (madres cabeza de familia) y el 16% son niños que están estudiando.

Tabla 35. Estado Civil (hombres- mujeres)

**¡Error! Vínculo no válido.**

Gráfico 34. Estado civil (hombres).

**¡Error! Vínculo no válido.**

Gráfico 35. Estado civil (mujeres)

**¡Error! Vínculo no válido.**

Fuentes: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

El estado civil de los encuestados, el más significativo, son los solteros con el 12%(hombres) y 28%(mujeres); un 26% de las mujeres viven en Unión Libre y un 11% en hombres son casados. Se analiza que son más las mujeres solteras representadas por 86 mujeres contra 36 hombres solteros.

Tabla 36. Composición del hogar (hombres- mujeres)

**¡Error! Vínculo no válido.**Gráfico 36. Composición del hogar (hombres)

**¡Error! Vínculo no válido.**

Gráfico 37. Composición del hogar (mujeres)

**¡Error! Vínculo no válido.**

Fuentes: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

Los hogares están compuestos por mas de 5 personas, que equivalen al 8% y 37% del total de personas encuestadas, esto nos indica que es muy dispendioso mantener estas familias tan grandes y que de acuerdo a lo observado hay familias donde sus diferencias de edades son de 1 y 2 años que se llevan del uno al otro. Además las mujeres están casi siempre solas y ellas tienen que sustentar a sus hijos.



Tabla 37. Ingreso Familiar (hombres- Mujeres)

**¡Error! Vínculo no válido.**

Gráfico 38. Ingreso Familiar (hombres)

**¡Error! Vínculo no válido.**

Gráfico 39. Ingreso Familiar (mujeres).

**¡Error! Vínculo no válido.**

Fuentes: Los autores con datos de la encuesta a usuarios.

El 62% y 14% de las familias encuestadas dicen que reciben un ingreso, que equivale a un salario mínimo de \$433.700. Otros ganan dinero trabajando como ayudantes de construcción, recicladores, jardineros, oficios varios, vendedor ambulante, donde perciben por tareas realizadas, o por día laborado.

### **8.3. Análisis al proceso administrativo mediante la identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.**

Tabla. 38 -Análisis DOFA

ANÁLISIS DOFA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Lograr ser autos sostenibles.</p> <p>Mejoramiento de procesos tecnológicos para ser competitivos</p> <p>Prestar servicios de calidad, creando sinergias en la localidad.</p> <p>Seguir brindando apoyo a las familias más vulnerables de la localidad</p> <p>Generación de nuevos planes de acción que permitan interactuar con la comunidad.</p> <p>Mejorar la calidad de vida de los usuarios participantes y la comunidad.</p>	<p>Falta de convenios educativos, hospitalarios para poder referenciar a los usuarios</p> <p>Falta de liderazgo por parte de los usuarios de los comedores.</p> <p>Falta de continuidad y empalme en la entrega de los cargos administrativos de los comedores.</p> <p>Falta de organización en las redes de los operadores.</p> <p>Mayores indicadores de desempleo</p> <p>Crecimiento de la población vulnerable por conflictos internos</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>Falta de financiamiento por parte del gobierno para desarrollar planes de acción social.</p> <p>Falta de conocimiento y divulgación del proyecto 212 por parte del operador.</p> <p>Falta de organización interna para obtener indicadores de control</p> <p>Falta de una mejor infraestructura en los sitios de prestación del servicio</p> <p>Falta de sentido de pertenece de los usuarios hacia los comedores</p>	<p>Crear un plan de negocio que se pueda implementar en los comedores comunitarios de la localidad de suba.</p> <p>Establecer como objetivo general la divulgación permanente y conocimiento del proyecto 212 a los usuarios y administradores de los comedores.</p> <p>Exigir perfiles idóneos en el personal administrativo que puedan llevar a cabo planes de mejoramiento continuo.</p> <p>Establecer una norma que exija una infraestructura acorde con la capacidad de usuarios y colaboradores en los comedores.</p> <p>Inculcar el sentido de pertenencia estimulando por medio de videos, charlas, conferencias la importancia que tiene la cooperación para lograr crear una organización que trabaje por el bien común.</p>	<p>Proponer al gobierno desarrollar un "Plan de Salud" para las familias desplazadas donde los atiendan y les suministren los medicamentos que ellos requieran, contar con programas de crecimiento y desarrollo para los niños participantes de los comedores.</p> <p>Capacitar a los usuarios que sean líderes, en temas Cooperativos, contables y de recursos humanos para ofrecer una mejor prestación del servicio.</p> <p>Liderar un proyecto donde se involucren a todos los operadores para realizar convenios con entidades (cooperativas) que les permitan minimizar costos en la adquisición de los bienes y servicios requeridos en los comedores.</p> <p>Persuadir a los niños, adolescentes y adultos con programas de educación sexual, con el fin de prevenir el crecimiento de la población a temprana edad.</p> <p>Fortalecer el desarrollo y crecimiento de la red local, con el fin de crear economías de escala, que permitan minimizar costos y generar empleo a los mismo usuarios participantes.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>Liderazgo del operador por su trayectoria y experiencia como caja de compensación en el manejo de estos proyectos.</p> <p>Brindar alimento y capacitación a personas vulnerables</p> <p>Apoyo de los usuarios en algunos comedores comunitarios</p> <p>Se fortalece la cultura y los buenos hábitos de los usuarios</p>	<p>Seguir formando y educando a los usuarios para comprometerlos con su comunidad, desarrollando cultura de negocios, a través de personal capacitado y líder de universidades, Sena y demás entidades educativas.</p> <p>Crear planes de incentivos a los usuarios para que participen activamente en todas las charlas y capacitaciones, mostrándoles que es para su beneficio.</p> <p>Involucrar al personal de las Universidades, Hospitales, Colegios, Cades y demás entes gubernamentales para que desde el departamento de Recursos Humanos, realicen charlas de sus áreas pertinentes sencibilizando y formando a los usuarios. (niños, jóvenes, adolescentes, adultos u adulto mayores).</p> <p>Escoger los perfiles de los usuarios con el fin de optimizar sus capacidades, involucrándolos en los procesos administrativos llevados a cabo en cada comedor.</p>	<p>Exigir que los administradores dejen registrados los procedimientos llevados, con el fin de que los usuarios conozcan los mecanismos de control que están implementados y se deben seguir llevando en el funcionamiento de los comedores.</p> <p>Capacitar en proyectos productivos alcanzables, indagando las habilidades que tienen los usuarios para reforzar y apoyar proyectos productivos.</p> <p>Por medio de la personería exigirle al gobierno que brinde mejores condiciones de seguridad a los campesinos para que no sigan siendo desplazados de sus tierras permitiéndoles desarrollarse en planes y proyectos productivos agropecuarios.</p> <p>Organizar a los líderes de cada comedor para que a través de la red local de Suba, soliciten asesoría y apoyo interinstitucional para realizar Alianzas Estratégicas que beneficien los comedores comunitarios.</p>

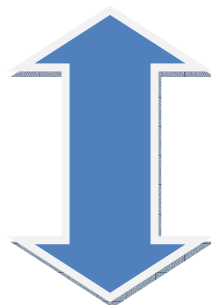
Fuente: Los autores

Figura 3 Estrategias DO.

### **ESTRATEGIAS DO**

- Crear un plan de negocio que se pueda implementar en los comedores comunitarios de la localidad de suba.
- Establecer como objetivo general la divulgación permanente y conocimiento del proyecto 212 a los usuarios y administradores de los comedores.
- Exigir perfiles idóneos en el personal administrativo que puedan llevar a cabo planes de mejoramiento continuo.
- Establecer una norma que exija de una infraestructura acorde con la capacidad de usuarios y colaboradores en los comedores.
- Inculcar el sentido de pertenecía estimulando por medio de videos, charlas, conferencias la importancia que tiene la cooperación para lograr crear una organización que trabaje por el bien común

**ALCANCE**



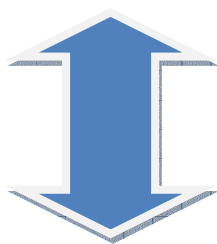
Al resaltar las estrategias DO, los comedores pueden mejorar sustancialmente el alcance de sus objetivos logrando el compromiso e interés de los usuarios en su participación para sacar a delante sus comedores

Figura 4 Estrategias DA.

### **ESTRATEGIAS DA**

- Proponer al gobierno desarrollar un "Plan de Salud" para las familias desplazadas donde los atiendan y les suministren los medicamentos que ellos requieran, contar con programas de crecimiento y desarrollo para los niños participantes de los comedores.
- Capacitar a los usuarios que sean líderes, en temas de Cooperativas, Contables y de recursos humanos para ofrecer una mejor prestación del servicio.
- Liderar un proyecto donde se involucren a todos los operadores para realizar convenios con entidades (cooperativas) que les permitan minimizar costos en la adquisición de los bienes y servicios requeridos en los comedores
- Persuadir a los niños, adolescentes y adultos con programas de educación sexual, con el fin de prevenir el crecimiento de la población a temprana edad.
- Fortalecer el desarrollo y crecimiento de la red local, con el fin de crear economías de escala, que permitan minimizar costos y generar empleo a los mismos usuarios participantes.

**ALCANCE**



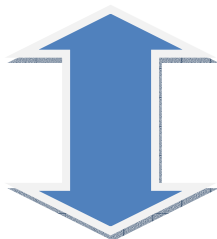
Al resaltar las estrategias DA, pretende cambiar la percepción que tienen los usuarios frente al modelo establecido de los comedores, permitiendo a su organización lograr la conformación de pre cooperativas de trabajo asociado, siendo ellos sus propios gestores.

Figura 5 Estrategias FO.

### **ESTRATEGIAS FO**

- Seguir formando y educando a los usuarios para comprometerlos con su comunidad, desarrollando cultura de negocios, a través de personal capacitado y líder de universidades, Sena y demás entidades educativas.
- Crear planes de incentivos a los usuarios para que participen activamente en todas las charlas y capacitaciones mostrándoles que es en su beneficio.
- Involucrar al personal de las Universidades, Hospitales, Colegios, Cades y demás entes gubernamentales para que desde el departamento de Recursos Humanos, realicen charlas de sus áreas pertinentes sensibilizando y formando a los usuarios. (niños, jóvenes, adolescentes, adultos u adulto mayores).
- Escoger los perfiles de los usuarios con el fin de optimizar sus capacidades, involucrándolos en los procesos administrativos llevados a cabo en cada comedor.
- Escoger los perfiles de los usuarios con el fin de optimizar sus capacidades, comprendiéndolos en los procesos administrativos llevados a cabo en cada comedor.

**ALCANCE**



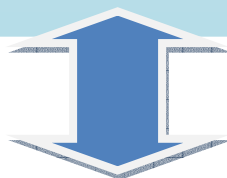
Las estrategias FO permiten realizar convenios interinstitucionales que buscan la implementación de proyectos productivos generados en los comedores comunitarios, manteniendo capacitaciones constantes, acordes al nivel de escolaridad de la población participante.

Figura 6 Estrategias FA.

### **ESTRATEGIAS FA**

- Exigir que los administradores dejen registrados los procedimientos llevados, con el fin de que los usuarios conozcan los mecanismos de control que están implementados y se deben seguir llevando en el funcionamiento de los comedores.
- Capacitar en proyectos productivos alcanzables, indagando las habilidades que tienen los usuarios para reforzar y apoyar proyectos productivos.
- Por medio de la personería exigirle al gobierno que brinde mejores condiciones de seguridad a los campesinos para que no sigan siendo desplazados de sus tierras permitiéndoles desarrollarse en planes y proyectos productivos agropecuarios.
- Organizar a los líderes de cada comedor para que a través de la red local de Suba, soliciten asesoría y apoyo interinstitucional para realizar Alianzas Estratégicas que beneficien los comedores comunitarios.

**ALCANCE**



Las estrategias FA son el mecanismo que permite la viabilidad de los usuarios involucrarse dentro del proceso administrativo llevado por el operador, para que interactúen dentro del transcurso y surjan líderes en cada uno de los comedores comunitarios, diseñando indicadores de gestión que controlen y midan los alcances de los objetivos del proyecto 212.

## **8.4. Plan de mejoramiento al proceso administrativo.**

### **8.4.1 Misión**

Somos los Comedores Comunitarios de la localidad 11 de Suba, que buscan mejorar la calidad de vida de sus usuarios y sus núcleos familiares a través del fomento del ahorro y el desarrollo de proyectos productivos logrando ser autosostenibles.

### **8.4.2 Visión**

Ser los Comedores Comunitarios líderes en programas de autosostenibilidad, permitiendo garantizar la ejecución de proyectos productivos, creados de las iniciativas de los usuarios logrando mejorar la calidad de vida de sus participantes.

### **8.4.3 Principios y Valores**

Se establecen como principios y valores acogidos por las entidades del sector solidario, siendo los más importantes y sobre los cuales se debe fundamentar una organización como esta.

- **Libre adhesión:** Toda persona es libre de ingresar y retirarse.
- **Administración democrática:** Debe ser abierta, dispuesta a enfrentar los constantes cambios políticos, sociales y económicos.

- **Participación Económica:** En beneficio de la comunidad y sus integrantes
- **Autonomía:** Tener sus propios fines y propósitos para alcanzar sus objetivos.
- **Formación permanente:** Permite tener personal capacitado y dotado de conocimientos, dispuestos a enfrentar los cambios tecnológicos y de la globalización.
- **Integración y servicio a la comunidad:** Beneficiar a la comunidad, culturizándola y trabajar en equipo, para solucionar necesidades primarias básicas de todo grupo familiar.(alimentación, vestido, educación, vivienda)

#### **8.4.4 Objetivo General**

Implementar dentro del proceso administrativo, de los comedores comunitarios de Aures Uno, Bilbao, Berlín, Nueva Zelandia, Santa Cecilia y Salitre, de la localidad once de suba, la iniciativa y creación de una precooperativa de trabajo asociado, que permitan la ejecución de proyectos productivos de auto sostenibilidad.

#### **8.4.7.2 Objetivos Específicos**

Dar a conocer la normatividad de las entidades de Economía solidaria y su campo de acción dentro de los comedores comunitarios, capacitando a sus integrantes, asignación de responsabilidades, funciones y seguimiento de los procesos administrativos.

Orientar y dar a conocer la metodología que permita la planificación operativa y presupuestal para el desarrollo de proyectos productivos, visualizando el tiempo requerido de ejecución.



#### 8.4.5 Justificación

Teniendo en cuenta los objetivos de la Secretaría de Integración Social, se deben desarrollar y dar a conocer los procesos administrativos que permitan a los operadores de los comedores comunitarios ejecutar de manera eficiente los objetivos del proyecto 212 como son el componente de inclusión social, el cual busca reestablecer los derechos de las personas y conocer la caracterización de la población usuaria, con el fin de desarrollar planes de acción que fortalezcan los emprendimientos económicos.

Por consiguiente es necesario que los coordinadores de los comedores comunitarios, sean capacitados y formados con una visión y una estrategia de negocios, basados en los principios y fines de la Economía Solidaria para que sean competitivos y sus proyecciones, planes y acciones sean de autosostenibilidad, ya que al ser Administrados por personal que tengan pensamiento de ser **“Un líder Solidario”** tendrá la capacidad de buscar a través de un proyecto de Integración Solidaria de los Comedores Comunitarios de la localidad 11 de Suba, conseguir que los recursos asignados según el presupuesto del gobierno para tal fin. Al conseguir la creación de una entidad Solidaria sea una Precooperativa de trabajo asociado, Fondo o Cooperativa para los Comedores comunitarios de la localidad, permitirá que esos recursos sean administrados eficientemente, teniendo en cuenta que dichas entidades están fundamentadas en los principios y valores del Cooperativismo como son:

- Libre adhesión,
- Administración democrática,
- Participación Económica,
- Autonomía,
- Formación permanente,

- Integración y servicio a la comunidad.

Por ello sería consecuente que a través de la GESTION SOCIAL abordar la información recogida en los 06 comedores comunitarios, generando el diagnostico que nos permita identificar cual es el comedor que se ha caracterizado por ser Líder, esto se puede determinar a través de los resultados obtenidos escogiendo al comedor líder para darle la inducción sobre la Gestión Cooperativa y venderla la idea.

#### **8.4.6 Gestión del Proceso**

##### **Diagnostico Social:**

Al tener la tabulación de la información a Operadores y Usuarios, se han identificando las falencias existentes y aplicando la idea de liderar los comedores comunitarios para que cree Precooperativa, Fondo o Cooperativa, siendo un Administrador de Empresas, que tenga conocimiento y le guste trabajar por la comunidad y el desarrollo y crecimiento del Sector Solidario. Los comedores de Aures uno y Salitre que tuvieron mayor puntaje según los parámetros de medición establecidos por la Secretaria de Integración Social, serian los elegidos para venderles la idea y encaminarlos por medio de conocimiento y participación del sector solidario para que contribuyan a la formación y creación del ente que les permita agremiarse y de esta manera llegar a ser auto-sostenibles.

##### **Planeación Social:**

Una vez establecidos los resultados del diagnostico social, se procede a formular los objetivos del proyecto, los cuales buscan que desde el mismo medio canalizar la información y difundirla a los demás comedores,

fortalecerse y empezar a trabajar por medio del líder solidario, la creación de su Precooperativa, Fondo o Cooperativa de los comedores comunitarios.

**Acción Social:**

Concientizar y culturizar a sus participantes para que ellos pongan el mayor interés en capacitarse, comprometerse e incorporarse dentro del proyecto social.

Exponer a la Secretaria de Integración social la idea para que la negociación del proyecto sea realizada con la Precooperativa, Fondo o Cooperativa administrado y liderado por un administrador de empresas, que fundamentado en el trabajo de campo desarrollado, iniciará el proceso de “acciones sociales” y buscar el equilibrio con las “acciones económicas” que serán las que son destinadas por los Fondos de Desarrollo Local y negociar este tipo de contratación, para que no sea entregada a un operador como los hasta ahora asignados a manejar dichos recursos.

### **Control Social:**

La acción social al realizarse con fundamento en unos objetivos, principios y valores solidarios acordes a las necesidades de la comunidad y en particular a las presentadas en las familias vulnerables de los estratos 0,1 y 2 de la localidad de Suba. Se busca generar una capacitación constante y por consiguiente buscar que ellos mismos tengan el autocontrol en el desarrollo de sus fines, para garantizar el cabal cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **Promoción del Liderazgo Solidario:**

Se buscará entre los comedores mas sobresalientes, los funcionarios que mayor liderazgo han tenido en el desarrollo de los proyectos productivos, los que ya tienen organizados sus estatutos, sus manuales de funciones, de convivencia, se revisarán con el fin de ajustarlos y ver cual de ellos puede servir como líder, cual de esos proyectos productivos tiene la factibilidad de continuar y seguir asesorando para encaminar, direccionar y capacitar; van a liderar y trabajar para conseguir sus propios fines, pero con la iniciativa de que cooperados será mas fácil conseguir sus recursos, a través de la Precooperativa, Fondo o Cooperativa y poner en marcha sus iniciativas y proyectos productivos.

### **Gestión Educativa:**

Buscar lideres que ayuden a difundir la idea de asociación Solidaria y Cooperativa, realizando charlas para direccionar a cada comedor y realizar una jornada educativa acorde a las necesidades de la localidad.

Se deben seguir infundiendo los principios y valores del sector solidario, para que todos puedan participar, explorando sus cualidades y que

pueden contribuir a la conformación de la entidad solidaria que los agrupe y les permita sacar adelante sus proyectos productivos.

### **Gestión de la Comunidad Social:**

Se debe difundir entre los usuarios y todos sus participantes la idea de cooperación para que ellos también tengan conocimiento de los planes y proyectos que se esperan desarrollar y ver quienes pueden aportar y ayudar a fortalecer la creación de la entidad, ya sea porque tienen experiencia en algún campo del saber, habilidades y destrezas que se pueden ir explotando y de esta manera conformar un grupo idóneo que administre y ejecute planes reales y alcanzables para los beneficiarios de la comunidad.

### **Gestión de Participación:**

Se debe formar e incentivar a las personas que tengan habilidades y destrezas para se sean líderes y contribuyan a organizar las actividades de la entidad. Se pueden capacitar y ellos serán difusores entre los mismos comedores para que conozcan y también se hagan partícipes de los beneficios de asociación.

#### **8.4.7 Normatividad de las entidades de Economía solidaria y su campo de acción.**

Para cumplir con el primer objetivo, se debe tener conocimiento del Sector Solidario, el cual busca beneficios comunes minimizando costos, por ello se hará una breve reseña de las características básicas que manejan las entidades de este sector:

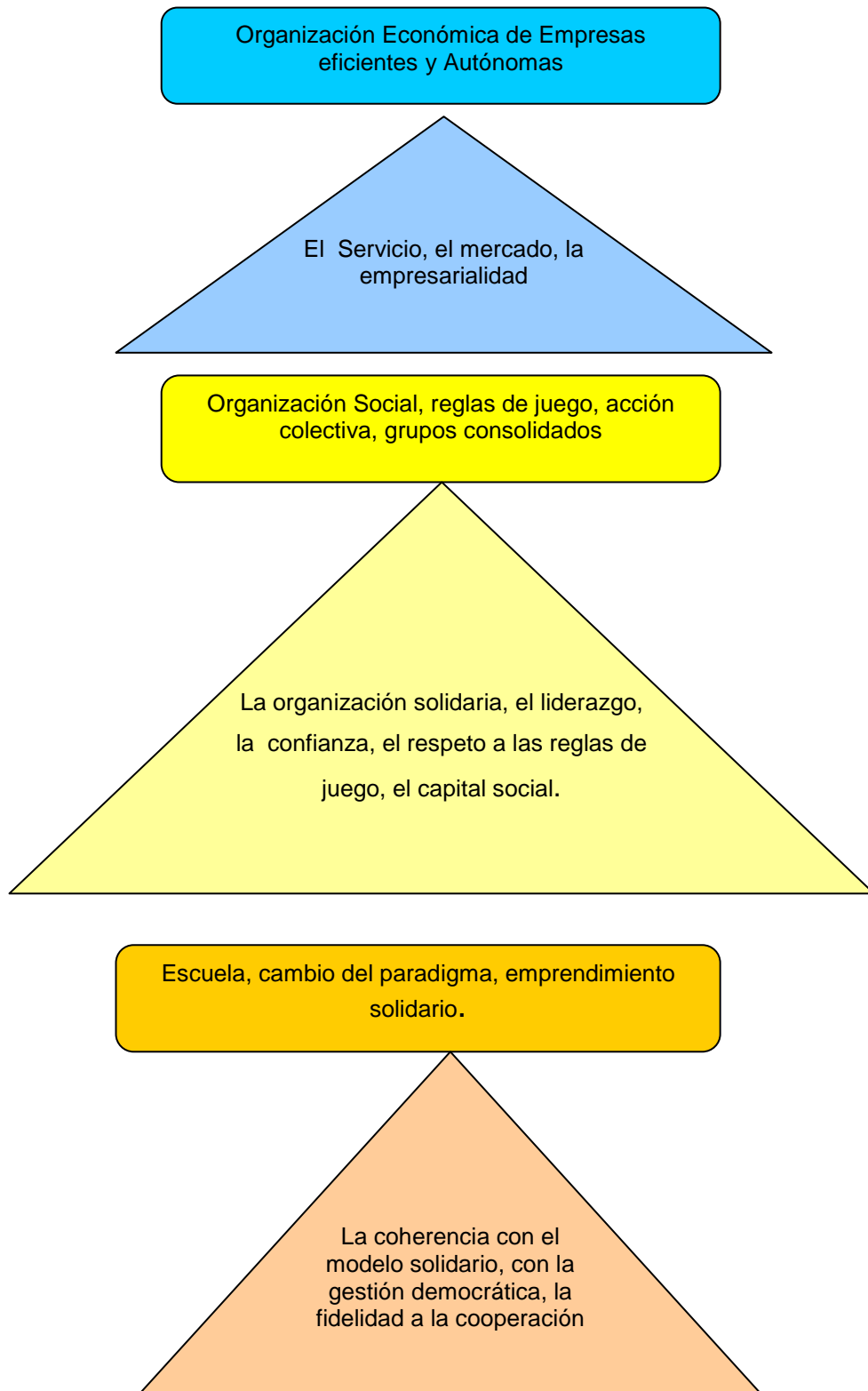
##### **8.4.7.2 La Organización Solidaria:**

Una empresa de la Economía Solidaria es una organización constituida por un grupo de personas que dentro de unas reglas de juego democráticas y de cooperación entre si, pero sin estar motivadas por el animo de lucro, buscan la satisfacción de sus propias necesidades.

Una empresa de economía solidaria busca: La satisfacción de las necesidades de sus dueños, asociados cooperados.

- ❖ **ORGANIZACIÓN:** Grupo coordinado
  
- ❖ **EMPRESA:** Negocio, competitividad
  
- ❖ **ESCUELA:** Cambio de paradigma, de cultura preparada para la cooperación.

Grafica 40. Organización Económica Empresas Eficientes.



Fuente: Darío Castillo Sandoval.

## El Gobierno Solidario

Tabla. 39. Gobierno Solidario (Criterios, control, control social, núcleo básico).

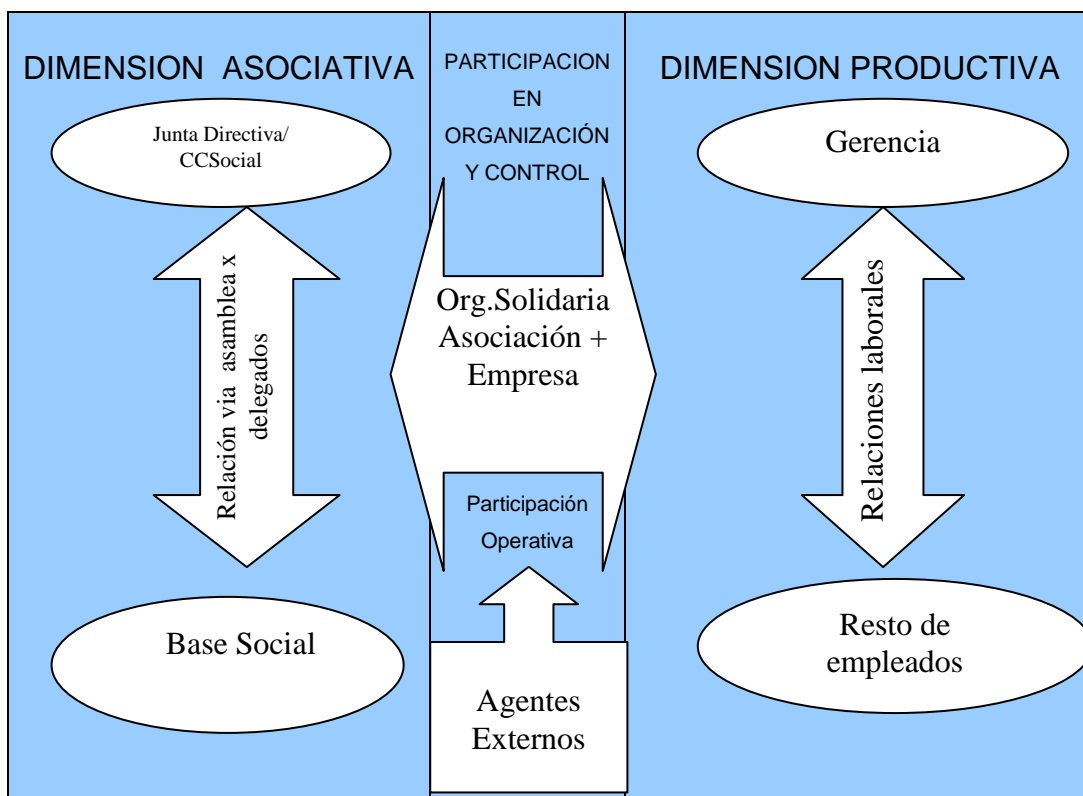
CRITERIO DE IDENTIDAD	EL NUCLEO BASICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criterio diferenciador.</li> <li>✓ Doble Rol: Usuario-dueño</li> <li>✓ Generar el vinculo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de pertenencia</li> <li>• Relación entre asociados y la organización.</li> <li>• Relación entre asociados</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Que es?</li> <li>✓ La gestión colegiada, colectiva.</li> <li>✓ Responsable de la dirección y el control.</li> <li>✓ Conformado por Asociados, directivos, Gerencia.</li> <li>✓ Papel de la Gerencia.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agente Dinámico.</li> <li>• Junta Directiva/Consejo/Gerencia: Ejecuta-colaboración mutua.</li> </ul> </li> </ul>
EL CONTROL	CONTROL SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La necesidad de la participación</li> <li>✓ Velar por los intereses en la organización</li> <li>✓ Controlar el cumplimiento de los objetivos fijados.</li> <li>✓ Evitar conflictos.</li> <li>✓ Grupos participantes: Acreedores netos, Deudores netos, administradores (gestión).</li> </ul>	<p><b>Aspectos Generales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se origina dentro de las mismas organizaciones.</li> <li>✓ Control interno/ mismos asociados.</li> <li>✓ Se realiza como parte del control administrativo o Control de gestión.</li> </ul> <p><b>Control Interno :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Junta de vigilancia/comités/ Comité Control social.</li> <li>✓ Auditorias externas.</li> <li>✓ Asociados.</li> </ul>



Grafica. 41. Estructura del modelo de Gestión Solidaria.

## ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTION SOLIDARIA

### NUCLEO BASICO



Fuente: Darío Castillo Sandoval.

Tabla. 40. Control en organizaciones solidarias

### CONTROL SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES DE ECONOMIA SOLIDARIA

ENTIDAD	ORGANO ADMINISTRATIVO	ORGANO DE CONTROL SOCIAL
Precooperativas	Comité de Administración	Comité de Vigilancia
Cooperativas	Consejo de Administración	Junta de Vigilancia
Asociaciones mutuales	Junta Directiva	Junta de Control Social
Fondo de Empleados	Junta Directiva	Comité de Control Social
Organismos de grado superior	Junta Directiva/Consejo de Administración	Junta de Vigilancia

Fuente: Bustos Carlos 2003.

Los órganos de control social son instancias de participación elegidos en el seno de las asambleas y cuya misión es vigilar el cumplimiento del objetivo social de las organizaciones en relación con sus asociados.

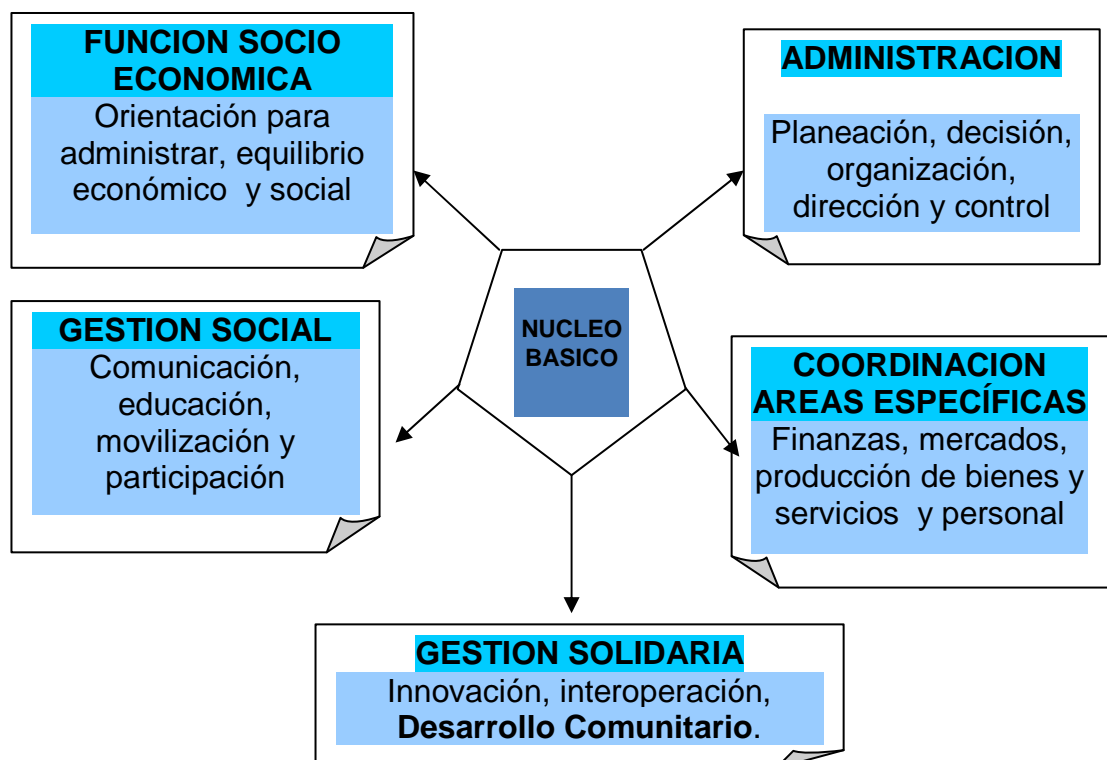
#### 8.4.7.2 Un Estilo de Gestión Propia

##### Rasgos comunes:

- Doctrina cooperativa, doctrina social de la Iglesia, tendencias, Sindicales basadas en doctrinas sociales.
- Fundada en la experiencia y en la prueba y el error
- La administración como arte.
- Necesidad de conceptualización y teorización.

#### La Función Gerencial en la Organización Solidaria

Grafica. 42. Función Gerencial



Fuente: Darío Castillo Sandoval.

### **FUNCION SOCIO ECONOMICA**

- ✓ Es el equilibrio entre las dimensiones social y Económica de la organización solidaria.

### **FUNCION DE GESTION SOLIDARIA**

- ✓ Innovación organizacional
- ✓ Intercooperacion
- ✓ Participación de la organización en el desarrollo.

### **FUNCION DE GESTION SOCIAL**

- ✓ Comunicación social
- ✓ Movilización social
- ✓ Educación Solidaria
- ✓ Participación social
- ✓ Desarrollo integral

### **FUNCION ADMINISTRATIVA**

- ✓ Planeación
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Dirección
- ✓ Organización
- ✓ Control

### **FUNCION DE COORDINACION AREAS ORGANIZACIONALES**

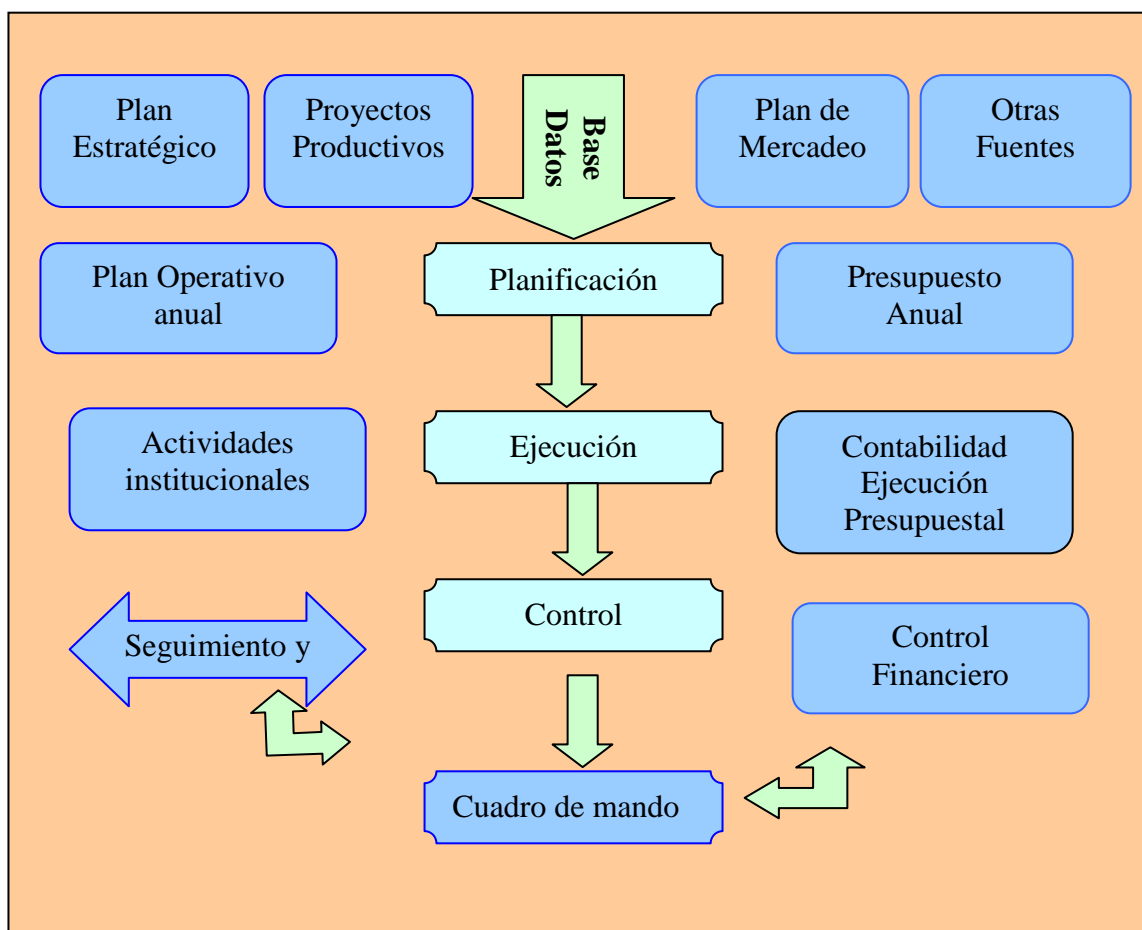
- ✓ Área Administrativa
- ✓ Áreas de productos y servicios
- ✓ Área de mercadeo
- ✓ Área Financiera
- ✓ Área Recursos Humanos

## 8.5. Metodología para la Planificación Operativa y Presupuestal

El presente cuadro es un esquema que permite identificar los datos básicos que deben incluirse dentro del proceso administrativo de cada comedor para la ejecución de proyectos productivos de auto sostenibilidad.

### 8.5.1 Planificación Operativa, Presupuesto Anual

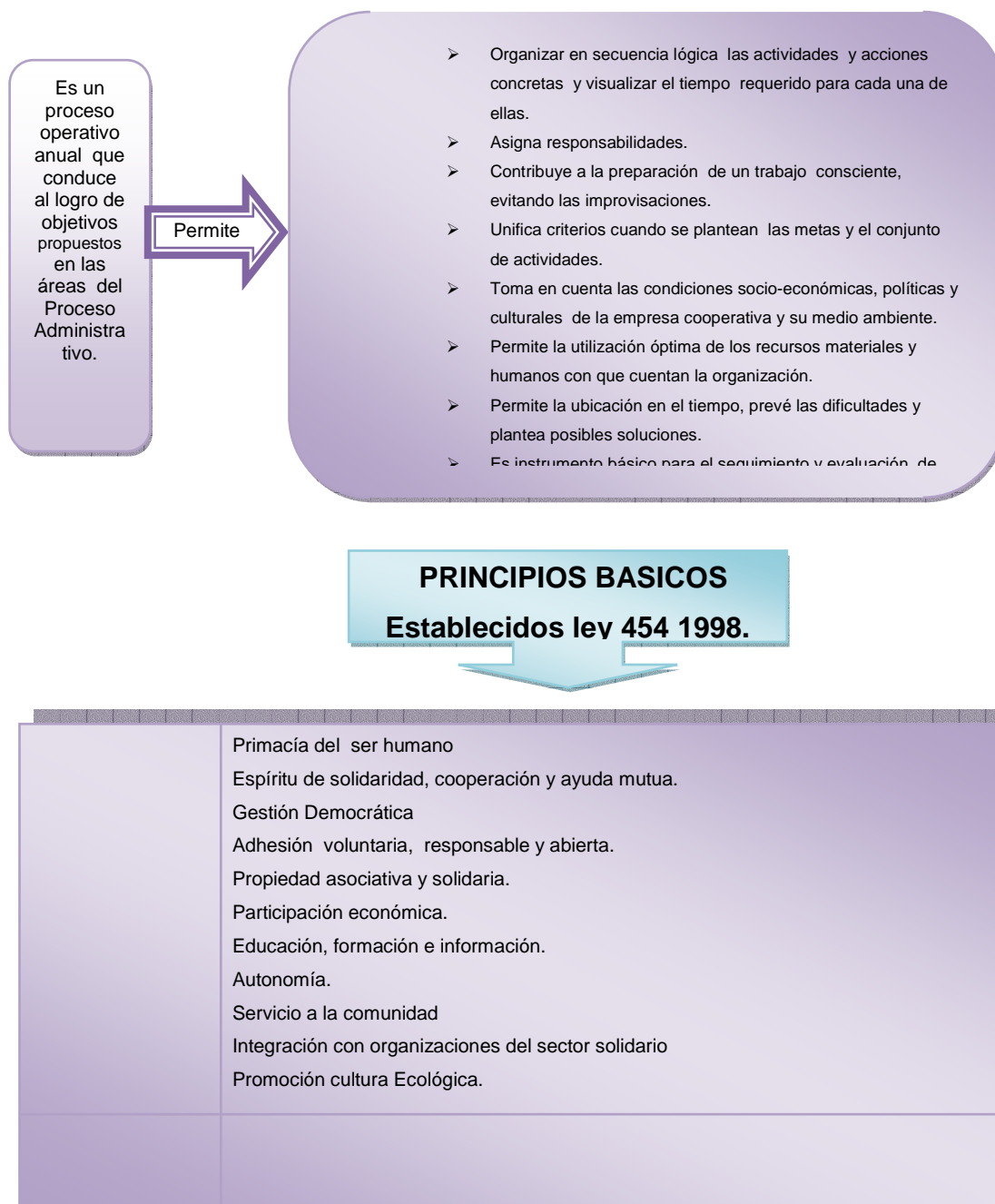
Grafica. 43. Planificación Operativa, Presupuesto Anual



Fuente: Gestión Norsud. Pág.4

## 8.5.2 Planificación Operativa Anual

Figura 7 Planificación Operativa Anual.



En este caso se tendrán en cuenta los **Valores Sociales, éticos, económicos y políticos**, se hará una puesta en común para acoger los que mas se adapten a la entidad (Comedores comunitarios):

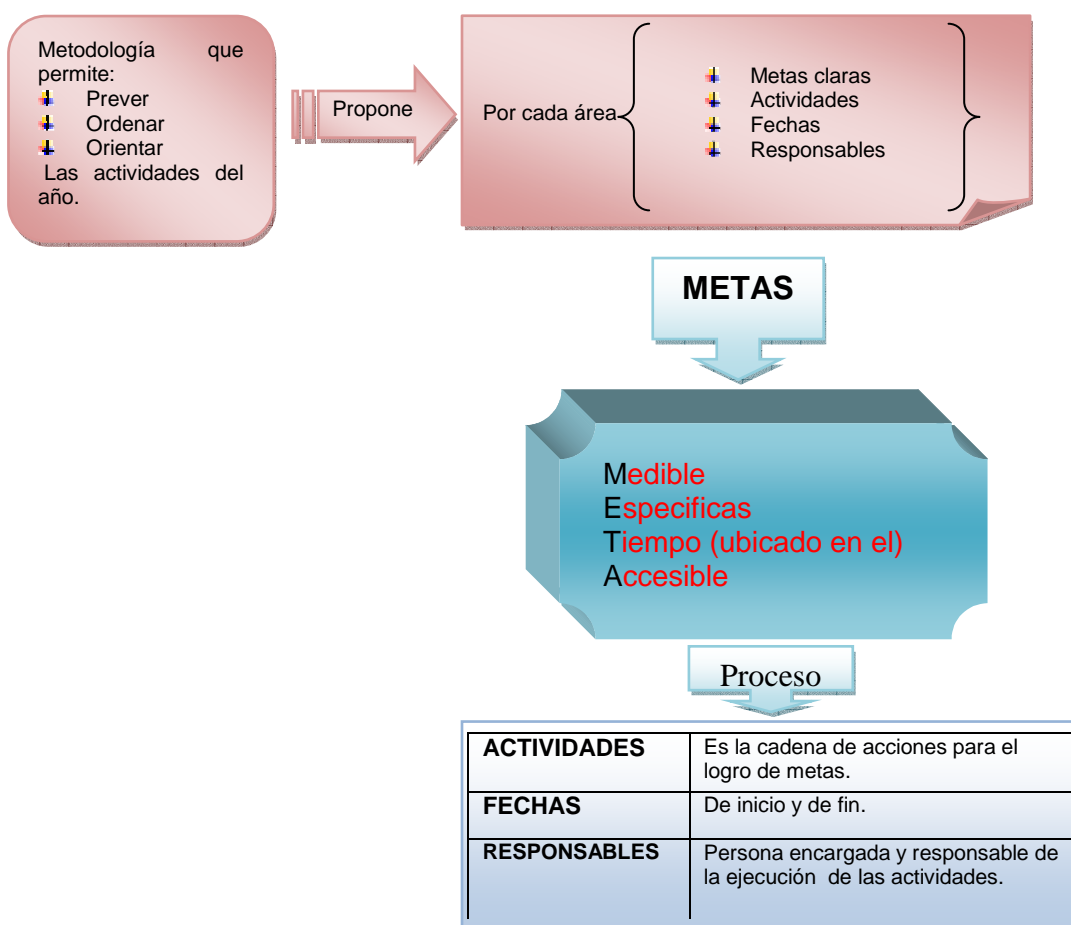
Tabla. 41. Valores Éticos, sociales, económicos, políticos.

ETICOS	SOCIALES	ECONOMICOS	POLITICOS
Honestidad	<b>Cooperación</b>	Servicio	Democracia
Responsabilidad	Solidaridad	Calidad	Participación
Lealtad	Confianza	Eficiencia	🚩 <b>Consenso</b>
Justicia Social	Amistad	Austeridad	🚩 <b>Autonomía</b>
Transparencia	Respeto dignidad Humana	Trabajo	Pluralidad
🚩 <b>Compromiso</b>	🚩 <b>Ayuda mutua</b>	🚩 <b>Innovación</b>	Igualdad
Equidad		Rentabilidad	Libertad

Fuente: Darío Castillo Sandoval.

### 8.5.3 PLANIFICACION POR METAS

Figura 8 Planificación por Metas.



Fuente: Gestión Norsud. Pág.8.

## CRONOGRAMA

Para tener una visión general de las actividades a desarrollar y coordinar se pueden colocar en un Diagrama de Gantt.

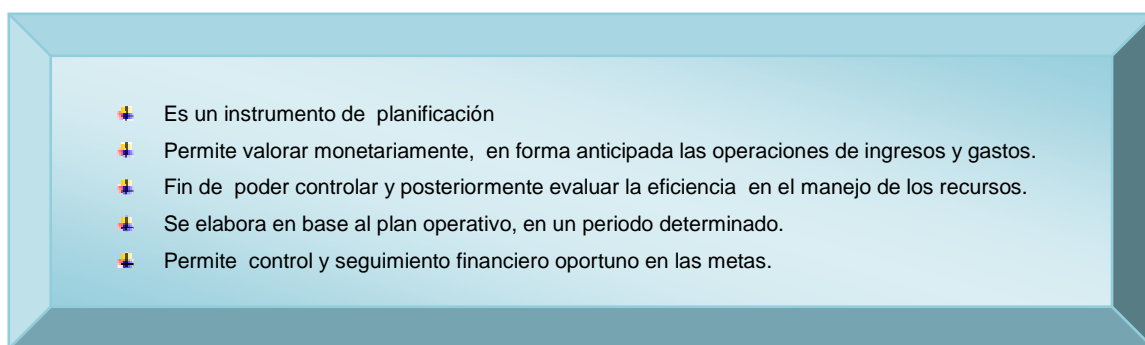
Tabla. 42 Cronograma actividades Gantt.

ACTIVIDADES	Ene	Ene	Ene	Ene	Feb	Feb	Feb
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3
<b>CONFORMACION DE PRECOOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO/ CONSECUION DE RECURSOS</b>							
Iniciativas de creación de Precooperativas Trabajo Asociado Cooperativas	XXX						
Selección de personal idóneo PEA(perfiles de la población económicamente activa)	XXX						
Asignación de responsabilidades (Área administrativa)	XXX						
Investigar Normatividad Sector Solidario (Área administrativa)	XXX						
Preparación de Logística / Apoyo universidad/Sena/Entidades gubernamentales ( materiales, video ben, expositor, costos, etc)		XXX					
Sesiones de las capacitaciones(tiempo determinado) apoyo profesional Univ.Sena.etc			xxx	Xxx	xxx		
Planteamiento de proyectos productivos (Estudio de viabilidad)/ Sena. Universidad						xxx	xxx
Seguimiento y control a los procesos y actividades	xxx	xxx	xxx	Xxx	xxx	xxx	xxx

Fuente: Los autores

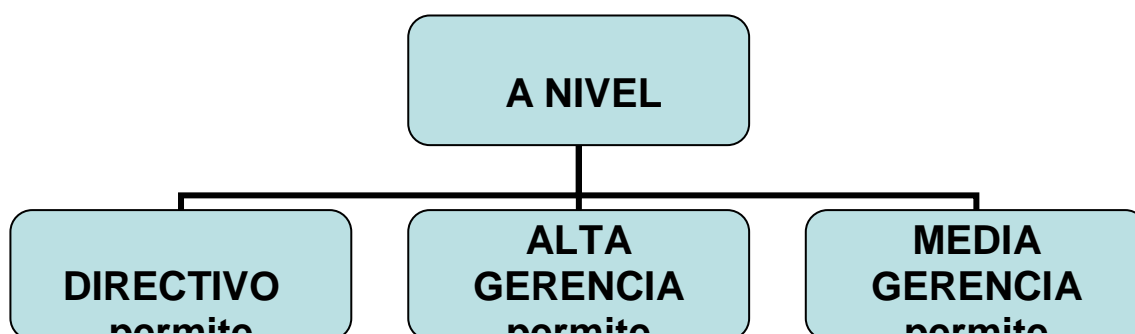
## 8.5.4 Presupuesto Anual

### Definición del Presupuesto

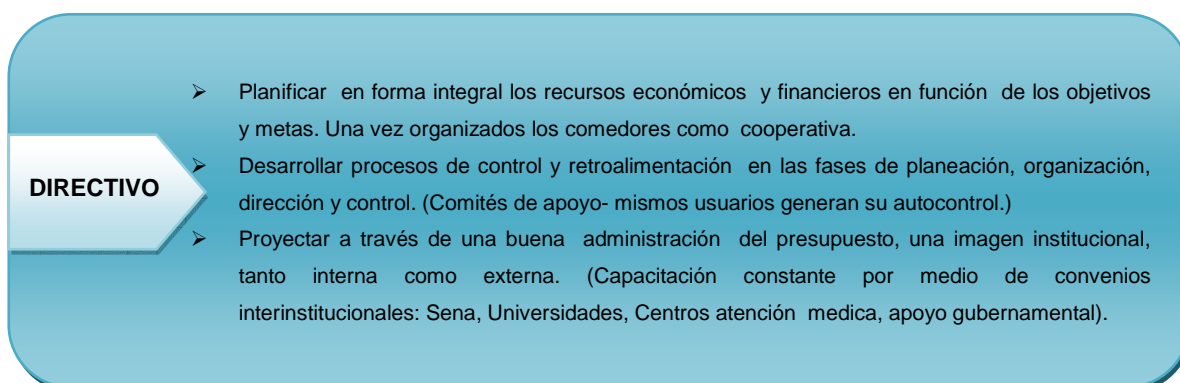


### Importancia del presupuesto

Figura 9 Importancia del Presupuesto.



Se puede considerar a distintos niveles:





**ALTA GERENCIA**

- Identificar y asignar responsabilidades, definir normas para su elaboración y cumplimiento. (Según perfiles escolaridad)
- Contar con un instrumento de control y seguimiento de actividades. (Autocontrol-comités- presupuesto- plan de acción )
- forma oportuna. (presupuesto-plan de acción )

**MEDIA GERENCIA**

- Conocer la cantidad, origen y destino de los recursos. (Proyectos productivos-patrocinio)
- Distribuir los recursos en el tiempo para prever la disponibilidad de los mismos. (Elaboración metas)
- Proyectar el movimiento de ingresos y gastos. (posibles proyectos productivos) ( inversión del proyecto- asesoría- estudio de factibilidad )
- Contar con un referente para tomar medidas correctivas, cuando se detectan desviaciones en la ejecución. (Autocontrol- aplicación principios y valores)
- Analizar y evaluar el comportamiento ejecutado y estimar tendencias y proyecciones futuras. (seguimiento a proyectos productivos)

### Principios básicos para la elaboración del presupuesto.

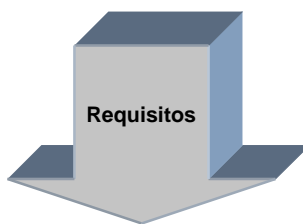
Tabla. 43 Principios básicos del presupuesto.

<b>PREVISION</b>	La elaboración de presupuestos es una actividad previa a la ejecución, debe considerar los requerimientos cuantitativos de cada programa y proyecto y hacer las previsiones necesarias.
<b>ARTICULACION</b>	Claridad en procedimientos, integridad de procesos, seguimiento y control.
<b>COORDINACION</b>	La gerencia debe establecer un sistema de comunicación y coordinación entre los niveles facilitando los procesos de confrontación y negociación, permitiendo consolidar en un solo presupuesto anual.
<b>REALISMO</b>	Las metas fijadas deben ser razonables y realizables y las cifras del presupuesto deben reflejar tal situación.
<b>OPORTUNIDAD</b>	Debe ser elaborado, aprobado y difundido oportunamente en todos los niveles.
<b>FLEXIBILIDAD</b>	En todo presupuesto deben existir variaciones, ajustes y/o transferencias, pero deben mantenerse dentro de las políticas, normas y límites aprobados.
<b>INTEGRIDAD</b>	Debe ser elaborado de manera integral, ya que expresa en términos monetarios las metas institucionales, la necesidad de recursos, bienes, insumos, servicios, las políticas y planes de inversión, costos, políticas de inventarios, metas de producción, comercialización, planes de expansión, etc

Fuente. Gestión Norsud p.13.

Figura 10 Metodología.

### 8.5.5 Metodología



- Elegir tipo de presupuesto (En nuestro caso sería Sector Solidario).
- Responsables de la elaboración, ejecución y participación en diferentes fases donde se integran voluntades, conocimientos, experiencias y niveles de decisiones.
- Definir el periodo de la vigencia (Por lo general año calendario), pero puede tener otras fechas de inicio y terminación.
- Compatibilizar su estructura con el plan operativo anual y plan contable.
- Tener claridad sobre las políticas y directrices, aspectos económicos y financieros.
- Considerar la situación política y financiera del país.

### Información básica

- Contar con los planes operativos.
- Tener definidos techos presupuestales.
- Tener definida metodología y los instrumentos que deben ser homogéneos.
- Normas y reglamentos internos
- Contar con información actualizada.
- Los presupuestos tienen dos grupos de cuentas (ingresos y egresos).

**Ingresos:** Fuentes de fondos con que cuenta la entidad (recursos propios, externos, créditos, aportes estatales, saldos de gestión anterior, rendimientos financieros).

**Egresos:** Aplicaciones que realiza la entidad y sus áreas para el cumplimiento de sus metas, incluye la demanda de recursos materiales y humanos

## Ejemplo: Formato del presupuesto

Tabla 44. Formato presupuesto

RUBRO	AREA 1.	AREA 2	AREA ADM.	TOTAL
Ingresos	X	Y	Z	XYZ
.....	X	Y	Z	XYZ
<b>Total Ingresos</b>	XX	YY	ZZ	XXYYZZ
Egresos	V	W	U	VWU
.....	V	W	U	VWU
<b>Total Egresos</b>	VV	WW	UU	VVWWUU
<b>Diferencia proyectadas</b>	X- V	Y-W	Z-U	A

Fuente. Gestión Norsud p.16.

### 8.5.6 Seguimiento y Control

Esta información es de gran utilidad y facilita la toma de decisiones en el futuro con información fidedigna y real.

#### INFORME DE SEGUIMIENTO-CONTROL DELPOA (Plan Operativo Anual)

Tabla 45. Formato de seguimiento.

Area: _____ Responsable: _____ Periodo: _____						
METAS	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	ESTADO DE LAS ACTIVIDADES			OBSERVACIONES	MEDIDAS CORRECTIVAS
		SI	T	NO		

Fuente: Gestión Norsud. Pag. 25

El contenido del cuadro se explica: **Estado de las actividades:**

**SI:** Si la actividad se realizó de acuerdo a lo previsto.

**T:** Si la actividad está en trámite o si se ejecutó parcialmente.

**NO:** Si aún no se han ejecutado las actividades y existen dificultades

#### Indicadores

Se definen como las medidas específicas y objetivamente verificables de los cambios o resultados de una actividad, relacionando dos o más

variables claves. En la ejecución de proyectos productivos, permite ver la incidencia y el impacto causado en el proceso del mismo.

**Ejemplo: Indicadores de eficacia:**

Si la meta es capacitar a 25 personas en Economía Solidaria para conformar Precoperativas de trabajo asociado, se podría tener como indicador:

$$\frac{\begin{array}{ll} \# \text{ Personas Capacitadas} & 20 \text{ personas} \\ \hline \# \text{ Personas Previstas} & 25 \text{ personas} \end{array}}{80 \%}$$

Este indicador evidencia el nivel de aceptación que se tuvo la convocatoria realizada para llevar a cabo el proceso de capacitación en Economía Solidaria.

**Indicadores de Eficiencia:**

% de Morosidad 5%

$$\frac{\text{Costo Total } \$500.000}{\text{Personas capacitadas } 25 \text{ personas}} = 20.000$$

Si el costo total para capacitar a 25 personas y solo asisten 20 personas tenemos una morosidad por inasistencia de 5 personas. Por tanto, es necesario lograr que las personas convocadas asistan en su totalidad para no perder la inversión.

Tabla 46. Presupuesto Plan de Mejoramiento

<b>PRESUPUESTO DE EJECUCION PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	
<b>META</b>	<b>VALOR</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	
Apoyar y fortalecer los comedores comunitarios para niños, niñas y adultos mayores en condiciones de vulnerabilidad, brindando 300 almuerzos diarios durante 300 días en el año.	\$ 171.899.988
Formar y fortalecer a 230 mujeres cabeza de familia, madres gestantes y lactantes para la promoción de patrones de manejo, manipulación, conservación y consumo sano.	\$ 193.945.200
Formar y apoyar la creación, puesta en marcha, consolidación y/o fortalecimiento de alternativas productivas con énfasis en RECICLAJE, CULINARIA, ORNAMENTACION, PANADERIA, SELLOS Y ESTAMPADOS.	
Apoyar la realización de fiestas, eventos culturales o artísticos locales, al año que involucren los niños, niñas, jóvenes, las mujeres, adultos y adultos mayores de la Localidad.	\$ 52.500.000
Gastos de Personal	\$ 73.968.000
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	
Alquileres, Mantenimientos, Papeleria, Equipo de Computo, Servicios	\$ 100.000.000
Administración y Dirección del proyecto	\$ 118.462.638
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 710.775.826</b>

Fuente: los Autores

## **CONCLUSIONES**

La actividad estructurada del desarrollo del programa de veeduría a los Comedores Comunitarios, permitió aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera como Administradores de Empresas, explorando un campo ajeno a nuestro modo de vida, y del cual nos hemos enriquecido, valorando la importancia que tienen los procesos de la gestión administrativa dentro de cualquier organización, ya que su aplicación, debe ser acorde al desarrollo lógico de toda investigación, buscado desafiar los constantes cambios que trae la civilización.

Dentro de la veeduría realizada a los comedores comunitarios, se resalta la importancia de involucrar en el proceso administrativo a los usuarios participantes, creando sentido de pertenencia y liderazgo.

Todo objetivo propuesto dentro de la Gestión Administrativa, debe tener la certeza y la exigencia constante de poder alcanzarlo, buscando los medios más apropiados y las alternativas más razonables que nos permitan trazar el camino para poder cumplirlo.

Para alcanzar el cumplimiento de los proyectos de auto sostenibilidad el gobierno debe apropiarse de cada proyecto como ente individual ofreciendo un estudio de viabilidad, que permita sacarlos adelante ofreciendo los recursos necesarios para la puesta en marcha.

Ofrecer un plan educativo que permita escolarizar a toda la población participante, donde se incluya no solo a los niños y jóvenes, sino también a las madres cabeza de familia, ya que de ellas depende la estructura familiar de la sociedad.

El hombre debe ser el constante innovador y líder de sus empresas, que con su idoneidad, cultura y valores, trabaje en bienestar de una sociedad que exige más respeto y dignidad humana.

La realización de este trabajo, permite conocer nuestra sociedad, para que seamos conscientes de contribuir a formar una cultura basada en principios y valores con dignidad, mejorando las condiciones de vida.

En nuestro proyecto de vida debemos dar por lo menos una alternativa de solución a la problemática que vive nuestro país.



## **RECOMENDACIONES**

### **PLANEACIÓN**

Existe la necesidad de objetivos específicos, metas cuantitativas e instrumentos de seguimiento y control del cumplimiento de los propósitos.

Existe la necesidad de avanzar hacia una mayor homogeneidad en los comedores comunitarios.

Se requiere de acciones para establecer mecanismos formales, eficientes y oportunos de gestión de calidad en las áreas donde estos son más débiles.

Se debe reevaluar y unificar la creación y aplicación de los planes de acción implementados en los comedores comunitarios,

Se requiere la socialización del proyecto 212 a los participantes, donde se resalten los objetivos del mismo y realizar una evaluación semestral donde se garantice que el usuario conoce el objetivo final del proyecto.

Se debe establecer una secuencia lógica de todas las actividades que se planeen ejecutar con el fin de unificar criterios y mejorar los procesos y procedimientos.

### **ORGANIZACIÓN**

Se requiere la creación de la gestión documental en los comedores donde unifiquen los documentos y la estructura de conservación y presentación de los mismos.

Se requiere la implementación de los manuales de funciones existentes en los comedores.

Se requiere la aplicación de las fichas técnicas (Sirbe).

Se requiere de la programación de las actividades para desarrollar seguimiento en cuanto a la caracterización de la población.

## **DIRECCIÓN**

Se debe desarrollar y seguir el plan de acción por cada comedor, realizando los ajustes pertinentes debido a la constante rotación de participantes, enfocado a fortalecer y mejorar sus condiciones de vida de los usuarios en cada comedor.

Se debe apoyar a los participantes de los comedores en la conformación de la Red de usuarios con el fin de crear economías de escala.

Se debe realizar seguimiento a los proyectos productivos gestados en el interior de los comedores y evaluar su viabilidad, que permitan conseguir patrocinios interinstitucionales.

## **CONTROL**

Existe escaso monitoreo sistemático y homogéneo de indicadores concretos de Eficacia y eficiencia del proceso administrativo.

Deben ser diseñados indicadores de gestión que permitan medir e identificar las falencias más relevantes que se presentan y poder implementar acciones correctivas y preventivas.

Se debe realizar un mayor control a los requerimientos necesarios que deben cumplir las persona que estén interesadas y que tienen derecho a este servicio garantizando que sea asignado realmente a la población vulnerable.

Se debe nombrar un veedor de la Personería que este controlando la correcta administración en todos los comedores donde se unifique todos los procesos.

Existe la necesidad de incorporar el análisis externo en los procesos de trabajo llevados en los comedores.

## BIBLIOGRAFIA

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Departamento Administrativo de Bienestar Social DABS, Proyecto 212, Comedores Comunitarios: un medio para restablecer el derecho a la alimentación. Bogotá. Octubre 2006. 40p.

CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración 7ª Ed. México: Mc Graw Hill. 2004. 862p

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA, España. Calpes S.A. Madrid, 2005.

Universidad Javeriana, Diplomado, Economía Solidaria, material. Junio 2008

GRANSER, Utan. Gestión Noursud. Evaluación y seguimiento-control del plan y presupuesto anual.

ICONTEC, Normas Técnicas Colombianas sobre documentación y presentación de tesis de grado. 5ª Ed. Actualización, Bogotá, Icontec. 2006 151p.

MARTINEZ BENCARDINO, Ciro. Estadística y Muestreo. 3ª Ed. Bogotá: Mc. Graw Hill, 2001. 729p.

MÉNDEZ A, Carlos E. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación, 3ª Ed. Bogotá: Mc Graw Hill. 2001. 246p.

Página web [www.bogota.gov.co](http://www.bogota.gov.co), consultada en noviembre de 2007

Página web [www.colsubsidio.com](http://www.colsubsidio.com), consultado en enero de 2008

Página web [www.integracionsocial.gov.co](http://www.integracionsocial.gov.co), consultado en marzo 10 de 2008

Página web [www.Kolpingcolombia.com](http://www.Kolpingcolombia.com), consultado en febrero 11 de 2008

Tesis y documentos relacionados con el tema Comedores Comunitarios