

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SECRETARIADO DIOCESANO DE
PASTORAL SOCIAL IPIALES 2014-2019**

**JESÚS ESTEBAN HERNÁNDEZ ORTEGA
YULIAM DAVID NOGUERA BUESACO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO
2014**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SECRETARIADO DIOCESANO DE
PASTORAL SOCIAL IPIALES 2014-2019**

**JESÚS ESTEBAN HERNÁNDEZ ORTEGA
YULIAM DAVID NOGUERA BUESACO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor
Wilson Revelo Maya
Docente de la Universidad de Nariño**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO
2014**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2014

AGRADECIMIENTOS

Los autores deseamos agradecer en primer lugar a Dios todo poderoso por derramar bendiciones sobre nosotros y hacer posible este sueño. También nuestra gratitud se dirige a nuestras familias por la confianza y el apoyo constante a lo largo de nuestra carrera, también queremos agradecer a todas las personas que nos brindaron su asesoría, capacidad y experiencia académica, todo lo anterior sin dejar a lado al personal directivo y funcionarios del Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales, quienes con su confianza y apoyo hicieron posible el desarrollo de esta investigación.

DEDICATORIA

Me permito dedicar el desarrollo de esta investigación a Dios por darme la oportunidad día a día que con humildad, paciencia, sabiduría todo es posible y poder compartir este logro con ustedes. A mi madre y a mi padre por el apoyo incondicional a lo largo de mis estudios y quienes son el pilar fundamental de todo lo que me he propuesto. A mis hermanos por ser fuente de motivación y confianza y a mis familiares y amigos porque siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos más difíciles y han sido valiosos incentivos en mi vida”.

Con cariño

Jesús Esteban

Dedico esta investigación a Dios por darme la vida y salud para poderlo desarrollar, a mis padres por su gran apoyo y confianza incondicional, de la misma manera a mis familiares y amigos por sus palabras de aliento en todo el transcurso de mi carrera. En última instancia a mis ángeles que desde el cielo me cuidan y protegen cada día.

Con cariño

Yuliam David

RESUMEN

Diseñando un Plan Estratégico en el Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales, se satisface la necesidad de actualizar información que se requiere con extremada urgencia, como lo es el nuevo diseño de la visión la cual permitirá orientar a la institución a un fin común, de igual manera se espera implementar una herramienta ventajosa y competitiva en esta institución de carácter social, así como la formulación y su debida aplicación de las estrategias permitirá crear y preservar ventajas en función de una serie de actividades de recuperación de tejido social en pro del mejoramiento de la calidad de vida desde una opción preferencial por las comunidades pobres; gestiona recursos, acompaña procesos y promueve iniciativas desde las tres áreas que lo conforman: Desarrollo Humano Integral, Vida Justicia y Paz, Agro ecología y desarrollo ambiental.

ABSTRACT

Designing a Strategic Plan in the Diocesan Secretariat for Pastoral Social Ipiales, the need to update information required with extreme urgency is satisfied, as is the new design of the vision which will guide the institution to a common end , just so are expected to implement an advantageous and competitive in this social institution tool and the formulation and implementation of appropriate strategies will create and preserve advantages in terms of a series of recovery activities social fabric for the improvement of quality of life from a preferential option for the poor communities ; manages resources , accompanying processes and promotes initiatives from the three areas that comprise : Integral Human Development , Life Justice and Peace , Agro ecology and environmental development.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1 ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.1.1 Tema. Plan Estratégico.....	17
1.2 TITULO	17
1.3 LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.3.1 Línea	17
1.3.2 Sublínea.....	17
1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.4.1 Planteamiento del Problema	17
1.4.2 Formulación del Problema	18
1.4.3 Sistematización del problema	18
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.5.2 Objetivos específicos	19
1.6 JUSTIFICACIÓN	20
1.6.2 Justificación Técnica	20
1.6.3 Justificación Práctica.....	20
1.7 DELIMITACIÓN.....	21
1.8 MARCO DE REFERENCIA.....	21
1.8.1 Marco Teórico	21
1.8.1.1 Antecedentes base conceptual y estado del arte.....	21
1.8.1.2 Fundamentación Teórica	25
1.8.1.2.4 Tipos de planeación	28
1.8.1.2.5 Diagnostico estratégico.....	29
1.8.1.2.6 Estrategia.....	29
1.8.1.2.7 Niveles de estrategia.....	30
1.8.1.2.8 Tipos de Estrategia.	32

1.8.1.2.9	Modelo de la planificación estratégica	33
1.8.2	Marco Contextual	44
1.8.2.1	Macro Localización	44
1.8.2.2	Micro localización.....	55
1.8.3.	Marco Histórico.	56
1.8.4	Marco Conceptual	57
1.8.5	Marco Legal.	60
1.9	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	63
1.9.4	Método	64
1.9.5.1	Fuentes Primarias.....	64
1.9.5.2	Fuentes Secundarias	65
1.9.6	Tratamiento de la Información.....	65
1.9.7	Población Y Muestra	65
1.9.7.1	Población	65
2.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	66
2.1	ANÁLISIS SITUACIONAL	66
2.2.	DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DEL SECRETARIADO DIOCESANO DE PASTORAL SOCIAL.....	66
2.3	RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A PERSONAL DIRECTIVO Y FUNCIONARIOS.....	73
3	DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO	84
3.1	DIAGNOSTICO INTERNO	84
3.1.1.	Análisis de capacidades.....	84
3.1.1.1	Capacidad gerencial	84
3.1.1.2	Capacidad competitiva.....	88
3.1.1.4	Capacidad de talento humano	91
3.1.1.5	Capacidad tecnológica.....	93
3.1.1.6	Mercadeo y ventas.....	94
3.1.2	Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI)	95
3.1.3	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	97

3.2	DIAGNOSTICO EXTERNO.....	98
3.2.1.1	Entorno Ambiental.....	99
3.2.1.2	Entorno Demográfico	101
3.3.	MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)	155
3.4	MATRIZ DE VULNERABILIDAD	157
4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	159
4.1	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).....	159
4.2	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE).....	161
4.3	MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)	161
5.	PLAN OPERATIVO.....	165
6.	INDICADORES	172
7	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO.....	173
	RECOMENDACIONES.....	175
	BIBLIOGRAFIA.....	176
	NETGRAFIA	178
	ANEXOS.....	179

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Encuesta aplicada a personal directivo y funcionarios de “SDPS”	74
Tabla 2. Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI)	95
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	97
Tabla 4. Municipios Diócesis de Ipiales	102
Tabla 5. Estado Conyugal.....	103
Tabla 6. Hogares con Actividad Económica	105
Tabla 7. Actividad Económica de Establecimientos.....	106
Tabla 8. Salarios.....	111
Tabla 9. Índice de Necesidades Insatisfechas (NBI)	116
Tabla 10. Vivienda Censo 2005.....	118
Tabla 11. Infraestructura de Servicios	121
Tabla 12. Nivel Educativo	123
Tabla 14. Víctimas por tipo de hecho victimizante en Ipiales 2005-2013	128
Tabla 15. Pertenencia Étnica.....	133
Tabla 16. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)	151
Tabla 17. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	153
Tabla 18. Matriz De Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Y Amenazas (DOFA).....	155
Tabla 19. Matriz de Vulnerabilidad	157
Tabla 20. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	159
Tabla 24. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)	163
Tabla 25. Estrategias	165
Tabla 26. Plan Operativo Del Secretariado Diocesano De Pastoral Social Ipiales.....	166

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Composición Estructural Diócesis de Ipiales (N)	66
Gráfica 2. Organigrama	72
Gráfica 3. Distribución porcentual en cuanto a satisfacción dentro del Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales	75
Gráfica 4. Distribución porcentual en cuanto al conocimiento de la historia y trayectoria del Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales	75
Gráfica 5. Distribución porcentual en cuanto a la definición de funciones y responsabilidades de los funcionarios del Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales.....	76
Gráfica 6. Distribución porcentual en cuanto a si se recibe información en cuanto al desempeño en el trabajo	76
Gráfica 7. Distribución porcentual en cuanto a si se siente motivado y le gusta el trabajo que realiza	77
Gráfica 8. Distribución porcentual frente a la satisfacción de las condiciones salariales.....	77
Gráfica 9. Distribución porcentual en cuanto a la calificación de las relaciones con los compañeros	78
Gráfica 10. Distribución porcentual en cuanto a si le resulta fácil expresar opiniones en su grupo de trabajo.....	78
Gráfica 11. Distribución porcentual en cuanto a si se siente parte de un equipo de trabajo	79
Gráfica 12. Distribución porcentual en cuanto al conocimiento de las tareas que se desempeña en otras áreas	79
Gráfica 13. Distribución porcentual en cuanto a si el trabajo en su área está bien organizado	80

Gráfica 14.	Distribución porcentual en cuanto a si las condiciones de trabajo en su área son seguras	80
Gráfica 15.	Distribución porcentual en cuanto a si las cargas de trabajo están bien repartidas	81
Gráfica 16.	Distribución porcentual en cuanto a si el trabajo se puede realizar en forma segura.....	81
Gráfica 17.	Distribución porcentual en cuanto a si se conocen en forma clara los protocolos de emergencia de la entidad.....	82
Gráfica 18.	Distribución porcentual en cuanto a si se recibe formación apropiada para el desempeño del trabajo.....	82
Gráfica 19.	Distribución porcentual en cuanto a si se existe algún tipo de capacitación para mejorar el desempeño del trabajo	83
Gráfica 20.	Distribución porcentual en cuanto a si se existen oportunidades para el desarrollo profesional.....	83
Gráfica 21.	Municipios Diócesis de Ipiales	102
Gráfica 22.	Hogares con Actividad Económica	105
Gráfica 23.	Actividad Económica de Establecimientos.....	106
Gráfica 24.	Índice de Necesidades Insatisfechas (NBI)	117
Gráfica 25.	Infraestructura de Servicios	122
Gráfica 26.	Nivel Educativo	123
Gráfica 27.	Departamento de Nariño, Diócesis de Ipiales.....	140
Gráfica 28.	Matriz de Vulnerabilidad	157
Gráfica 29.	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.....	160
Gráfica 30.	Matriz de la Gran Estrategia	161

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa geográfico de Nariño.....	44
Figura 2. Mapa geográfico de Ipiales.....	50
Figura 3. Escudo Diócesis De Ipiales	139

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. MODELO DE CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	180
Anexo B. MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A COORDINACIÓN GENERAL DEL SECRETARIADO DE PASTORAL SOCIAL IPIALES	181
ANEXO C. MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE DEL SECRETARIADO DIOCESANO DE PASTORAL SOCIAL	182
ANEXO D. REGISTRO FOTOGRÁFICO.....	183

INTRODUCCIÓN

El avance de la ciencia y la tecnología, la globalización de la economía, el libre mercado entre los pueblos, marca un nuevo horizonte para el desarrollo socioeconómico de las diferentes regiones del planeta, para lo cual es necesario prepararse para afrontar estos cambios en todos los países del mundo, y en las organizaciones, sin importar su objetivo principal.

Desde aquí se ve la importancia de darle un nuevo enfoque competitivo a una institución tan prestante como lo es el Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales, que a través de sus años de funcionamiento ha estado presta a brindar a la comunidad oportunidades tanto laborales, prestación de servicios y ayuda a las personas más necesitadas, todo con un fin social a la cual está regida. Necesariamente todos los desarrollos involucrados, para lograr un bien común de toda la sociedad, son bien vistos en la conformación de un estado próspero y continuo hacia el camino del éxito, es por ello que todas las comunidades y gobiernos apuntan a lograr desarrollo en la ciencia, tecnología e innovación, pero como es conocido por todos en este mundo real, quien no es competitivo carece de una calidad en su producción, tiempos, eficiencia, innovación, tecnología y muchos otros aspectos importantes que hace de la productividad un elemento importante para lograr tener un punto objetivo bien sea llevado a cabo a corto, mediano o largo plazo.

Al iniciar este proceso de investigación, el cual permite comprobar el nivel de desorganización administrativa en que se encuentra el secretariado diocesano de pastoral social Ipiales, por la inexistencia de un plan estratégico; se ve en la necesidad inmediata de avanzar en una propuesta de planeación estratégica, la cual contiene los siguientes elementos: una cultura corporativa donde se propone un estilo de dirección sistémico, con enfoque administrativo integral, luego se adelanta un análisis del micro y macroambiente; y con estos resultados, se plantea un direccionamiento estratégico conformado por la visión, la misión, los objetivos globales, los principios, las políticas institucionales y estrategias para continuar con la construcción de escenarios. Para dar funcionalidad a los elementos anteriores, se realiza un análisis estratégico de donde se desprenden las estrategias que permite dar solución a la problemática encontrada, y finalmente se procede a realizar un plan de acción.

El esfuerzo de este trabajo está centrado en la organización de recursos alternativos de acción para aprovechar las situaciones favorables y evitar las desfavorables, el plan contempla un conjunto de decisiones estratégicas, objetivos, metas, entre otros, de los cuales se espera que produzcan un resultado positivo en términos de eficiencia y eficacia al realizar su evaluación.

1 ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Tema. Plan Estratégico

1.2 TITULO

“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SECRETARIADO DIOCESANO DE PASTORAL SOCIAL IPIALES 2014-2019”

1.3 LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Línea. Dinámica Empresarial

1.3.2 Sublínea. Coyuntura Empresarial

1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 Planteamiento del Problema. En la actualidad el planificar es el elemento fundamental del éxito de toda organización, basada en una estrategia concreta que pueda dar solución a las necesidades y problemas de la entidad. En este sentido una institución como El Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales “SDPS” no se encuentra apartada de dicha necesidad y problemática, ya que es una organización de la Iglesia Católica, con personalidad jurídica canónica pública, sin ánimo de lucro de carácter no gubernamental, con autonomía administrativa, patrimonio propio de servicio social comunitario y como cualquier otra organización requiere de un orden administrativo y de una misión y visión clara de su actuación y proyección social, así como el evaluar y mejorar continuamente sus procesos y operaciones en forma eficiente.

La situación actual del SDPS en su mayor parte ha sido favorable ya que “se considera una de las mejores pastorales sociales que existen en Colombia ubicándose en el segundo lugar del escalafón”¹, todo esto gracias a su buena administración y gestión, que con el apoyo de entidades internacionales ha podido desarrollar una actividad social acorde a los requerimientos de la comunidad beneficiada por su actuación.

Es importante tener en cuenta que a pesar de la buena organización de su estructura administrativa, esta entidad depende económicamente y funcionalmente de los proyectos que son presentados para ser aprobados y financiados por

¹ Entrevista Manuel Chamorro, Párroco de la Diócesis de Ipiales, Ipiales. (Consultado: 11/09/2012).

entidades internacionales, los cuales son ejecutados a partir de la vinculación de personal, estableciendo una contratación para un tiempo determinado en cada proyecto, es decir, que si no se realiza de una buena manera, la gestión e incursión de los proyectos, la institución entrará a una inestabilidad económica, donde los trabajadores tendrán que salir necesariamente a falta de oportunidad de seguir trabajando en el área que se desempeñaban, es así que el SDPS al ser una institución sin ánimo de lucro, realiza estas contrataciones solo para el auto sostenimiento de ésta.

Al trabajar con entidades cooperantes se maneja montos económicos muy importantes en el desarrollo de proyectos, los cuales han sido pieza clave para la existencia del SDPS, es así que esta institución se ve obligada a establecer un diseño de plan estratégico por el motivo que las entidades cooperantes lo están exigiendo, para crear mayor formalidad y confianza con estas, y así mismo, crear una mayor fortaleza al participar con otras instituciones que trabajen de esta manera. Es por ello, que esta institución se ve en la necesidad de diseñar un plan estratégico dado que su visión no enmarca la proyección de sus actividades debilitando así su organización interna y la confianza de las instituciones amigas que contribuyen económicamente a los objetivos sociales del SDPS.

Por otra parte, en cuanto a los servicios que la institución presta a la comunidad (cursos) en el Centro de Capacitación Integral, han sido recibidos de la mejor manera, pero al ser una institución social los recaudos económicos son mínimos los cuales en ocasiones no permiten el auto sostenimiento y solo alcanza para el pago oportuno de los docentes, por lo que es importante el considerar una implementación de estrategias que permitan que los servicios prestados tengan mayor demanda en la comunidad.

Es por lo anterior, que surge la necesidad por implementar un plan estratégico tendiente al mejoramiento y proyección de la actividad administrativa y social que cumple el SDPS.

1.4.2 Formulación del Problema. ¿En qué medida la propuesta de formular un plan estratégico contribuye a mejorar los procesos administrativos y fortalecer las áreas, programas y proyectos del Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales?

1.4.3 Sistematización del problema

➤ ¿Qué factores del entorno interno y externo afectan en su mayor parte a la institución?

- ¿Qué falencias ha traído consigo la inexistencia de un plan estratégico en el momento de presentar un proyecto a entidades cooperantes tanto nacionales como internacionales?
- Al considerarse el Secretariado Diocesano De Pastoral Social Ipiales una organización de la Iglesia Católica, con personalidad jurídica canónica pública sin ánimo de lucro de carácter no gubernamental, con autonomía administrativa, patrimonio propio de servicio social, ¿qué consecuencias ha traído al momento de anticipar y decidir sobre su direccionamiento hacia el futuro? ¿acaso será este el mayor problema?
- ¿Cuáles serían las estrategias a implementar para darle un mejor direccionamiento a las áreas, programas y proyectos del Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales?

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo General. Formular un plan estratégico para el Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales 2014-2019

1.5.2 Objetivos específicos

- Hacer un diagnóstico estratégico de los factores internos, externos y las áreas críticas a tener en cuenta en la definición de criterios para la elaboración del plan estratégico, mediante el diseño de las matrices correspondientes.
- Realizar un análisis del direccionamiento y redireccionamiento administrativo del Secretariado Diocesano de Pastoral social Ipiales.
- Determinar estrategias que permitan mejorar los procesos administrativos en el Secretariado Diocesano de Pastoral social Ipiales.
- Estructurar un plan de acción a seguir con el fin de alcanzar los objetivos trazados por el secretariado Diocesano de Pastoral social Ipiales.
- Establecer Indicadores de gestión apropiados y necesarios que permitan evaluar las acciones estratégicas, orientados a garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

1.6 JUSTIFICACIÓN

1.6.1 Justificación Teórica. La planeación estratégica es el proceso social considerado como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, el mercadeo, las finanzas y la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y el desarrollo, el talento humano y los sistemas computarizados de información para el éxito de la organización.

La Planeación Estratégica es un proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es dominio de alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles de la organización.

Diseñando un Plan Estratégico en el Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales, se satisface la necesidad de actualizar información que se requiere con extrema urgencia, como lo es el nuevo diseño de la visión la cual permitirá orientar a la institución a un fin común, de igual manera se espera implementar una herramienta ventajosa y competitiva en esta institución de carácter social, así como la formulación y su debida aplicación de las estrategias permitirá crear y preservar ventajas en función de una serie de actividades de recuperación de tejido social en pro del mejoramiento de la calidad de vida desde una opción preferencial por las comunidades pobres; gestiona recursos, acompaña procesos y promueve iniciativas desde las tres áreas que lo conforman: Desarrollo Humano Integral, Vida Justicia y Paz, Agro ecología y desarrollo ambiental.

1.6.2 Justificación Técnica. La Planeación Estratégica tiene una serie de pasos metodológicos, que hace mucho más fácil encontrar y determinar las debilidades y amenazas que posee la institución y de esta manera permite precisar las estrategias más convenientes para dar solución a los problemas que se presentan.

1.6.3 Justificación Práctica. El diseño de este plan estratégico proporcionará una visión global de la institución, identificando sus fortalezas y debilidades, aprovechándolas para preservar ventajas y proporcionar confiabilidad y honestidad en el beneficio de los recursos a los grupos de interés, quienes requieren que entidades como el secretariado Diocesano Pastoral social de Ipiales generen proyectos diferenciados y manejen una coherencia en cada uno de sus procesos para garantizar que los recursos invertidos, tengan el mayor alcance de la manera más adecuada. Para implementar un proceso de planeación estratégica, se considera necesario avanzar hacia una cultura de enfoque de metas y procesos entre talento humano e institución, teniendo la flexibilidad para adecuar el proceso de planeación estratégica a unas determinadas circunstancias. Para lograr este reto la planeación establece un proceso de construcción, implementación y control para corroborar el cumplimiento de las actividades y el logro de los objetivos planteados gracias a la ayuda de todos sus colaboradores.

Las causas que generan la necesidad por la elaboración de un plan estratégico se fundamenta en las debilidades que se han venido presentando en cuanto al propósito institucional de esta organización. Los resultados que podría traer consigo la no aplicación de la presente propuesta tendrán como consecuencia el debilitamiento de la actuación y propósito social del Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales.

1.7 DELIMITACIÓN

Alcance la investigación está dirigida al Diseño de un Plan Estratégico para el secretariado Diocesano de Pastoral Social de Ipiales.

Espacial Las oficinas del SDPS se encuentran ubicadas en la Carrera 6 N° 4–48, Funciona el Centro de Desarrollo Integral y en la otra sede ubicada en la carrera 3D N° 3ª–39 Barrio Pinares de Santana, donde se realizan las actividades administrativas. Ubicadas en el municipio de Ipiales departamento de Nariño.

Temporal El trabajo se viene desarrollando desde el mes de Marzo a Diciembre de 2014.

1.8 MARCO DE REFERENCIA

Para el desarrollo del presente trabajo se hace necesario enfatizar en que el Secretariado Diocesano Pastoral Social de Ipiales se encuentra en un proceso de fortalecimiento institucional para poder garantizar la eficiencia de la ejecución de sus proyectos a través del análisis de la situación actual para el diseño de un plan estratégico.

1.8.1 Marco Teórico

1.8.1.1 Antecedentes base conceptual y estado del arte. Para el desarrollo de esta investigación se tomaran como referencia los siguientes antecedentes que como trabajos de investigación aportan una importante información en el desarrollo metodológico y teórico.

TITULO *Diseño de un plan estratégico gerencial para el hospital Clarita Santos en el municipio de Sandoná, departamento de Nariño.*

AUTORES Rosa Emilia Cabrera Guerrea, Héctor Alfredo Ruiz Cañizares.

Universidad de Nariño. Sandoná, 2009

OBJETIVOS

Estructurar el redireccionamiento estratégico necesario para el hospital, que permita proyectar a dicha organización, con bases sólidas y planificadas hacia el futuro.

Formular estrategias corporativas que permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales, con adecuados indicadores de gestión.

Diseñar el plan de acción acorde con los requerimientos y que permita optimizar funcionalmente el hospital.

CONCLUSIONES El diagnóstico que se le realiza al Hospital Clarita Santos de Sandoná (Nariño), permite identificar claramente que ha predominado la improvisación y la administración de la rutina. Se nota la carencia de un plan estratégico corporativo que diseñe el camino a seguir y que redirija a la organización. Por lo anterior el proceso de elaboración del Plan Estratégico debe constituirse en una oportunidad institucional para iniciar el cambio de la cultura organizacional del hospital, mediante un proceso colectivo de reflexión y estudio que permita la apropiación de los nuevos valores que deben regir el que hacer de la institución; y que arroje como resultado la visión de futuro de la organización, así como los medios idóneos para alcanzarla.

TITULO *Diseño del plan estratégico corporativo para la fundación latinoamericana para el desarrollo social, de la ciudad de San Juan de Pasto, departamento de Nariño. Año 2013 a 2015.*

AUTOR: Dilia Oneira Ramírez Narváez

Universidad de Nariño. San Juan de Pasto 2013

OBJETIVOS

Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la Fundación, tanto a nivel interno como externo.

Estructurar el direccionamiento estratégico necesario para la organización, que permita proyectarla con bases sólidas y planificadas hacia el futuro.

Formular las estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Diseñar el plan de acción acorde con los requerimientos de la organización, que permita la funcionalidad de la organización.

CONCLUSIONES La esencia de esta investigación existe la carencia de un plan estratégico corporativo articulado, el cual debido a su inexistencia ha repercutido en resultados negativos a la organización, los problemas que originan el desarrollo de esta investigación son no contar con herramientas gerenciales formales que contribuyan a reorientar su actuación con miras a mejorar sus resultados y a lograr un posicionamiento competitivo en la región. La Fundación adolece de elementos fundamentales que guíen su accionar presente y que la orienten como brújula hacia el norte deseado, es decir la organización como empresa no ha establecido formalmente su Misión, Visión, Principios, Valores y una estructura organizacional adecuada, ya que no ha desarrollado lo que se conoce como "Proceso de Visualización", en el cual se proyecta la imagen de excelencia que se desea crear. Administrativamente, el problema central de la organización radica en la debilidad con que se desarrollan cada una de las etapas del proceso administrativo como son la carencia de planes debidamente fundamentados tanto a corto, mediano y largo plazo, la estructura organizacional no está acorde con los requerimientos de la Fundación ya que la carencia de recurso humano está impidiendo la óptima prestación del servicio más que todo en el área técnica operativa, así mismo, la toma de decisiones está centralizada y existe muy poca delegación de autoridad, se carece de incentivos y planes que motiven a los funcionarios ya que la dirección es débil y no influye positivamente para que las personas contribuyan al logro de los objetivos establecidos con lo cual se concluye que la escasa dirección empresarial es un factor de importancia que ha impedido lograr el éxito total de la organización tal como los miembros de la misma lo esperan.

TITULO: *Fortalecimiento de la Planeación Estratégica en el Secretariado Nacional de Pastoral Social.*

AUTOR: Hugo Andrés Castillo Cadena
Universidad Pontificia Bolivariana - Escuela De Ingenierías Y Administración.
Bucaramanga, 2011

OBJETIVOS

Implementar la estrategia de planeación de forma íntegra, sencilla, basada en datos y participativa en todo el Secretariado Nacional de Pastoral Social.

Involucrar a los empleados (Directivos, Jefes de proyecto y auxiliares) en la ejecución de las estrategias y el logro de los objetivos de planeación.

Implementar un diseño de procesos, para mejorar la efectividad de la Gestión financiera, y disminuir las restricciones presentadas en el momento de ejecutar proyectos sociales.

CONCLUSIONES: Hacia el interior de la organización se encontró un ambiente tenso y difícil ocasionado por la polifuncionalidad, un desconocimiento de funciones a realizar en cada cargo, bajos niveles de comunicación, poca participación de los cargos operativos en la visión de la gerencia, simultaneidad de compromisos, inestabilidad laboral y otros aspectos cotidianos que generan represamiento de tareas, tensión e inconformidad.

Adicionalmente la metodología de los proyectos de intervención implementados en la comunidad no garantizan en todos los casos la efectividad ni el control del impacto real obtenido, la sostenibilidad en el tiempo y la integración con otras iniciativas del SNPS y de las jurisdicciones eclesiásticas en la región.

En cuanto a la Sección de Movilidad Humana, se presenta una situación similar. Se consideró necesario fortalecer procesos de comunicación en toda la sección, trazar planes y líneas de estrategia, sistematizar la información, integrar sus funciones y sus resultados con el de las demás secciones, generar e implementar un mapa de procesos, fijar indicadores de medición para las estrategias pactadas, seguimiento a las metas e indicadores pactados y vincular de manera directa bajo un clima organizacional agradable y sinérgico a toda la sección.

Se cumplió con el objetivo principal de este proceso. Durante el transcurso de este documento, se perciben las acciones enfocadas para generar un fortalecimiento de la estructura organizacional del SNPS, ejecutando un ciclo de planeación institucional de forma inclusiva, eficiente y participativa que permitirá un Impacto Social cuantificable y que generará un mejoramiento continuo en los diferentes procesos manejados por la institución.

TITULO *“PLAN ESTRATÉGICO ACPO 2012-2015”.*

AUTOR Acción Cultural Popular

OBJETIVOS

Desarrollar un sistema de intervención social centrado en los criterios de pertinencia, impacto, eficacia, eficiencia, cobertura, sostenibilidad y viabilidad.

Relanzar la acción social de ACPO a través de programas y proyectos propios de la organización, de acuerdo con su filosofía institucional.

Posicionar a ACPO como una entidad social de referencia en Colombia.
Movilizar recursos económicos orientados a la labor social de ACPO tanto de financiadores y socios locales como internacionales.

Captar recursos para la inversión social a partir de la venta de servicios.

CONCLUSIONES ACPO tiene por fin la Educación Fundamental Integral cristiana del pueblo, especialmente de los campesinos adultos, mediante cualquier sistema de comunicación, con sus elementos de acción. Sus contenidos abarcan la capacitación básica y la preparación para la vida social y económica del pueblo, a la luz de los principios cristianos, de acuerdo con las diversas condiciones, para despertar en aquél el espíritu de reflexión e iniciativa que lo motive a seguir con su propio esfuerzo, en el trabajo del desarrollo personal y comunitario (Estatutos, Artículo 3).

De la presente investigación se puede concluir que la Acción Cultural Popular presenta un Plan Estratégico porque tiene una importancia decisiva en la vida de ACPO y en el ejercicio de su vocación hacia el desarrollo integral de la persona, principalmente del campesino. Se basa en principios, porque son los que se mantienen en un mundo donde la única constante es la incertidumbre. Alberga el germen del cambio, porque el compromiso se traduce en la construcción de un orden nuevo para la persona y la sociedad.

Esta situación exige de la Organización estrategias claras y concretas que, por una parte, capitalicen lo mejor de ACPO de forma que sirva como plataforma de relanzamiento; y que, por otra, posiciones a ACPO como una organización altamente comprometida con el destino del país, con una profunda vocación humanista y cristiana y con un perfil claramente innovador. Por lo anteriormente mencionado ACPO busca focalizar sus esfuerzos hacia la Renovación y consolidación del modelo de intervención social, Desarrollo e implementación de un sistema integrado de comunicación, difusión y mercadeo y Fortalecimiento de la estructura económica y financiera.

1.8.1.2 Fundamentación Teórica

1.8.1.2.1 Planeación estratégica. “La Planificación Estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”².

“Cabe definir a la planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la

² CHIAVENATO. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill. 2000, 143p.

organización alcanzar sus objetivos”.³ En torno a lo anterior se puede decir que es el proceso en el cual se desarrolla y mantienen una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. De igual manera en la teoría se encuentra que la planeación estratégica “es la fórmula para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios, es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la base de negocios en que participan y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo exterior”⁴.

En conclusión la Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

1.8.1.2.2 Importancia de la Planeación Estratégica. La importancia de la Planificación Estratégica radica en que es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, en el cual se definen los objetivos a largo plazo, se identifican metas y objetivos cuantitativos, se desarrollan estrategias para alcanzar dichos objetivos y se localizan recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Además, se convierte en una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en los productos y servicios que ofrecen.

1.8.1.2.3 Beneficios de la Planeación Estratégica. La Planificación Estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de sólo responder) y, por consiguiente, puede controlar su destino.

Desde siempre, el mayor beneficio de la planificación estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe duda que se trata de un beneficio importante, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante está en el proceso, y no en la decisión o el documento que resulten.

Sallenave, afirma que "*La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de*

³ FRED R., David. Conceptos de administración estratégica, 11ª edición. México: s.n., 2011, 83p.

⁴ ARELLANO Rolando. Marketing, Enfoque América Latina, México: Mc Graw Hill. 2000, 23p.

la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".⁵

Así pues, la manera de ejecutar la planificación estratégica adquiere enorme importancia. Una de las metas centrales del proceso es lograr que todos los gerentes lo comprendan y se comprometan con él. Cuando los gerentes y los empleados comprenden qué hace la organización y por qué, muchas veces se sienten parte de la empresa y se comprometen a ayudarla. Esto es del todo cierto cuando los empleados también entienden los nexos que hay entre su compensación personal y el desempeño organizacional. Es asombroso lo creativos e innovadores que se vuelven los gerentes y empleados cuando comprenden y respaldan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. De esta manera, uno de los grandes beneficios de la planificación estratégica es que el proceso brinda la oportunidad de facultar, es decir, ceder al personal el poder de decidir. El acto de facultar refuerza el sentido personal de eficacia.

En la planificación estratégica se fomenta la comunicación interdisciplinaria, ya que la participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

El proceso de planeación estratégica sienta las bases para que todos los gerentes y los empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.⁶

Greenley señala que la planificación estratégica produce los siguientes beneficios:

- ✓ Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.
- ✓ Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado.
- ✓ Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- ✓ Constituye un marco para la comunicación interna del personal.
- ✓ Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.⁷

Planeación La Planeación implica la selección de misiones y objetivos; así como las acciones necesarias para cumplirlos, por lo tanto requiere de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas

⁵ SALLENAVE, Jean Paul. La Gerencia Integral. No le tema a la competencia, témale a la incompetencia. Bogotá: Editorial Norma, 2008. 208p.

⁶ FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. 11ª edición. México: s.n., 2011, 12p.

⁷ STEINER, George. Planeación Estratégica. Primera edición. Editorial Continental. México 1991. 123p.

alternativas.⁸ Asimismo, puede decirse que da un conocimiento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear las estrategias del negocio. Frecuentemente es preparado por una compañía existente o sector interesado para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje en forma adecuada. Si el Plan se prepara para un negocio, debe iniciarse para ayudar al empresario a evitar errores costosos, de esta manera se puede anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos de la compañía en el futuro.⁹

Es un proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

"Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planificación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior."

1.8.1.2.4 Tipos de planeación Existen tres tipos de planeación: operativa, táctica y estratégica.¹⁰

a) La planificación operativa. Se establece a corto plazo, es específica y está orientada a la consecución del objetivo determinado. La planificación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo. La planificación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costes en la solución de problemas y consecución de los objetivos establecidos

b) La planificación táctica. Se ubica en el enlace que puede establecerse entre los procesos de la planificación estratégica y de la planificación operativa. Es más limitada, específica y a medio plazo en comparación con la planificación estratégica. La táctica se refiere más a asuntos relativos a la eficiencia que a la eficacia a largo plazo.

c) Planeación estratégica. Es comprensiva, a largo plazo y relativamente general. Los planes estratégicos se centran en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la empresa y su supervivencia durante muchos años. El plan estratégico establece típicamente la finalidad de la organización y puede describir un conjunto de metas y objetivos para llevar adelante a la empresa hacia el futuro. Por ejemplo, puede establecer como finalidad la supremacía a nivel mundial en sus áreas específicas de producto, fijando como meta a alcanzar la de introducirse en nuevos mercados.

⁸ KOONTZ Harold /WEIHRICH Heinz, Administración, una Perspectiva Global, Mac Graw Hill: 1998, 35p. Edicion

⁹ LAMB, Charles W., HAIR, Joseph H., McDANIEL, Carl, Administración 4ta. Edición Internacional Thompson Editores, 1998, 46p.

¹⁰ 4 <http://www.mitecnologico.com/iem/Main/TiposDePlanes>. (15/09/14).

Como puede apreciarse, el tipo de proceso de planificación que deba seguirse se verá condicionado por el tipo de metas y/o objetivos que se pretenden alcanzar a través del plan. Los objetivos más generales y a largo plazo requieren la planificación estratégica; los objetivos precisos y a corto plazo son propios de la planificación operativa.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

La planificación estratégica como bien lo señalan los autores citados en los párrafos anteriores es una herramienta que le permite a la empresa organizar y concretar los objetivos propuestos, gracias a la adecuada selección de estrategias y la toma de decisiones acertadas, a través de la evaluación de todas las áreas de la empresa, el análisis de las necesidades de los clientes, la minuciosa indagación de los aspectos internos negativos y positivos que presenta la organización y el análisis de las oportunidades y debilidades con las que esta pueda enfrentarse.

*“El plan estratégico es una exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y largo plazo y la estrategia”.*¹¹

1.8.1.2.5 Diagnostico estratégico. El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la organización, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a estas preguntas ¿Dónde estábamos? Y ¿Dónde estamos hoy?

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. Oportunidades y amenazas a de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de su debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA.¹²

1.8.1.2.6 Estrategia. La estrategia podría señalarse como un plan de acción que decide emprender una empresa en pro de obtener y alcanzar las metas anheladas. La estrategia se establece luego de aplicarle un cuidadoso y certero examen a la empresa, la competencia, los clientes y el ambiente en el que se

¹¹ THOMPSON, A. y STRICKLAND, A. Administración Estratégica. 13° Edición. México, McGraw Hill, 2003. 145p.

¹² SERNA G HUMBERTO. Gerencia Estratégica. 11ª Edición. Bogotá D.C: 3R Editores, 2014, 25p.

desenvuelve la organización, y en base a los resultados obtenidos en esta evaluación la alta gerencia decide aplicar medidas destinadas a mejorar las condiciones actuales de la empresa.

La creación de una estrategia efectiva se inicia con un concepto de lo que la organización debe o no debe hacer y proporciona una visión de hacia dónde necesita dirigirse la organización. Es el patrón de acciones y de enfoques de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales.

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

*Koontz, H., plantea que: Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.*¹³

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

1.8.1.2.7 Niveles de estrategia. Existen varios niveles de estrategias ya que la formulación de estas no solo recae en los ejecutivos de alto nivel sino en todos los niveles de la organización. Generalmente se distinguen tres niveles de estrategias: el nivel corporativo, el nivel de unidad de negocios y el nivel funcional.

Estrategias Corporativas. Las estrategias corporativas son tomadas por la alta dirección y van encaminadas a todas las divisiones y funciones de la empresa, al mismo tiempo ubican al área de mayor alcance y potencial competitivo con el fin de lograr un mayor posicionamiento en el modelo.

Stoner, J. y Freeman, E. *"la estrategia de nivel corporativo la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios"*.¹⁴

¹³ KOONTZ, Harold. Acción Una perspectiva Global. México: Editorial McGraw Hill, 2008. p 18-48.

¹⁴ STONER, J. FREEMAN, R. Administración. México: Pearson, 2008. 208p.

Mintzberg, H. y Quinn, J. establecen lo siguiente con respecto al nivel corporativo:

*"en este nivel, los gerentes de las empresa deben plantearse la interrogante: ¿En qué actividades deberíamos competir?"*¹⁵

Las estrategias corporativas se toman en los niveles más altos de una organización y sus implicaciones afectan a todas las divisiones y áreas funcionales de la misma. Generalmente las decisiones que se toman tienen que ver con las actividades en las cuales debería competir la empresa.

La estrategia corporativa concierne a la forma en la cual una compañía diversificada pretende establecer posiciones de negocios en diferentes industrias, y las acciones y los enfoques empleados para mejorar el desempeño del grupo de negocios hacia los cuales se ha diversificado.

Estrategias de unidades de negocios. Thompson, A. y Strickland, A. definen las estrategias de unidad de negocios de la siguiente manera "el termino estrategia de negocio (o estrategia a nivel de empresa) se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio. Esta se refleja en el patrón de enfoques y movimientos que idea la dirección para alcanzar un resultado satisfactorio en una línea específica de negocio."

La estrategia de negocios concierne a las acciones y los enfoques creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica, su aspecto fundamental radica en cómo desarrollar una posición competitiva más poderosa.

En una empresa con un solo negocio las estrategias corporativas y las estrategias de unidades de negocios son las mismas. En empresas con varias líneas de productos distintos se formulan estrategias para cada una de esas unidades con el objeto de construir y fortalecer la posición competitiva de la empresa en esa línea de productos. Este tipo de estrategia destina sus esfuerzos a alcanzar el éxito en una unidad de negocios en particular.

Estrategias funcionales. Son las estrategias formuladas para cada área funcional de la empresa. Estas estrategias representan un apoyo para las estrategias de niveles más altos. Las estrategias funcionales añaden detalles a la estrategia de negocio y determinan como se dirigirán las actividades funcionales.

De acuerdo con Thompson, A. y Strickland, A. *"la estrategia funcional concierne al plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importantes dentro de un negocio, como investigación y desarrollo, producción,*

¹⁵ THOMPSON, Op.cit., p.18, 50, 63, 82.

marketing, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos, entre otros”.¹⁶

Algunas de las actividades funcionales que requieren estrategias son:

Investigación y desarrollo, producción, finanzas, mercadeo y recursos humanos. Es importante que cada una de estas áreas se coordinen entre sí para evitar conflictos y contribuir conjuntamente al logro de los objetivos de la organización.

1.8.1.2.8 Tipos de Estrategia.

a. Estrategias de integración. De acuerdo con David, F. La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen, en conjunto, con el nombre de estrategias para la integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

- **Integración hacia delante:** implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una forma eficaz de integrarse hacia delante es mediante la otorgación de franquicias.
- **Integración hacia atrás:** es una estrategia para aumentar u obtener el dominio sobre los proveedores de la empresa. Es conveniente cuando los proveedores actuales no son confiables, son costosos o simplemente no satisfacen las expectativas de la empresa.
- **Integración horizontal.** se refiere a tratar de obtener el dominio o una cantidad de acciones mayoritaria de los competidores de la empresa.¹⁷

b. Estrategias Intensivas. La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

- **Penetración en el mercado:** pretende aumentar la participación de mercado con los productos y servicios existentes y en los mercados actuales mediante un mayor esfuerzo de comercialización.
- **Desarrollo de mercado:** introducir los productos y servicios actuales en otros mercados.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ FRED, David. La Gerencia Estratégica. 11^a 9^o impresión. Bogotá: Ed. Legis, 2011. p.187-201.

- Desarrollo del producto: pretende incrementar las ventas mediante modificaciones o mejoras en los productos y servicios o agregando nuevos productos o servicios.

c. Estrategias de Diversificación. Según David, F. hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada:

- Diversificación concéntrica: se trata de agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los actuales.
- Diversificación horizontal: pretende agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los actuales pero dirigidos a los clientes presentes.
- Diversificación en conglomerado: busca agregar productos o servicios nuevos para clientes distintos a los actuales.

d. Estrategias Defensivas. Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o liquidación.

- La empresa de riesgo compartido: es mejor conocido como Joint venture y ocurre cuando dos o más empresa forman una sociedad o alianza con el objeto de aprovechar alguna oportunidad.
- Encogimiento: implica reagruparse mediante la reducción de costos y activos para revertir una disminución de ventas y utilidades.
- Desinversión: pretende vender parte o una división de la empresa.
- Liquidación: la venta de todos los activos de una empresa.

1.8.1.2.9 Modelo de la planificación estratégica. El proceso de planificación estratégica puede dividirse en cinco componentes diferentes; la selección de la misión y principales metas corporativas; el análisis competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas; el análisis del ambiente operativo interno de la organización, para identificar las fortalezas y debilidades de la organización; la selección de estrategias fundamentales en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventajas de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas y la implementación de la estrategia.

A. Misión y metas principales. (De la organización) proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes. La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo.

B. Análisis externo. Consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados. El inmediato, o de la industria, (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro-ambiente más amplio.

C. Análisis interno. Posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Este análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

D. Selección estratégica. Involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas (Análisis FODA). El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por el análisis DOFA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

E. Aplicación de la estrategia. Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas normalmente se conoce como análisis FODA. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales.

Etapas de la Planificación Estratégica. David, F. señala que *"las etapas de la planificación estratégica son tres: formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia"*.¹⁸

a) La Formulación de la Estrategia. Consiste en determinar la misión y visión de la compañía, a su vez tiene el trabajo de analizar el ambiente interno y externo de la organización para fijar los objetivos a largo plazo y poder de esta manera generar estrategias alternativas para adoptar las estrategias específicas que se alcanzaran. Algunos aspectos de la formulación consisten en decidir en qué nuevos negocios participará la organización, cuáles se abandonarían, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados internacionales y si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido.

La correcta elaboración de esta etapa es de gran importancia, ya que las decisiones estratégicas a ejecutar en la implementación pueden influir

¹⁸ Ibidem.

significativamente en la organización. Sobre el marco general para formular estrategias se presentan tres etapas: etapa de los insumos, etapa de la adecuación y etapa de decisión.

Etapas de los insumos. Resume toda la información básica que se debe tener para formular estrategias. Esta etapa está compuesta por la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), la matriz del perfil competitivo (MPC) y la matriz de la evaluación de los factores internos (MEFI).

Etapas de adecuación. Una estrategia se define como adecuación cuando una organización adapta sus recursos, capacidades internas y oportunidades a los factores externos. Esta etapa para la formulación de estrategias consta de cinco diferentes técnicas: la matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la de grupo consultor de Boston (BCG), la matriz interna-externa (IE), y la matriz de la gran estrategia (MGE), todas estas técnicas dependen de la información que se obtuvo de la etapa de adecuación.

Indicadores de gestión. Los Indicadores de Gestión, son una herramienta indispensable para el seguimiento, evaluación y control del desempeño, cumplimiento y productividad de cada una de las áreas de la Corporación y el logro de los objetivos propuestos.

“Un Indicador es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la realidad de una situación, en torno a los resultados esperados”.

“El Indicador es una unidad de medida gerencial, que permite evaluar y analizar el desempeño de la empresa, frente a sus objetivos, metas y responsabilidades”. Le permite a la empresa, evitar o minimizar riesgos, crisis y traumas.

De acuerdo con las anteriores definiciones, el indicador tienen las siguientes características:

- El Indicador debe ser diciente de la realidad que mide.
- Dar claridad de la evaluación, en forma inmediata para todos los niveles involucrados en el proceso.
- Debe permitir actuar en forma pro-activa, sin esperar análisis posteriores que dilaten decisiones y acciones.
- Debe representar elementos o factores, que dentro del quehacer diario, se puedan medir.
- El Indicador debe ser un Fraccionario, en donde el Denominador es igual a la cifra proyectada de una variable (Número de actividades, Pesos \$, cantidad de usuarios etc.) y el Numerador corresponde a la cifra ejecutada de la misma

variable. La fórmula se la ubica en el marco de tiempo definido para medir la información de la variable.

Clasificación. Dentro de la concepción sistémica del modelo integral de gestión, los indicadores pueden clasificarse por sus características en dos grandes grupos a saber:

- **Indicadores Gerenciales o de Desempeño:** aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo, sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco. Tal es el caso de los indicadores financieros.
- **Indicadores Impulsores o Motores de Desempeño:** conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados en el largo plazo. Tal es el caso de indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al cliente y al mercado, los relacionados con el mejoramiento en productividad de la organización y los relacionados con la generación de conocimiento de la organización.

1.8.1.2.10 Matrices de Planeación Estratégica¹⁹

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM). La matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio: POAM, toma como guía algunos factores (variables) sugeridos que sean pertinentes, además de los que los participantes en la estructura del plan propongan.

Una vez construida la POAM se construye MEF

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia. Un grupo estratégico puede determinar si un factor constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

POAM tiene una metodología para su elaboración:

- a. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- b. Identificación de las oportunidades y amenazas.
- c. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un Análisis detenido

¹⁹ FRED R. David, CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Editorial Prentice Hall, 11ª Edición, México, 2011. pág. 54

d. Priorización y Calificación de los factores externos

El grupo, califica según su leal saber y entender las oportunidades (A.M.B.) y las amenazas (A.M.B.); donde Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.

e. Calificación del Impacto

Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en Alto-Medio-Bajo.

f. Elaboración del POAM

El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.²⁰

Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI). El perfil de capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.²¹

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto-Medio-Bajo.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la entidad en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad.

Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente.

Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

²⁰ SERNA Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Mc Graw Hill. 2014, p.81

²¹ Ibíd. Pág. 83

La experiencia demuestra que entre más amplia es la participación mayor es la integración y el compromiso con el plan estratégico. Por ello, cada compañía debe escoger el método que más convenga a su tamaño y cultura corporativa.

En primer lugar, identifique todas las fortalezas y debilidades de su organización en cada una de las capacidades enunciadas.

Para ello, realice una tormenta de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la que deben participar los Grupos Estratégicos. Se supone que quienes participan en el diagnóstico estratégico conocen suficientemente la organización. Lo que busca este ejercicio es lograr la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa tal como las perciben los miembros de la organización.

Los perfiles que salgan de este primer diagnóstico se complementarán con la información actual que debe poseer la compañía sobre su desempeño en las diferentes áreas.

Una vez diligenciado el formato PCI, se construye la matriz MEFI (matriz de evaluación de factor interno). A esta matriz sólo se deben llevar las fortalezas o debilidades altas con alto impacto (Factores internos claves).

Matriz MEFE. Esta técnica es similar a la de factor interno, con la diferencia que enfoca las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas, en vez de las fortalezas y debilidades internas.

Proceso de desarrollo de la MEFE

- a. Determine amenazas y oportunidades.
- b. Pondere de 0.0 a 1.0.
- c. La sumatoria debe ser = 1.0
- d. Asignar valor a A y O así:

- *Mayor Amenaza 1*
- *Menos 2*
- *Menor oportunidad 3*
- *Mayor 4*
- *Concluir Riesgo Mayor < 2.5 < Oportunidad por aprovechar.*

Matriz MEFI. Esta herramienta resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, forma parte esencial del marco analítico de la formulación de estrategias.

Proceso de Desarrollo de la MEFI

- a. Determine fortalezas y debilidades.
- b. Pondere de 0.0 a 1.0
- c. La sumatoria debe ser = 1.0
- d. Asignar valor a F y D así:

- Debilidad Mayor 1
- Debilidad Menor 2
- Fortaleza Menor 3
- Fortaleza Mayor 4

- e. Realizar operación matemática.
- f. Concluir.

- Debilidad posición interna < 2.5 < Fuerte posición interna.

La Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Y Amenazas (DOFA). La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de Estrategias, que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, DA. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

Pasos para construir una Matriz DOFA

- Hacer una lista de Fortalezas internas claves, salen de la MEFI las que tienen una calificación de 4 son fortalezas mayores y las de calificación 3 son fortalezas menores.
- Hacer una lista de las Debilidades internas decisivas, salen de la MEFI las que tienen una calificación de 1 son debilidades mayores y las de calificación 2 son debilidades menores.
- Hacer una lista de las Oportunidad externas importantes, salen de la MEFE las que tienen una calificación de 4 son oportunidades mayores y las de calificación 3 son oportunidades menores.
- Hacer una lista de las Amenazas externas claves. salen de la MEFE las que tienen una calificación de 1 son amenazas mayores y las de calificación 2 son amenazas menores.
- Comparar las Fortalezas internas con las Oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.

- Cotejar las Debilidades internas con las Oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Comparar las Fortalezas internas con las Amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Hacer comparación de las Debilidades Internas con las Amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.²²

Análisis de Vulnerabilidad. Identificación de los factores más importantes de la empresa que se puede convertir en un momento dado en barreras que obstaculizan la consecución de los objetivos por ello resulta importante llevar a cabo la evaluación de las consecuencias para estar preparados ante la ocurrencia de dichas situaciones hipotéticas.

Es un proceso integrado por las siguientes etapas:

A. Identificación de Puntales: Puntal es un elemento de soporte del cual depende la Cooperativa para sobrevivir.

B. Traducir los Puntales en Amenazas para el Negocio: El imaginar lo peor permite a los ejecutivos estar preparados para superar el impacto potencial de una amenaza.

C. Evaluación de las Consecuencias: Se debe analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.

D. Valorizar el Impacto: Evaluadas las consecuencias de cada puntal se debe valorar y calificar la magnitud del impacto, se puede efectuar en una escala de 0.0 a 10 en la que cero denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10 consecuencias desastrosas.

E. Probabilidad de Ocurrencia de la Amenaza: Consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0.0 y 1.0, se evalúa la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntal. Esta probabilidad indicará el tipo de acciones que deben tomarse. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo. En cambio, una con poca permite planear acciones que prevengan su efecto.

F. Capacidad de Reacción: Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, se debe preguntar, cuál es la capacidad de reacción de la empresa, la cual se calificará entre 0.0 y 10 siendo

²² FRED, Op cit., p.187.

0.0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará igualmente, el tipo de acciones que deberá tomar una compañía, el tiempo en que estas deben ocurrir y su magnitud.

Análisis de Matriz de Vulnerabilidad:

- *Identifica puntal de sobre vivencia.*
- *Convertirlos en peligro.*
- *Evaluar consecuencia.*
- *Valorar impacto 0 - 10.*
- *Probabilidad de ocurrencia de 0,0 - 1,0.*
- *Capacidad de reacción de 0,0 - 1,0.*
- *Grado de vulnerabilidad.*²³

Matriz PEEA. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA).

Según el diagrama, esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestran si la organización necesita implementar estrategias agresivas (cuadrante superior derecho) conservadoras (cuadrante superior izquierdo), defensivas (cuadrante inferior izquierdo) o competitivas (cuadrante inferior derecho).

- Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la Industria (FI).
- El eje X está determinado por la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza del sector (FS).
- El eje Y está formando por la fortaleza financiera (FF) y la estabilidad ambiental (EA).

Procedimiento para la Elaboración de la PEEA.

- *Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), se asigna un valor numérico que oscile entre +1 el peor y +6 el mejor, a cada una de las variables que abarcan cada una de estas dimensiones.*
- *Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), se asigna un valor numérico que va de -1 el mejor a -6 el peor a cada una de las variables que comprenden estas dimensiones.*
- *Se calcula un resultado promedio para FF, VC, FI y EA.*
- *Marcar los resultados promedios para FF, VC, FI y EA en el eje correspondiente a la matriz PEEA.*
- *Sumar los resultados sobre el eje X (VC + FI) y marcar el punto resultante sobre el eje X. Sumar los resultados del eje (FF + EA) y marcar el punto resultante sobre Y. Marcar la intersección del nuevo punto (X, Y).*

²³ ARTURO, Op.cit. p.5.

- *Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección, dicho vector muestra el tipo de estrategia más apropiada para la Empresa.*²⁴

Matriz GCB o “Grupo de Consulta de Boston” – Matriz IE. Las divisiones autónomas (o centros de utilidades), de una organización comprenden lo que se denomina portafolio empresarial. Cuando las divisiones de una firma compiten en diferentes industrias, con frecuencia se debe desarrollar una estrategia separada para cada negocio.

La matriz de Grupo Consultor de Boston y la Interna – Externa, tiene como objetivo mejorar los esfuerzos de una empresa multidivisional para formular estrategias.

Esta matriz permite a una organización multidivisional manejar su “*Portafolio Empresarial*”, mediante el examen de la posición relativa en cuanto a participación en el mercado, así como la tasa de crecimiento industrial de cada división en relación con todas las demás divisiones”.²⁵

Matriz Interno – Externo (IE). Esta matriz muestra la ubicación de las distintas divisiones de una empresa, en una gráfica de nueve casillas.

El tamaño de los círculos, representa el porcentaje de contribución, de cada división a las ventas de la empresa. En el círculo se señalan los porcentajes de contribución, de cada división a las utilidades de la empresa.

Cada división de la empresa debe construir, una matriz de evaluación de variables internas y otra de variables externas.

Con los resultados ponderados. De las diferentes divisiones de la empresa, se construye la matriz " IE " a nivel de toda la organización²⁶.

Matriz de la política direccional (MPD): Utiliza el potencial del mercado y la capacidad competitiva de la organización como sus dos dimensiones, siendo más específica en sus implicaciones estratégicas.

Para su construcción utiliza:

- *Puntaje de perfil competitivo (Eje Y): Correspondiente a la capacidad competitiva.*

²⁴ ARTURO, Op.cit., p.6.

²⁵ FRED, Op.cit., p.201.

²⁶ FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall 11ª. Ed. México, 2011. P. 11.

- *Atractividad del mercado (Eje X): (se evalúa calificando una serie de factores considerados importantes en este aspecto; se califica de 1.0 a 5.0, indicando 5 más atractividad y 1 menor atractividad).*²⁷

Matriz de la gran estrategia (GE):

- CUADRANTE I: Magnífica posición estratégica.
- CUADRANTE II: Evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado.
- CUADRANTE III: Compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil.
- CUADRANTE IV: Fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento (fortaleza suficiente para lanzarse a programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras).

Esta técnica no presenta una gama de valores numéricos para los ejes X y Y Se puede entender, entonces, que no hay un “conjunto óptimo” de valores numéricos para la matriz de gran estrategia. Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos, así como también las divisiones de una firma. *“La Matriz de Gran Estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado”.*²⁸

Matriz cuantitativa de la Planeación Estratégica²⁹: Es la más actual de las técnicas analíticas de la formulación de estrategias; se alimenta de las matrices de Perfil Competitivo, de Factor Interno y Factor Externo (todas de la etapa 1), en conjunción con la Matriz DOFA, el análisis PEEA, la Matriz GCB, la IE y la de Gran Estrategia (todas de la etapa 2), proporcionando la información necesaria para la etapa 3. Esta Matriz permite a los estrategas evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas.

Pasos para la Aplicación de la Matriz CPE:

- Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la Matriz CPE.
- Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave.
- Analizar las matrices de la etapa 2, (comparación) e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.

²⁷ Ibídem.

²⁸ Ibíd., p.208.

²⁹ Ibíd., p.208.

- Determinar los puntajes de atracción.
- Calcular los puntajes totales de atracción.
- Calcular la suma total de puntajes de atracción.

1.8.2 Marco Contextual

1.8.2.1 Macro Localización

Departamento de Nariño.

Figura 1. Mapa geográfico de Nariño.



Fuente: Map data ©2014 Google

a. Toponimia El departamento es nombrado en honor a Antonio Nariño, al que se considera precursor de la independencia de Colombia al traducir y divulgar la declaración de los derechos del hombre.

b. Historia. El territorio estaba ocupado durante la época precolombina por numerosas tribus indígenas, entre ellas los pastos, quillacingas, awá, iscuandés, telembíes, tumas, tabiles, abadaes, chinchas, chapanchicas y pichilimbíes; en algún momento algunos de estos grupos hicieron parte del gran imperio Inca. El primer conquistador que ingreso al territorio fue Pascual de Andagoya en 1522, quien recorrió parte de la costa pacífica colombiana y obtuvo información que posteriormente utilizó Francisco Pizarro para organizar la expedición que culminó con la conquista del Perú; ésta salió en noviembre de 1525 y recorrió toda la costa colombiana, tocando las islas de Gorgona y del Gallo, así como la ensenada de Tumaco.

Quienes primero exploraron la parte montañosa del departamento fueron Juan de Ampudia y Pedro de Añazco, comisionados por Sebastián de Belalcázar en 1535, quien a su vez recorrió el territorio en 1536 y llegó hasta Popayán donde

permaneció algún tiempo antes de su partida a España. Al regresar Belalcázar en 1541 ya con el título de gobernador de las tierras por él conquistadas, dividió sus dominios en 14 tenencias; entonces este territorio quedó como parte de la audiencia de Quito. Después de la independencia, la región formó parte de la provincia de Popayán en numerosas ocasiones, luego entre 1821 y 1863 hizo parte del departamento de Cauca y las provincias de Barbacoas y Pasto sucesivamente, después en 1863 del Estado Soberano del Cauca hasta 1886 cuando se restablecieron los departamentos. Finalmente en 1904 se creó el departamento de Nariño, con capital en San Juan de Pasto.

c. Fisiografía. En el territorio del departamento de Nariño se distinguen tres regiones fisiográficas: Llanura del Pacífico que se caracteriza por altas temperaturas, abundantes lluvias y exuberante vegetación; se subdivide en la zona de mangle y la llanura del bosque húmedo, que se extiende hasta las estribaciones de la Cordillera Occidental.

Región andina, el rasgo más sobresaliente del departamento y que es la más poblada, donde se encuentra el centro político del departamento. La cordillera de los Andes forma el nudo de los Pastos, de donde se desprende dos ramales:

La Cordillera Occidental, la cual presenta los volcanes Chiles (4.718 m), Cumbal (4.764 m), Azufral (4.070 m) y una profunda depresión denominada Hoz de Minamá.

La Cordillera Centro-Oriental que presenta el altiplano de Túquerres-Ipiales, el valle de Atriz y los volcanes Galeras (4.276 m), uno de los volcanes más activos en el mundo y el Doña Juana (4.250 m).

Vertiente amazónica al oriente, formada por el piedemonte amazónico, económicamente unida al departamento del Putumayo, y que presenta terrenos abruptos poco aprovechables, cubiertos por bosques húmedos. En ella se encuentra la Laguna de la Cocha.

d. Hidrografía. Está constituida por dos vertientes:

- La del Pacífico, que comprende los ríos Patía, Guátara, Junambú, Pasto, Iscuandé, Mira y Mataje.
- La Amazónica, formada por los ríos Guamúez, Churayaco, San Miguel, Patascoy, Afiladores, y la Tola.

e. Clima: El relieve permite que Nariño disfrute de temperaturas cálidas, templadas, frías y de páramo. Las lluvias en el área interandina son mayores a 3.000 mm, disminuyendo en el altiplano nariñense donde son inferiores a los 1.000 mm; en el piedemonte amazónico las lluvias son superiores a los 4.000 mm.

f. Parques naturales: En el departamento se encuentra el Parque nacional natural Sanquianga, los Santuarios de Flora y Fauna, Galeras e isla de La Corota, además de otras 47 áreas de reserva natural, en los municipios de Barbacoas, Chachagüi, Ricaurte, Pasto y Yacuanquer.

g. División política y administrativa. Nariño se compone de 64 municipios, con 230 corregimientos, agrupados en cinco subregiones o provincias:

- **Tumaco-Barbacoas**
- **Exprovincia de Obando (Ipiales)**
- **La Unión**
- **Túquerres**
- **Pasto**

Judicialmente los municipios de Nariño están agrupados en 20 circuito notariales, con un total de 25 notarías, un circuito principal de registro con sede en San Juan de Pasto y 7 oficinas seccionales con sede en Barbacoas, Ipiales, La Cruz, La Unión, Samaniego, Tumaco y Túquerres; un distrito judicial con 11 cabeceras: Barbacoas, Ipiales, La Cruz, La Unión, Samaniego, Tuquerres y Tumaco en el departamento de Nariño y Mocoa, Sibundoy y Puerto Asís en el departamento de Putumayo. El departamento conforma la circunscripción electoral de Nariño.

h. Demografía: Los indígenas Awá del piedemonte occidental, Pastos (Past Awá) del altiplano de Ipiales-Túquerres, Quillacinga del piedemonte amazónico y Eperarade la costa Pacífica, fueron los pobladores originarios. Con la expansión del imperio Inca llegaron los indígenas que hoy viven en Aponte, los Inga, comunidades mitimakuna establecidas en las fronteras del Tahuantisuyo, a las cuales estaban integradas comerciantes de exportación e importación mindalakuna. Actualmente los indígenas son cerca del 10 % de la población del departamento.

La colonización española se estableció desde el siglo XVI especialmente en la región andina y la población mestiza es hoy mayoría. De los esclavos africanos que fueron capturados desde entonces y traídos a América y que en la región fueron la mano de obra para la minería del oro y los puertos, descende buena parte de la población de la costa Pacífica, donde establecieron comunidades con culturas propias y territorios colectivos, algunas tempranamente, de los cimarrones fugitivos, y especialmente después de la abolición de la esclavitud en 1851.

En Nariño la mayoría de la población aún vive en el área rural. El 43 % reside en las cabeceras municipales, el 57 % en el resto del departamento. El número total de habitantes es de 1.680.795.

La población de 10 años y más, según condición de actividad, está distribuida en: 51% "económicamente activa", 20% estudiantes, 24% oficios del hogar, 1%

jubilados y pensionados y el 4% en otra situación. De la población económicamente activa, el 56 % trabaja en el sector rural; el 53% son asalariados y el 32% trabajadores por cuenta propia.

i. Etnografía.

- **Mestizos & Blancos (70,42%)**
- **Negros o Afrocolombianos (18,82%)**
- **Amerindios o Indígenas (10,76%)**
- **Gitanos (0,01%)**

j. Economía: El principal sector económico es el agropecuario. Los cultivos de mayor importancia son la papa, cacao, maíz, trigo, cebada (uno de los pocos lugares de Colombia donde todavía subsisten estos cultivos), café, frijol, plátano, caña panelera, palma aceitera, zanahoria, olloco, arveja, haba y quinua. Las agroindustrias más importantes son la harinera y la aceitera.

La actividad ganadera se realiza con ganado vacuno, porcino, equino, caprino y ovino.

La pesca fluvial y marítima es muy importante en las poblaciones costeras principalmente en Tumaco donde se cuenta con un puerto marítimo pesquero y donde esta industria hace mayor incidencia sobre el océano Pacífico así como la cría del camarón.

La minería que fue actividad central en la colonia, aún produce 1 millón 700 mil gramos de oro y 350 mil de plata además del platino el principal municipio orifico de Nariño es Barbacoas. Por Nariño cruza el oleoducto transandino que transporta el petróleo del Putumayo y Ecuador, hasta Tumaco.

Existen unos 600 establecimientos industriales, la mayoría pequeños y medianos. Se destacan las industrias de cuero, madera y lana. La actividad comercial es importante por el desarrollo del comercio fronterizo con Ecuador y el puerto de Tumaco. A través del puerto marítimo de Tumaco se movilizan productos como hidrocarburos, petróleo proveniente de Putumayo, aceite de palma y productos pesqueros incluidos el cacao y el plátano.

Vías de comunicación: Existen varias vías en el territorio del departamento, una de las más importantes es la carretera Panamericana que cruza el departamento de sur a norte entre Ipiales y Taminango y comunica al sur con la república del Ecuador. Otra es la carretera al mar une a Túquerres con Tumaco. Hacia el oriente existen carreteras que llevan de Pasto al valle del Sibundoy y Mocoa; y de Ipiales a Orito. Carreteras secundarias conectan a la capital con poblaciones como La Unión, La Cruz y mediante una carretera circunvalar al volcán Galeras se comunica con los municipios de Yacuanquer, Consacá, Sandoná y La Florida en la

zona costera debido al abandono de esta región por parte del estado el transporte principalmente es fluvial .

El departamento cuenta con el Aeropuerto Antonio Nariño, ubicado en el municipio de Chachagüí en la región de Cano, a 35 km de Pasto, el aeropuerto San Luis, en el municipio de Ipiales el aeropuerto La Florida en Tumaco y el pequeño aeropuerto de el municipio de Mosquera en la costa pacífica.

Vía marítima el departamento tiene acceso principalmente a través del puerto de Tumaco que consta de un muelle de 310 metros de largo y 25 metros de ancho, incluye un puerto pesquero y un amarradero flotante para Buques-tanques desde 25.000 hasta 100.000 DWT y un Calado para maniobra 100" (30m). Muchas veredas localizadas en la parte baja de los ríos Mira y Patía así como poblaciones costeras sobre el océano Pacífico realizan su transporte a través de lanchas a motor y pequeñas embarcaciones.

k. Turismo. Es famoso el Santuario de Las Lajas cerca de Ipiales que recibe miles de peregrinos diariamente. Dignos de conocer son la Laguna de la Cocha, la isla de La Corota, el nevado y la laguna de Cumbal, el nudo de los Pastos, las aguas termales de Ipiales y La Cruz, la isla de Tumaco y sus hermosas Playas del Morro, Mulatos, La Ensenada y Bocagrande, el Parque nacional natural de Sanquianga, los santuarios de Flora y Fauna Galeras e isla de la Corota, y 47 áreas de reserva natural en los municipios de Barbacoas, Chachagüí, Ricaurte, Pasto y Yacuanquer. Anualmente se celebran en la primera semana de enero los Carnavales de Blancos y Negros y en la segunda semana de febrero los carnavales del fuego en Tumaco y los municipios de la costa pacífica nariñense. En el Municipio de Sandoná se encuentra una de las iglesias más bellas del país cuya construcción de paredes está elaborada en piedra y su estilo es neogótico. Recientemente se ha creado el Encuentro de culturas andinas, un espacio que cuenta con festivales de cine y de teatro.

I. Gastronomía.

➤ Amasijos:

- **Pambazas (pan especial de trigo).**
- **Allullas (pan de trigo dulce).**
- **Pan de Maíz.**
- **Pan de Leche.**
- Pan de Yuca.
- Empanadas de harina. (Ver empanada en Colombia)
- Empanadas de ñeje. (Ver empanada en Colombia)
- Hojaldras o tortillas de harina.

- Bebidas: Hervido pastuso, coctél caliente de jugo de frutas con licor de caña de azúcar, sea aguardiente o chapil.
- Aperitivos y principios: Bizcochuelo nariñense, mostachones, ají de queso, empanadas de añejo (ver empanada), lapingachos.
- Sopas: locro, juanesca o fanesca, pusandao.
- Platos: Encocado de concha cuy frito, lomo biche encebollado, lomo de cerdo con mora o lulo, tamal nariñense, pan de bono
- Postres: postre de tomates, dulce de chilacuán (papayuela), dulce de mora, dulce de brevas, dulce de calabaza.

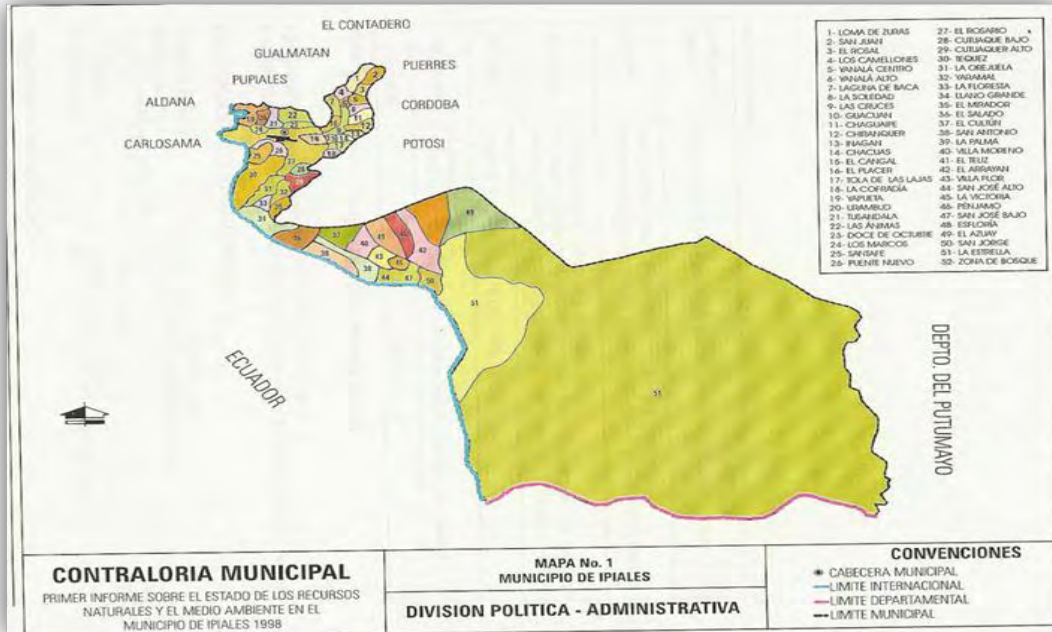
m. Ferias y fiestas.

- Enero: Carnaval de Negros y Blancos, Feria y Exposición Artesanal (Pasto).
- Febrero: Carnaval del Fuego (Tumaco)
- Marzo: Peregrinación al Santuario de Las Lajas.
- Agosto: Creación del Departamento e independencia del Cauca.
- Septiembre: Fiesta de Nuestra Señora de las Lajas en Ipiales.
- Octubre: festival de grandes tríos.³⁰

³⁰ Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DANE. Censo General 2005 - Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020.

Municipio de Ipiales

Figura 2. Mapa geográfico de Ipiales



Fuente: Ipiales, Nariño; maps.google.com©2014

Historia. En época prehispánica la comarca estaba habitada por el pueblo de los Pastos, quienes resistieron a la invasión de los incas, cuando estos entraron a la región bajo el mando de Huayna Cápac, hacia 1480. La **nación de los Pastos**, era un conglomerado indígena existente de tiempo inmemorial, que ya tenían fundados sus pueblos. Estaban organizados en cacicazgos, con bohíos circulares en número de cien, “eran agricultores, cazadores, alfareros, orfebres”; creían en la inmortalidad del alma, tenían sus dioses: el Sol, la Luna, el mono, los ríos, lagunas, montañas; y su santuario en el hoy pictógrafo de los Monos en Potosí y su centro astronómico en el petroglifo de Machines en Cumbal. Eran amantes de la Pacha Mama (madre tierra). Los indígenas Pastos, trabajaron con maestría la cerámica, la orfebrería, los tejidos; poseían conocimientos de astrofísica, medicina tradicional, desarrollo endógeno, educación y derecho propio y cosmovisión; legado que nos asombra y demuestra el adelanto cultural de nuestros antepasados.

-Fundación. Los primeros en llegar a esta región fueron: Diego de Tapia, luego Pedro de Añazco y Juan de Ampudia en 1535 al río Ancashmayu (Guáy tara); Pedro de Puelles en 1537, españoles enviados desde Quito por el adelantado Sebastián de Belalcázar, estos continuaron al centro de lo que sería el Nuevo Reino de Granada; la historia actual considera este episodio como una invasión.

Los españoles a su arribo ya encontraron una avanzada cultura, la de los Pastos, y poblados ya constituidos, fundados y organizados por los propios indígenas como lo señala en 1545, Pedro Cieza de León, en su Crónica del Perú:

"También son comarcanos con estos otros pueblos, cuyos nombres son: Ascual, Mallama, Tucurres, Zapuys, Iles, Gualmatal, Funes, Chapal, Males y Piales, Pupiales, Turca, Cumba. Todos estos pueblos y caciques tienen por nombre Pastos"

Sin embargo Pedro de Puelles, fundó la Villaviciosa de la Concepción de los Pastos, en el Alto de las Cruces, en la primera década de junio de 1537, y que fue destruida por los nativos. En 1540, Ypiales, fue capital de la provincia de los Pastos. Hacia 1580 "no había huella de fundación española".

En 1615, don Juan Caro, informa al cabildo de Pasto, que deja "levantadas doce casas que forman el pueblo de Ipiales y veintitrés moradores". En 1713, fray Juan Verdugo, "reorganiza la población, fomenta la educación y la agricultura". La tradición señala que la fundación ocurrió en 1585, por los clérigos Andrés Moreno de Zúñiga y Diego de Bermúdez, (para la época estuvieron en Pasto), "quienes trasladaron el pueblo de la loma de Puenes al lugar que hoy ocupa la ciudad" según publicación de 1927, lo anterior es considerado un error por parte de los historiadores. El nombre de "**San Pedro Mártir de Ipiales**" fue dado a la parroquia, y no al poblado.

-Independencia: La vocación libertaria de los ipialeños se manifestó el 6 de octubre de 1809, cuando participaron junto a ipialeños, tuquerreños y comarcanos, contra los realistas, en la batalla de la Tarabita de Funes, "donde se derramó la primera sangre por la libertad de América". El 7 de septiembre de 1810, se firmó el acta de independencia de Ipiales y la región. El 5 de noviembre de 1822, es sacrificada la heroína nacional Antonia Josefina Obando, por los realistas, frente a la capilla de La Escala.

-Evolución republicana. Después de consolidarse el proceso de independencia de España, Ipiales, por constitución de 1832, es erigida como distrito parroquial, equivalente a crear el municipio. Por ley 163 de octubre 23 de 1863, la Asamblea del Estado Soberano del Cauca, se erige el municipio de Obando, con capital Ipiales (hoy efemérides de la ciudad); en 1886, se constituyó la provincia de Obando, y por ley 1 de agosto 6 de 1904 pasó a formar parte del departamento de Nariño. En la reforma del gobierno de Reyes, se creó el departamento de Ipiales, en 1908, por 9 meses.

b. Toponimia. Ipiales, es una ciudad colombiana situada en el departamento de Nariño y cabecera del municipio del mismo nombre. Es puerto aéreo y terrestre limítrofe pues se ubica en la frontera con la república del Ecuador; en el Nudo de los Pastos, en el altiplano andino; relativamente cerca a la

costa del océano Pacífico, al pie de monte amazónico y a la línea equinoccial; siendo una región panamazónica. Originalmente Piales, luego Ipiales. El nombre de la ciudad proviene del cacicazgo Ipial, perteneciente a la etnia de los Pastos. A la invasión de los incas a esta comarca, y posteriormente de los españoles, ya encontraron asentamientos organizados, lo sustentan los hallazgos precolombinos, y lo corrobora el cronista Pedro Cieza de León en 1545.

c. Geografía. El territorio del municipio de Ipiales está al suroccidente de Colombia, y del departamento de Nariño, en el altiplano andino de Túquerres e Ipiales. La ciudad se encuentra a 3 km de la frontera colombo-ecuatoriana y a 82 km de Pasto. Se comunica con el interior del país por la carretera Panamericana, la que continúa por la población ecuatoriana de Tulcán, luego de atravesar el puente internacional de Rumichaca, en lengua quechua significa “puente de piedra”, sobre el río Carchi, que en territorio nariñense se denomina Guáytara (río azul) a 800 metros, desde el mirador de Ipiales.

➤ **Límites:** Por el norte: con Pupiales, Gualmatán, Contadero y Potosí; por el sur: con la república del Ecuador; por el oriente: con Potosí, Córdoba, Puerres, y el departamento del Putumayo; por el occidente: con Aldana, Cuaspud (Carlosama) y la república del Ecuador.

➤ **Hidrografía:** Ipiales está conformada por tres cuencas importantes:

Cuenca del río Guáytara y sus afluentes. río Boquerón que en la parte alta es quebrada Doña Juana; río Blanco, Carchi, quebrada Morro, Teques o Pulcas, Orejuela, El Rosario, Cutuaquer. El nombre del río *Guáytara* o Gwaitara, en lengua quechua significa río azul. Monseñor Mejía, dice: “ningún río sino el Guáytara ha profundizado más en nuestra tierra y ha cavado más en nuestra alma”. También en los documentos de la Comisión de Vecindad en 1994, al referirse a la cuenca hidrográfica Carchi-Guáytara. Es “río ingeniero” por sus espectaculares abismos, su espectacular cañón y hermosos paisajes, en su trayecto de 135 km hasta su desembocadura en el río Patía.

Cuenca del río Chingual. que en su parte alta es quebrada Pun o húnquer, y sus afluentes río San Francisco, Verde, Yamués, El Cultún;

Cuenca del río San Miguel. y sus afluentes: río Churuyaco, Sapoyaco, Rumiyaco, Kerosén, Lora, Ranchería.

Demografía: Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) con datos procesados del censo 2005 proyectados a 2010, Ipiales tiene 123.341 habitantes. , siendo el 51,7% de sus habitantes de sexo femenino y 48,3% del sexo masculino.

Composición étnica: Según las cifras presentadas por el DANE del censo 2005, la composición etnográfica de la ciudad es:¹⁹

- Blancos y Mestizos: (72,0%)
- Indígenas: (27,7%)
- Afrocolombianos: (0,2%)
- Pueblo gitano: (0,1%)

e. Dimensión económica: Los habitantes del municipio de Ipiales tienen como actividades económicas de importancia: el comercio, la microempresa, el turismo; y en la zona rural: la agricultura, la ganadería, las especies menores. En minerales: el petróleo en la selva del Churuyaco, las canteras de piedra y artesanías en Las Lajas, recebo en Puente Viejo, arcilla en El Tejar. Los recursos naturales son abundantes en todo su territorio.

Ipiales es puerto fronterizo terrestre y aéreo, con intenso comercio internacional y con los pueblos de la ex provincia de Obando y como paso obligado de los viajeros desde países del Pacto Andino, en especial con el Ecuador, es la segunda frontera más importante de Colombia. Existe una amplia legislación para regular el paso de personas y vehículos; con tratados y convenios internacionales en materia económica y relaciones fronterizas, en todos los aspectos sociales culturales y económicos. Existe la Comisión de Vecindad e Integración Colombo - Ecuatoriana de 1989, la Zona de Integración Fronteriza de 1993, la ley de Fronteras de 1995. La Zona Económica Especial de Exportación de 2000, para mejorar el desarrollo económico, institucional y social de ésta comarca.

-Sector Comercio: Debido a su posición fronteriza se presenta una actividad comercial inestable. El auge o decadencia depende de las fluctuaciones monetarias que se presenten en los dos países limítrofes. La actividad informal es de gran magnitud dada esta misma situación fronteriza. De acuerdo con datos de Cámara de Comercio de Ipiales, el 40% aproximadamente del total de establecimientos comerciales no están registrados en esta institución. La actual dinámica de este sector, generada por la política de Apertura Económica ha permitido el incremento de intercambio de productos a través de actividades comerciales de tipo mayorista con otros países, significando exigencias en la infraestructura de servicios básicos y deficiencias en cuanto a equipamiento.

-Sector Financiero: A este sector pertenecen las siguientes entidades, que por su servicio se pueden agrupar así: Bancos, Corporaciones Financieras, Cooperativas y Organizaciones Financieras de Ahorro y Crédito pertenecientes a Economía Solidaria (Megabanco), Oficinas de Seguro (Estado, Confianza, Bolívar, La Nacional), varias Casas de Cambio y el Sindicato de Cambistas de la ciudad de Ipiales.

-Sector Institucional: Como zona fronteriza entre Colombia y la República del Ecuador, presenta características importantes para el desarrollo institucional del País a través de la presencia de organismos estatales que cumplen diversas funciones en el medio de las relaciones internacionales del nivel comercial,

aduanero, administrativo, agropecuario y seguridad. Por considerarse a Ipiales el centro de convergencia de los municipios que conforman la Exprovincia de Obando y situarse en ella entidades del orden nacional, regional y local importantes para el desarrollo social, económico, político y cultural de esta región fronteriza, se concentra en esta ciudad la realización de labores institucionales que implican acciones de atención a la comunidad mediante la prestación de sus servicios.

-Turismo: En la región de Ipiales, se visualizan varios aspectos en el turismo que le imprimen a la comarca un potencial valioso:

- **Arquitectónico:** el Santuario de las Lajas, el centro poblado de Las Lajas, la Casa de Aduana; los parques, templos, casonas republicanas del centro histórico, el barrio El Gólgota y otros sectores; los edificios de la Alcaldía Municipal, el Grupo militar Cabal, el estadio, coliseo, el Centro Recreacional Ipiales 2000, la Terminal de Trasportes, el Banco de la República, el Centro de Estudios Universitarios, la sociedad El Carácter, La Casa de la Cultura, el convento San Felipe Neri, entre otros.
- **Religioso:** la peregrinación y fiesta de la Virgen de las Lajas, la Semana Santa en Ipiales; las imágenes, templos y capillas del sector urbano y rural de Ipiales.
- **Cultural:** el Carnaval Multicolor de la Frontera, la efemérides de la Municipalidad de Obando, el museo de Las Lajas; varios eventos que realizan las entidades culturales y las instituciones educativas.
- **Ambiental:** el Centro recreacional Simón Bolívar, el cañón del río Guáytara; el humedal Puente del Negrito cerca de la ciudad, y el Cerote en Yaramal; las cascadas de: Teques, el Boquerón, Inagán; la selva del Churuyaco y valle de Cofanía; los cerros: Negro, La Quinta y Troya. Varios senderos ecológicos.
- **Paisajístico:** “el mirador” de la ciudad, para observar los volcanes Chiles y Cumbal, las nubes y sus atardeceres, el Santuario de las Lajas, el cañón del río Guáytara, las cascadas, los picachos de la cordillera Occidental, el altiplano andino con su minifundio, sus sembrados, su arborización nativa; que la Unesco declare al departamento de Nariño (y nuestra comarca) Patrimonio cultural de la humanidad.³⁰
- **Recreativo:** el Centro Recreacional Ipiales 2000, el Simón Bolívar; y con visión de futuro: el parque recreativo Los Mártires y la zona ecológica de Chorro Grande, que debe rescatarse como pulmón de Ipiales.
- **Gastronómico:** en los barrios El Charco, los Chilcos, San Vicente, Puenes, San Luis; y en la nueva plaza de mercado actual.

Eventos: en Ipiales se celebran fechas muy importantes como.

- Carnaval Multicolor de la Frontera
- La Semana Santa en Ipiales
- La Fiesta de la Virgen de las Lajas
- Festividades navideñas y de fin de año

➤ Festival Internacional de Tríos

Organización político administrativa: El municipio de Ipiales, está constituido por los siguientes corregimientos.

- La Victoria,
- Las Lajas,
- San Juan,
- Yaramal,
- Cofanía Jardines de Sucumbíos
- Las cruces

Existen aproximadamente 120 barrios en el área urbana de la ciudad.

Comunicación y transporte: Ipiales, es una ciudad efectivamente comunicada por transporte terrestre y aéreo.

Acceso aéreo: Ipiales cuenta con el aeropuerto San Luis, el cual desde el 2012, elevará su categoría a Internacional, dada las ampliaciones que se realizan en su pista, la importancia de la ciudad fronteriza y del mismo aeropuerto.

Acceso terrestre: Ipiales es atravesada por la carretera Panamericana, y otras vías de segundo y tercer orden.

Gastronomía: los Ipialeños comparten las costumbres alimentarias o gastronómicas de todos los habitantes del altiplano sureño en Nariño y del norte del Ecuador, las cuales son resultado de la preservación de las costumbres originarias, del mestizaje hispanoamericano y de las influencias naturales en una zona de frontera y de referencia comercial para la región. Entre sus platos típicos se cuentan:³¹

- | | |
|--|--------------------------|
| ➤ Cuy asado. | ➤ Arneada |
| ➤ Sopa de arrancadas y
sopa chorriada | ➤ Pan de maíz, al horno. |
| ➤ Chara o Llapingachos | ➤ Hornado |
| ➤ Carne de los Chilcos
(carne asada de cordero) | ➤ Champús |
| ➤ Poleada: crema de maíz
zarazo o choclo | ➤ Fritada |
| | ➤ Envueltos |
| | ➤ Tamales. |
| | ➤ Quimbolitos. |

1.8.2.2 Micro localización. El estudio de la investigación se realizara en el departamento de Nariño, más exactamente en el municipio de Ipiales, donde

³¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Ipiales>

funciona dos sedes del Secretariado Diocesano Pastoral Social de Ipiales, la primera en la cual se fundó el SDPS está ubicada en la Carrera 6 N° 4–48, en esta se desarrollan las actividades operacionales y en la otra sede ubicada en la carrera 3D N° 3ª–39 Barrio Pinares de Santana, donde se realizan las actividades administrativas.

1.8.3. Marco Histórico. La Diócesis de Ipiales fue erigida el 23 de septiembre de 1964 con la Bula *Cunctis in orbe* del papa Pablo VI, con territorio desmembrado de la Diócesis de Pasto. Contaba con 38 parroquias.

El 31 de diciembre de 1964 se nombró como primer obispo a monseñor Miguel Ángel Arce Vivas, quien tomó posesión canónica el 28 de enero de 1965. En su corto periodo de gobierno, solicitó que Nuestra Señora de Las Lajas fuera la patrona de esta nueva circunscripción, lo cual fue aceptado el 26 de abril de 1965 según breve Pontificio.

El 10 de abril de 1965, monseñor Arce Vivas fue nombrado Arzobispo de Popayán. Para sucederle fue preconizado el 24 de julio de 1965 como Obispo monseñor Alonso Arteaga Yépez hasta ese momento Auxiliar de Popayán.

Tomó posesión de la Diócesis el 8 de septiembre de 1965 y se enfocó en la tarea de organizar la Jurisdicción. Veinte años estuvo al frente de la misma hasta el 25 de octubre de 1985, cuando fue nombrado obispo de El Espinal.

En esa misma fecha se nombra como tercer obispo de Ipiales a monseñor Ramón Mantilla Duarte, quien tomó posesión el 17 de enero de 1986. Su administración fue muy corta, pues el 16 de enero de 1987 la Santa Sede aceptó su renuncia al gobierno pastoral debido a sus quebrantos de salud.

El Santo Padre nombró, en esa misma fecha, como cuarto obispo a monseñor Gustavo Martínez Frías, hasta ese momento Vicario General de la Diócesis de Socorro-San Gil. Gobernó hasta el 18 de marzo de 1999 cuando fue nombrado Arzobispo de Nueva Pamplona.

Para suceder a monseñor. Martínez Frías fue nombrado monseñor Arturo Correa Toro, quien fue nombrado obispo de Ipiales el 29 de enero de 2000 hasta la fecha.³² Para ser creado el Secretariado de la Diocesano Pastoral Social de Ipiales actual se tuvo que pasar por tres etapas; la primera fue antes de los años de 1964 donde la diócesis de Ipiales pertenecía y recibía dictámenes de la Diócesis de la ciudad de Pasto, es así que en estos años se encontraba establecida la institución Caritas Diocesanas (Caridad de la Diócesis), la cual su labor estaba a cargo de un delegado de la Diócesis, el padre Román Solarte; quien se encargaba que esta

³² http://es.wikipedia.org/wiki/Di%C3%B3cesis_de_Ipiales (14/08/14)

institución preste un servicio fundamentalmente asistencial, es decir se donaba ropa, alimentos, medicinas que a su vez eran donados del mismo país y de otros países. A partir del año 1964 se creó la diócesis de Ipiales a partir de un Decreto que hizo el papa Pablo Sexto, llevándose a cabo la segunda etapa, donde se independizo tanto la diócesis como Caritas Diocesanas con el mismo mando del padre Román Solarte, donde la institución tomo el nombre de Caritas Diocesanas de la Diócesis de Ipiales. En estos inicios la institución trabajaba con ayuda de religiosas, monjas franciscanas y después de un tiempo monjas españolas.

Después de un determinado tiempo se da la renuncia del padre Román Solarte, nombrando al padre Manuel Chamorro nuevo director de Caritas Diocesanas de la Diócesis de Ipiales, por parte del Monseñor obispo Miguel Ángel Arce Vivas, donde no se hicieron cambios en la labor que desempeñaban, así que se seguía prestando un servicio fundamentalmente asistencial, donde se seguían gestionando donaciones de los Estados Unidos, Alemania entre otros países; se entregaba bienestarina, alimentos que eran donadas por el estado; todo esto se lo hacía por el bien social de las personas más necesitadas.

La infraestructura donde se ubica actualmente la pastoral social, fue creada en esta misma etapa así mismo la conformación de cursos dirigidos a las personas interesadas en aprender oficios, como cocina, tejido, modistería. A la vista de que asistían muchas personas interesadas por aprender oficios se fundó una asociación llamada escuela de artes de Cristo Obrero, donde se dictaban cursos de diferente índole. De igual manera con participación del padre Manuel Chamorro se fundó el colegio Cristo Obrero ofreciendo la educación primaria, antes llamada escuela; que fue por él supervisada hasta 1987. Donde se dio la llegada del monseñor Gustavo Martínez Frías, nuevo obispo de la Diócesis de Ipiales dando paso a la tercera etapa, trayendo consigo un nuevo concepto de “Pastoral Social” proveniente de Santander, donde se encuentra la “mejor” Pastoral Social de Colombia, se nombró como director al padre Anselmo Argoty fomentando un nuevo sistema no como asistencial sino como promoción humana, llegando al campo con proyectos de cultivos limpios, salud mental, incorporación de talleres, todo esto a base de proyectos que se presentaban a países como Alemania, Estados Unidos para ser financiados, finalmente se da el nuevo nombre a la institución catalogada la segunda mejor pastoral social de Colombia, con el nombre de **SECRETARIADO DIOCESANO DE PASTORAL SOCIAL IPIALES.**³³

1.8.4 Marco Conceptual.

✓ **Diagnostico estratégico:** Es un procedimiento que sirve de marco de referencia para el análisis de la institución tanto a nivel interno como frente a su

³³ Elaborada por; Jesús Esteban Hernández Ortega, Yuliam David Noguera Buesaco. Esta investigación. 2014

entorno. precede y prepara el camino para cualquier decisión corporativa. como un esencial primer paso, esto provee un análisis y una oportunidad para identificar nuevas áreas en desarrollo.

- ✓ **Direccionamiento:** Es un conjunto de instrucciones, pautas o criterios que establece la Alta Dirección en una entidad, para el logro de sus objetivos y metas, enfocando a todos en una misma dirección.
- ✓ **Redireccionamiento:** Responde a las necesidades de un continuo mejoramiento institucional; así como incursionar en las nuevas tendencias en administración y mantener la coherencia con las innovaciones que ha traído consigo la más reciente Dirección.
- ✓ **Oportunidades:** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- ✓ **Amenazas:** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.
- ✓ **Fortalezas:** Son las actividades y los atributos internos de una organización que apoyan y contribuyen el logro de los objetivos institucionales.
- ✓ **Debilidades:** Son las actitudes y condiciones internas de una organización que inhiben y dificultan el logro de los objetivos institucionales.
- ✓ **Plan Estratégico:** Documento donde se establecen la Misión, la Visión, los objetivos estratégicos, los programas, los proyectos y las metas que el Secretariado Diocesano Pastoral Social de Ipiales aspira a lograr en un período de cinco años. El Plan Estratégico puede tener uno o varios objetivos estratégicos.
- ✓ **Objetivo estratégico:** son los fines, propósitos o resultados que a mediano y largo plazo aspira a lograr una organización y los cuales guardan una relación directa con la misión Institucional básica. Los objetivos estratégicos se alcanzan a través de la aplicación de programas y ejecución de proyectos. Su característica principal consiste en que deben ser verificables y cuantificables. Esto es, al final del período debe ser posible determinar si el objetivo se cumplió o no.
- ✓ **Programa:** son las acciones explícitas de un plan dado, donde se trazan las tareas necesarias para ejecutar el plan, así mismo se indican las personas responsables de cada una de ellas, el tiempo en el cual deben ser ejecutadas. Un programa debe ser ejecutado a través de uno o varios proyectos.

- ✓ **Proyecto:** conjunto de todas las actividades encaminadas a lograr un resultado específico, con el objeto de satisfacer una necesidad o de resolver un problema, utilizando una determinada cantidad de recursos. También se entiende por proyecto como una actividad de inversión en la cual se aplican recursos (costos) con el fin de crear bienes que generarán beneficios en un período más o menos prolongado de tiempo; esta actividad es sistemática, específica, controlable y sujeta a evaluación.
- ✓ **Meta:** son puntos de referencia o aspiraciones, a corto plazo, que la organización debe lograr con el fin de alcanzar sus objetivos. También, están consideradas como objetivos altamente específicos con respecto a la magnitud (cantidad) y su capacidad de medición en el tiempo.
- ✓ **Acción correctiva inmediata:** Corregir una actividad lo más rápido posible para volver a encauzar al desempeño de la organización.
- ✓ **Análisis.** Segmentar un problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de los errores y las opciones, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo. En la investigación realizamos análisis desde la recolección de información hasta la consolidación del proyecto como tal.
- ✓ **Efectividad.** Grado en que un programa ha realizado los cambios deseados o logrado sus objetivos mediante el suministro de servicios.
- ✓ **Eficacia:** Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.
- ✓ **Eficiencia:** Grado en que un programa ha utilizado recursos apropiadamente y ha completado las actividades de manera oportuna.
- ✓ **Entorno:** Conjunto de elementos que rodean al Secretariado Diocesano Pastoral Social de Ipiales. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.
- ✓ **Estructura de la Organización:** Es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. También es conocido como organigrama.
- ✓ **Macroentorno:** Fuerzas las cuales son externas que se presentan tanto en el ámbito civil como eclesial. El éxito del Secretariado Diocesano Pastoral Social de Ipiales, sería poder preverlas y consecuentemente sacar cosas positivas de ellas.

- ✓ **Microentorno:** Conjunto de fuerzas presentes en el horizonte inmediato del Secretariado Diocesano Pastoral Social de Ipiales, los cuales corresponden a la influencia de los grupos de interés.
- ✓ **Presbítero:** Es un hombre que pertenece a la religión Católica, ortodoxa y anglicana que está facultado para la administración de los sacramentos y para la celebración de la eucaristía. Sacerdote.
- ✓ **Concordato eclesiástico:** Es un acuerdo entre la Santa Sede y el estado para ordenar sus mutuas relaciones acerca de los intereses que tengan. O también se traducen en privilegios de la iglesia católica dentro de un país, como exenciones legales, procesos, cuestiones fiscales, entre otros.
- ✓ **Derecho Canónico:** Es el nombre del orden y disciplina, estructuras, normas y procedimientos, cuya finalidad es estudiar y desarrollar la regulación jurídica de la Iglesia católica.
- ✓ **Personería Jurídica Eclesial:** La región eclesiástica puede tener o no personalidad jurídica, pero desde que es constituida es ya sujeto de derechos y deberes, es decir con la capacidad para actuar como sujetos de derecho, esto es, capacidad para adquirir y poseer bienes de todas clases, para contraer obligaciones y ejercitar acciones judiciales, todo de acuerdo a su naturaleza.
- ✓ **Diócesis:** Es el distrito o territorio cristiano en que tiene y ejerce jurisdicción eclesiástica por la competente autoridad, presidida por un obispo.
- ✓ **Doctrina social de la Iglesia:** Es un conjunto de normas y principios referentes a la realidad social, política y económica de la humanidad basado en el Evangelio y en el Magisterio de la Iglesia católica.

1.8.5 Marco Legal. En primera instancia debemos dejar en claro que el Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales es una organización de la Iglesia Católica (cf. C. 114), con personalidad jurídica canónica pública sin ánimo de lucro de carácter no gubernamental, con autonomía administrativa, patrimonio propio de servicio social comunitario. Es así que El Secretariado Diocesano de Pastoral Social se regirá por estatutos, la legislación general de la Iglesia Católica y la Diocesana, teniendo en cuenta las leyes civiles a tenor del canon 22 del Código de Derecho Canónico.

Los estatutos serán establecidos, controlados y modificados únicamente por el monseñor ARTURO CORREA TORO Obispo de la Diócesis de Ipiales.

La Diócesis de Ipiales está regida por el derecho canónico³⁴ y un concordato eclesiástico (ley 20 de 1974), celebrado entre la República de Colombia y la Santa Sede con el propósito de asegurar una fecunda colaboración para el mayor bien de la Nación colombiana, animados por el deseo de tener en cuenta las nuevas circunstancias que han ocurrido, tanto para la Iglesia Católica, Apostólica y Romana como para la República de Colombia desde 1887, fecha del Concordato suscrito entre ellas.³⁵

La Ley Estatutaria de 1994 creó un tipo específico de reconocimiento y el registro correspondiente. Es la llamada personería jurídica "especial". Se mantuvo, al mismo tiempo en aplicación del Concordato entre el Estado colombiano y la Santa Sede, Ley 20 de 1974, el particular reconocimiento jurídico de la Iglesia católica y de las personas jurídicas canónicas (llamado en la Ley Estatutaria personalidad de "derecho público eclesiástico"). En ambos casos se consagra la posibilidad de suscribir convenios o pactos de derecho público (interno o externo) con el Estado colombiano (cfr. art. 15 de la Ley Estatutaria) cuando se cumplen determinados requisitos.

A partir de estos acuerdos con el estado el secretariado diocesano pastoral social de Ipiales tiene exenciones de pago de algunos impuestos.

TITULO IV DE LAS RELACIONES ENTRA LA IGLESIA Y ESTADO
CONSTITUCIÓN DE COLOMBIA 1886. Sumario.- Derechos Generales de la Iglesia. Incompatibilidad defunciones eclesiásticas y civiles. Exenciones, autorización al Gobierno para celebrar convenios con la Santa Sede.

Artículo 53.- La Iglesia Católica podrá libremente en Colombia administrar sus asuntos interiores y ejercer actos de autoridad espiritual y de jurisdicción eclesiástica, sin necesidad de autorización del Poder civil; y como persona jurídica, representada en cada Diócesis por el respectivo legítimo Prelado, podrá igualmente ejercer actos civiles, por derecho propio que la presente Constitución le reconoce.

Artículo 54.- El ministerio sacerdotal es incompatible con el desempeño de cargos públicos, Podrán, sin embargo, los sacerdotes católicos ser empleados en la instrucción o beneficencia públicas.

Artículo 55.- Los edificios destinados al culto católico, los seminarios conciliares y las casas episcopales y cúrales no podrán ser gravados con contribuciones ni ocupados para aplicarlos a otros servicios.

³⁴http://www.vatican.va/archive/ESL0020/_INDEX.HTM. (10/09/14)

³⁵<http://190.24.134.121/webcsj/Documentos/Civil/Exequ%C3%A1tur%20V.%20Final/Instrumentos%20Internacionales/CONCORDATO%20ENTRE%20LA%20REPUBLICA%20DE%20COLOMBIA%20Y%20LA%20SANTA%20SEDE.pdf>. (10/09/14).

Artículo 56.- El Gobierno podrá celebrar convenios con la Santa Sede Apostólica a fin de arreglar las cuestiones pendientes, y definir y establecer las relaciones entre la potestad civil y la eclesiástica.

De igual manera en el Secretariado Diocesano Pastoral Social de Ipiales, está regido por leyes constitucionales dadas por el estado colombiano, por el motivo que todos sus colaboradores no son religiosos, es así que tiene que cumplir con un procedimiento legislativo.

LEY 80 DE 1993 (Octubre 28): Reglamentada por el Decreto Nacional 734 de 2012, Modificada por la Ley 1150 de 2007, Reglamentada parcialmente por los Decretos Nacionales 679 de 1994, 626 de 2001, 2170 de 2002, 3629 y 3740 de 2004, 959, 2434 y 4375 de 2006; 2474 de 2008 y 2473 de 2010, por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública

LA LEY 100 DE 1993: El Sistema de Seguridad social Integral vigente en Colombia, reúne de manera coordinada un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales podrán tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana, haciendo parte del Sistema de Protección Social junto con políticas, normas y procedimientos de protección laboral y asistencia social.

LEY 14 DE 2011: mediante la cual se modifican la Ley 1251 de 2008 y la Ley 1315 de 2009, se reglamenta la habilitación para la prestación del servicio de los Centros o Instituciones de Promoción y/o Protección social para la Persona Mayor y se dictan otras disposiciones.

LEY 80 DE 1993: La presente ley tiene por objeto disponer las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales.

Código Sustantivo del Trabajo.³⁶ Es un conjunto de normas y procedimientos legales que reglamentan las relaciones individuales que surgen entre el trabajador y el empleador, buscando un equilibrio entre las dos partes. Establece las formas de contratación, el concepto de salario y sus modalidades, los derechos y deberes de los trabajadores y de los empleadores, las prestaciones sociales, la libertad de asociación, entre otros.

DECRETO 624 DE 1989: por el cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuesto Nacionales.

³⁶ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Código sustantivo del trabajo. Ministerio de la protección social. 1950.

1.9 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.9.1 Paradigma Cuantitativo. Es una herramienta metodológica que se usa en las investigaciones cuya finalidad es generar teoría a base de análisis de datos cifrados y numéricamente comprobables. A este paradigma se lo conoce también como racionalista, positivista, científico-naturalista, científico-tecnológico y sistemático gerencial.³⁷

1.9.2 Enfoque. En concordancia con lo anterior se utiliza el enfoque empírico analítico, cuyo propósito es descubrir regularidades similares a las leyes para aplicarlas en la práctica y mejorar la eficiencia; es así como enfatiza en la formulación de enunciados que se justifican desde el punto de vista objetivo, la actuación eficiente y el aprendizaje de los errores pasados; así mismo se emplea el método lógico inductivo pues se considera que se parte de aspectos específicos, los cuales nos llevan a el aspecto general.

El enfoque empleado en la presente investigación es el Empírico – Analítico, el cual se orienta en tres características importantes, como lo son: la planificación, ejecución e informes de resultados. La planificación tiene que ver con la propuesta de investigación, donde lo más importante es la selección del tema llamada anteproyecto, la ejecución del proyecto hace relación con la aplicación de instrumentos de recolección de información, el procesamiento, análisis e interpretación de la misma y finalmente el informe de resultados consiste en consignar en un informe escrito la descripción del proceso de investigación y los resultados propuestos.

1.9.3 Tipo de Investigación. La investigación está enmarcada en un tipo de estudio descriptivo, porque se interpretaran y describirán las variables enunciadas anteriormente y según el autor Carlos Méndez “en el estudio descriptivo se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”.³⁸

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización, el consumidor, objetos, conceptos y cuentas.³⁹

³⁷ MENDEZ ALVAREZ. Carlos. METODOLOGÍA, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Ed. Mac Graw Hill.2001, 77p.

³⁸ Ibid., p.81

³⁹ NAMAQFOROOSH. Mohammad Naghi. Metodología de la Investigación. 1996. 63p.

Bajo la metodología de Fred R. David, este proyecto descriptivo se desarrollara en las siguientes fases:

- **Fase Organizacional.** Para determinar el Estado actual de la organización definida en el modelo del negocio, estructura organizacional y principios corporativos.
- **Fase de diagnóstico estratégico.** Donde se realizan los estudios internos y externos y se hace el análisis situacional actual.
- **Fase de formulación estratégica.** Donde se diseña un portafolio de alternativas estratégicas, entre las cuales se elegirán las más apropiadas de acuerdo al estado de la institución y su entorno.
- **Fase de elección estratégica.** A través de la cual se definen los objetivos estratégicos que sirven de directrices para el plan de acción con el fin de establecer hacia dónde dirigir y canalizar los esfuerzos y las actividades de los miembros de la institución.
- **Fase de direccionamiento estratégico:** Donde se define la misión, visión, objetivos corporativos.
- **Evaluación:** Donde se determina la forma correcta de materializar el plan estratégico al tiempo que se determinan los recursos necesarios para su buena ejecución.

1.9.4 Método. Deductivo, porque se identifican hechos y situaciones particulares y a partir de estos se realiza el plan de acción que debe implementar el Secretariado Diocesano de pastoral Social Ipiales.

1.9.5 Fuentes Y Técnicas Para La Recolección De Información. Son aquellas fuentes y técnicas de información que se utilizaran en esta investigación con el fin de recolectar datos reales, que sirvan como base para la realización adecuada del diseño del Plan Estratégico para el Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales.

1.9.5.1 Fuentes Primarias. Se recolectará la información por medio de entrevistas, aplicación de encuestas, datos brindados por la institución, archivos encontrados.

Se utilizará la técnica de la observación directa por medio de la cual nos podemos dar cuenta del estado en que se encuentra la institución. Cabe resaltar que esta investigación se está desarrollando con la colaboración del coordinador del SDPS,

el cual nos ha brindado toda la información pertinente y una oficina dentro de las instalaciones.

1.9.5.2 Fuentes Secundarias. Se utilizara material bibliográfico, páginas web y trabajos de grado acerca del tema en el que se desarrolla esta investigación.

1.9.6 Tratamiento de la Información. Para llevar a cabo La recolección de la información se utilizara herramientas estadísticas que nos permita determinar los factores de competitividad del presente estudio, esto se llevara de manera digital para lo cual se crea un archivo con toda la información recolectada a través de diversas áreas y fuentes; con el fin de que esta se encuentre disponible para posterior consulta; para el caso de la información primaria, las encuestas se tabulan en el paquete de software Statgraphics.

1.9.7 Población Y Muestra

1.9.7.1 Población. La población de estudio se delimitó teniendo en cuenta las características necesarias que deben reunir los sujetos o unidades de investigación para este tipo de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior el Universo de estudio está conformado por:

- Personal Directivo y Funcionarios del Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales.
- Beneficiarios.

1.9.7.2 Muestra. Teniendo en cuenta el tamaño de cada una de las poblaciones de estudio no es necesario conformar una muestra representativa, sino por el contrario se requiere trabajar con toda la población en lo que denomina un trabajo tipo censo.

Se aplicará el muestreo no probabilístico con selección intencionada el cual consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo o por el contrario tomar el total de la población. En este tipo de muestreos la “representatividad” la determina el investigador.⁴⁰

⁴⁰MENDEZ ALVAREZ. Carlos. METODOLOGÍA, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Ed. Mac Graw Hill.2001, 112p.

2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

2.1 ANALISIS SITUACIONAL

El Secretariado Diocesano de Pastoral Social hace parte de la estructura de la Diócesis de Ipiales, esta abarca casi el 50% de los municipios del Departamento de Nariño en 27 que corresponden a la jurisdicción de su Diócesis. Dentro de la estructura orgánica de la diócesis el SDPS actúa dentro de los servicios pastorales que presta la diócesis de Ipiales.

Gráfica 1. Composición Estructural Diócesis de Ipiales (N)



Fuente: Diócesis de Ipiales (N), 2014.

2.2. DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DEL SECRETARIADO DIOCESANO DE PASTORAL SOCIAL

Presentación de la Institución. La información que se presenta a continuación es tomada de la REGLAMENTACION ESTATUTARIA DEL SECRETARIADO

DIOCESANO DE PASTORAL SOCIAL, de acuerdo a los diferentes documentos y archivos que reposan en la misma.

El **SECRETARIADO DIOCESANO DE PASTORAL SOCIAL IPIALES**, se podrá reconocer con la sigla SDPS; es una organización de la Iglesia Católica (cf. C. 114), con personalidad jurídica canónica pública sin ánimo de lucro de carácter no gubernamental, con autonomía administrativa, patrimonio propio de servicio social comunitario.

El Secretariado Diocesano de Pastoral Social está regido por estatutos y la legislación general de la Iglesia Católica y la Diocesana, teniendo en cuenta las leyes civiles a tenor del canon 22 del Código de Derecho Canónico.

MISION. El Secretariado Diocesano de Pastoral Social, pertenece a la Diócesis de Ipiales tiene como fundamento la Evangelización de lo social, trabaja bajo los lineamientos de la Doctrina Social de la Iglesia y el Proceso de Pastoral Diocesano. Incide en lo social desde una opción preferencial por los pobres; gestiona recursos, acompaña procesos y promueve iniciativas desde las tres áreas que lo conforman: Desarrollo Humano Integral, Vida Justicia y Paz, Agro ecología y desarrollo ambiental.

VISION. En el año 2014 el Secretariado Diocesano de Pastoral Social ha fortalecido las tres áreas de trabajo, acompaña los Servicios de Pastoral Social Vicarial de la Diócesis de Ipiales, vigoriza un proceso de desarrollo social e institucional sostenible y ayuda a formar hombres y mujeres de fe, con conciencia social, justicia, solidaridad y respeto por el medio ambiente como discípulos y Misioneros de Jesucristo Vida del Pueblo.

OBJETIVOS

Objetivo General. Desde el Evangelio, la DSI y el proceso de pastoral Diocesano busca promover en las comunidades de la Diócesis de Ipiales el desarrollo humano integral, la organización, la autogestión, la participación comunitaria y la protección del medio ambiente mediante formación, capacitación, gestión, administración e inversión de recursos desde una opción preferencial por los pobres.

Objetivos específicos.

- Fortalecer relaciones de la Pastoral Social con las instituciones de la Iglesia, la sociedad civil y las organizaciones de base para aunar esfuerzos en la promoción de la dignidad humana y los Derechos Humanos.
- Promover capacidades individuales y organizacionales, la promoción y ejercicio de los derechos y deberes.

- Fortalecer la Pastoral Social Parroquial, Vicarial y Diocesana.
- Promover el respeto, cuidado y protección por la creación y amor por la tierra.

VALORES CORPORATIVOS: Toda actividad debe propiciar los valores cristianos:

- La Dignidad de la Persona Humana
- La armonía con el medio ambiente
- La Tolerancia y el Pluralismo
- El Amor
- La reconciliación
- La Solidaridad
- El respeto
- La equidad
- La Justicia
- El bien común

POLÍTICA DE CALIDA. El SDPS de Ipiales se compromete a cumplir con su misión evangelizadora con ética y responsabilidad, a trabajar por la dignificación de las personas y por la transformación social, contando para ello con un equipo de profesionales y Agentes de la Pastoral Social, cooperación nacional e internacional y con un sistema de monitorización orientado hacia el mejoramiento continuo que le permita alcanzar sus objetivos.

Brindar servicios pastorales de contenido social óptimo, con gran espíritu cristiano que aseguran que las personas que reciben atención conozcan a Cristo que levanta de “situaciones menos humanas a situaciones más humanas”, para lo cual se apoya en su capacidad, eclesial, doctrinal, profesional, financiera y técnico administrativa.

Pastoral Social, como entidad de la Iglesia está comprometida con la satisfacción de sus clientes en la prestación del servicio, bajo los principios de accesibilidad, continuidad, calidad, y oportunidad de una manera eficiente, eficaz y efectiva; con personal profesional calificado y comprometido en el mejoramiento continuo de nuestros procesos.

OBJETIVOS DE CALIDAD: En cumplimiento de su Misión y en el marco del desarrollo y ejecución de Proyectos el Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales tiene como objetivos:

- Garantizar la atención de cada beneficiario en el momento requerido.
- Garantizar la calidad de atención desde las tres áreas de trabajo del SDPS aplicando los protocolos y procedimientos establecidos.
- Garantizar los recursos necesarios para la atención adecuada de los beneficiarios que solicitan los servicios pastorales.

- Garantizar el acceso a todas las personas que requieren nuestros servicios pastorales sin discriminación o preferencia.
- Garantizar la competencia profesional y pastoral del personal del Secretariado Diocesano de Pastoral Social.
- Garantizar seguridad y confidencialidad en cuanto a la información brindada por el usuario durante su atención.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS. En cumplimiento de su misión de Evangelización de lo Social, el Secretariado Diocesano de Pastoral Social de Ipiales, trabaja bajo los lineamientos de la Doctrina Social de la Iglesia y el Proceso de Pastoral Diocesano, incide en lo social desde una opción preferencial por los pobres; gestiona recursos, acompaña procesos y promueve iniciativas desde sus tres áreas de trabajo con base en los siguientes criterios pastorales.

Los servicios que ofrece Pastoral Social se brindarán de forma planeada y organizada teniendo presente: La dignidad de la persona, Derechos y deberes, el bien común, La solidaridad, la opción por los pobres entre los más pobres, y una correcta administración de los recursos.

Los servicios en cuanto a Promoción Humana deben llegar especialmente a los marginados y explotados.

Las acciones deben promover la autogestión comunitaria y la Promoción Humana Integral.

Todos los servicios deben estar fundamentados en las bienaventuranzas y transmitir el espíritu del evangelio.

La formación y capacitación estará orientada por los principios de la Doctrina Social de la Iglesia.

Por tanto los Principios Corporativos se cumplirán en el marco del Proceso Diocesano, misión y visión del Secretariado Diocesano de Pastoral Social de Ipiales, teniendo en cuenta:

Accesibilidad. Facilitar la prestación del servicio en su área de jurisdicción en cumplimiento de su misión.

Continuidad. En el marco de ejecución de proyectos, garantizar a nuestros usuarios la prestación del servicio de manera permanente, cumpliendo con los parámetros de calidad establecidos los respectivos convenios.

Sostenibilidad. Asegurar la prestación del servicio a la población beneficiaria en el marco del desarrollo y ejecución de proyectos.

Oportunidad. Prestar el servicio de forma oportuna y digna, con elementos de infraestructura, personal, tecnología, experiencia y recursos permitiendo a sus usuarios el desarrollo y ejecución normal de sus proyectos.

Calidad. Ofrecer el servicio de forma óptima, con base en estándares esfera y enfoque de género, promoviendo en las comunidades beneficiarias, el desarrollo humano integral, la organización, autogestión, participación comunitaria y protección del medio ambiente mediante formación, capacitación, gestión, administración e inversión de recursos desde una opción preferencial por los pobres.

AREAS Y PROGRAMAS. El Secretariado Diocesano de Pastoral Social para el desarrollo de su accionar pastoral en la Diócesis de Ipiales, contará con tres áreas que son: área de Desarrollo Humano Integral, Vida Justicia y Paz, Agro ecología y Desarrollo Ambiental.

Área de Desarrollo Humano Integral

OBJETIVO: Generar procesos de formación, capacitación y organización comunitaria hacia la autogestión para contribuir a la promoción integral de todo el pueblo de Dios, viviendo los valores de justicia, solidaridad y trabajo a la luz del Evangelio, la Doctrina Social de la Iglesia y el Plan Diocesano de Renovación y Evangelización.

El área de desarrollo Humano Integral contará con los siguientes programas:

PROGRAMAS:

- Pastoral Social Parroquial, Vicarial y Diocesana.
- Centro de Capacitación Integral.
- Centros de atención a la niñez, juventud y familia (CEANJ- CENFAMI).
- Centros de Atención Prioritaria.

Área de Vida, Justicia y Paz.

OBJETIVO: Acompañar y difundir procesos en defensa de la dignidad humana fortaleciendo valores cristianos, éticos y morales mediante la promoción y acompañamiento a los pobres, excluidos y comunidad en general.

PROGRAMAS:

- Derechos Humanos
- Pastoral Fronteriza
- Movilidad Humana.

- Pastoral Penitenciaria y Voluntariados.

Área de Agro ecología y Desarrollo Ambiental.

OBJETIVO: Promover el desarrollo agro ecológico – ambiental, mediante la formación, participación y autogestión comunitaria para que viviendo de manera amigable con la naturaleza, respetando los principios agro ecológicos, haciendo uso racional y manejo adecuado de los recursos naturales y el medio ambiente seamos signos del Reino de Dios y defensores de la creación.

PROGRAMAS:

- Agricultura Sostenible.
- Educación ambiental.
- Desarrollo pecuario

COMITES DE APOYO.

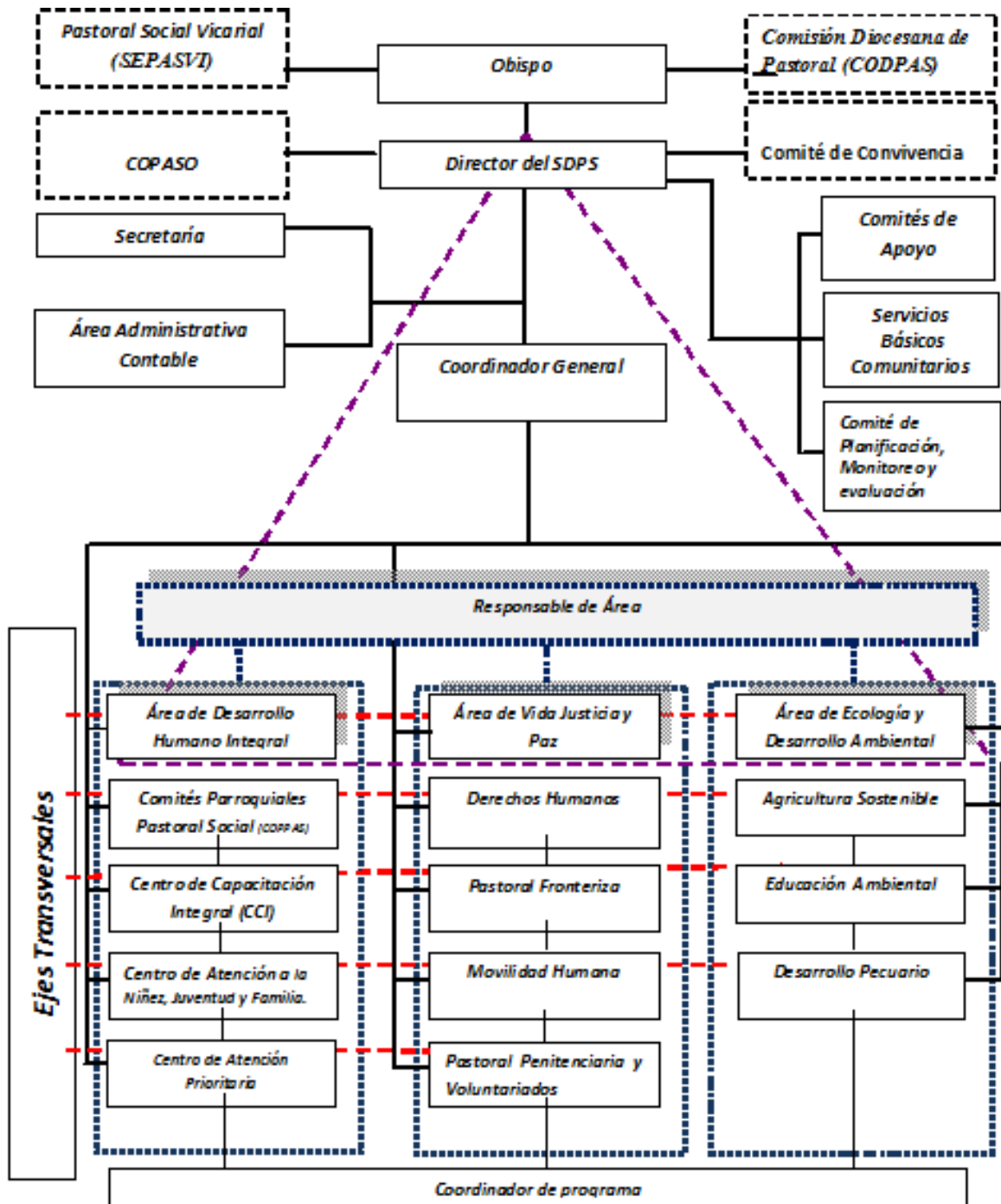
OBJETIVOS: Promover la fraternidad, la solidaridad e Integración entre los trabajadores Social en un ambiente de armonía con Dios, con sí mismo, con los demás y con la naturaleza.

COMITES DE APOYO

- Comité de Liturgia.
- Comité de Fraternidad.
- Comité de Solidaridad.
- Comité de educación y cultura.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gráfica 2. Organigrama



Fuente: Diócesis de Ipiales (N), 2014.

2.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A PERSONAL DIRECTIVO Y FUNCIONARIOS

La aplicación de esta encuesta nace con la necesidad de identificar el grado de satisfacción que tienen los colaboradores del SDPS, frente al mismo, con el fin de arrojar datos que ayuden al estudio interno, cabe resaltar que esta encuesta fue utilizada en las diferentes variables que se observan en el en la tabla 1, donde se dio conocer valores cuantitativos y cualitativos acerca de la situación actual del SDPS, que permitieron reconocer las fortalezas y debilidades más sobresalientes. Así mismo se optó por realizar el estudio interno apoyado por entrevistas realizadas al director, coordinador, secretaria y personal en general, de igual manera por la observación directa realizada en un estudio de campo y la asistencia a las respectivas reuniones que se realizan eventualmente en la organización.

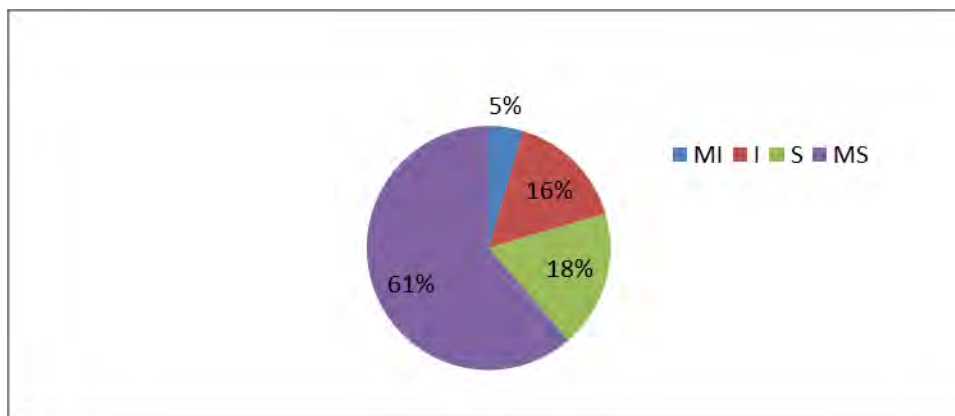
Cabe resaltar que la investigación se la realizó desde las instalaciones de la organización, pues se contó con una oficina, material de apoyo y la colaboración de todos los funcionarios. De igual manera también se asistió a cada uno de los eventos que se realizaron en el transcurso de esta investigación, lo cual proporciono un análisis más amplio y detallado en la observación directa para el desarrollo del estudio interno.

Tabla 1. Encuesta aplicada a personal directivo y funcionarios de “SDPS”

MODELO DE CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DIRIGIDA A PERSONAL DIRECTIVO Y FUNCIONARIOS				
MI: Muy insatisfecho	MI	I	S	MS
I: Insatisfecho				
S: Satisfecho				
MS: Muy satisfecho				
PRECEPCIÓN GENERAL				
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta institución?	2	7	8	27
MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO				
¿Conoces la historia y trayectoria de tu institución?	0	12	25	7
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	2	0	23	19
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?	2	8	19	15
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	2	0	10	32
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?	4	25	10	5
¿Cómo califica su relación con los compañeros?	2	0	23	19
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?	2	0	20	22
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	2	3	15	24
¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?	2	10	29	3
ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO				
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?	0	2	27	15
¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?	2	7	30	5
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?	2	2	26	14
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?	2	8	19	15
¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?	2	7	27	8
FORMACIÓN E INFORMACIÓN				
¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	2	19	21	2
¿Existe algún tipo de capacitación para mejorar el desempeño de su trabajo?	2	7	17	18
¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?	2	10	20	12

Fuente: Esta investigación, 2014.

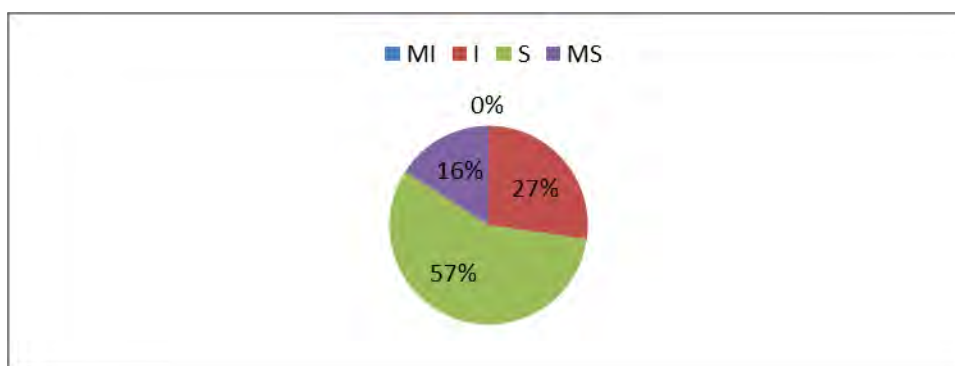
Gráfica 3. Distribución porcentual en cuanto a satisfacción dentro del Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales



Fuente: Esta investigación, 2014.

La gráfica anterior infiere que un 61% de los funcionarios entrevistados mencionan que se encuentran muy satisfechos al trabajar en el Secretariado Diocesano de Pastoral Social, mientras que un 18% dice estar satisfechos, un 16% indica estar insatisfecho y un 5% menciona estar muy insatisfecho.

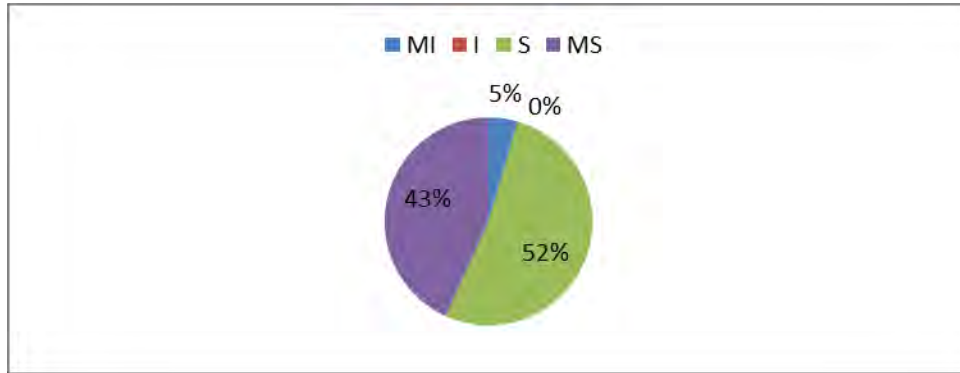
Gráfica 4. Distribución porcentual en cuanto al conocimiento de la historia y trayectoria del Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales



Fuente: Esta investigación, 2014.

En cuanto al conocimiento acerca de la historia y trayectoria que tienen los funcionarios del Secretariado Diocesano de Pastoral Social, se encontró que un 57% se satisfecho frente a este aspecto, mientras que un 27% indica estar insatisfecho, un 16% menciona estar muy satisfecho.

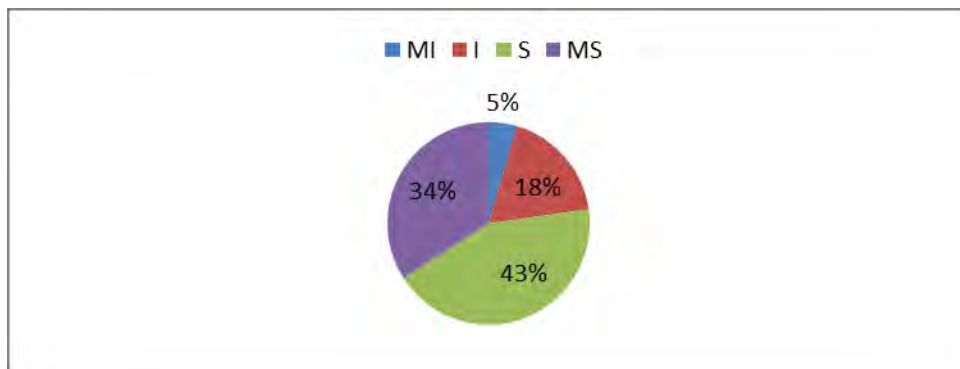
Gráfica 5. Distribución porcentual en cuanto a la definición de funciones y responsabilidades de los funcionarios del Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales



Fuente: Esta investigación, 2014.

La gráfica No 5 indica que un 52% de los funcionarios entrevistados se encuentran satisfechos frente a la definición de funciones y responsabilidades, mientras que un 43% indica estar muy satisfecho un 5% dice estar muy insatisfecho frente a este aspecto de la organización del trabajo.

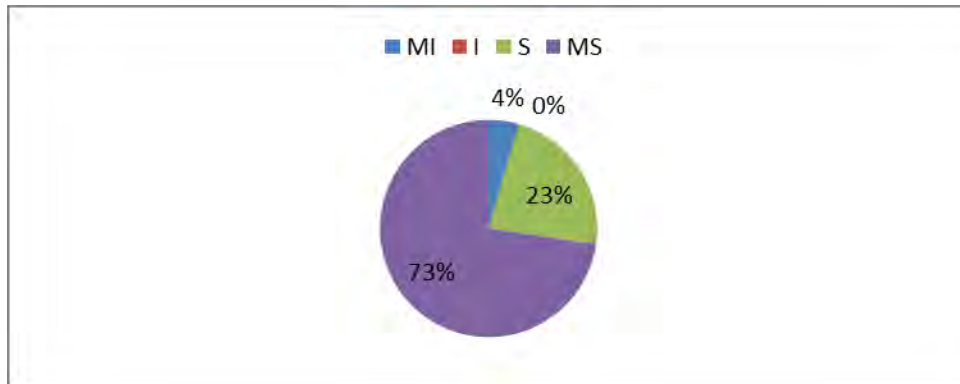
Gráfica 6. Distribución porcentual en cuanto a si se recibe información en cuanto al desempeño en el trabajo



Fuente: Esta investigación, 2014.

Los datos estadísticos indican que un 43% se encuentra satisfecho frente a la información suministrada para el desempeño del trabajo, mientras que un 34% dice estar muy satisfecho, un 18% indica estar insatisfecho y finalmente un 5% indica su insatisfacción total frente a este aspecto.

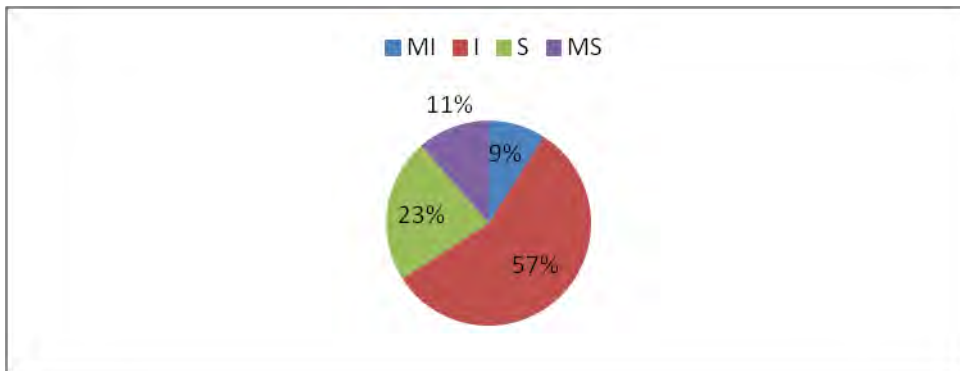
Gráfica 7. Distribución porcentual en cuanto a si se siente motivado y le gusta el trabajo que realiza



Fuente: Esta investigación, 2014.

La gráfica anterior indica que un 73% de los funcionarios entrevistados dicen estar muy satisfechos frente a la motivación y gusto por el trabajo que se realiza, mientras que un 23% indica estar satisfecho, un bajo porcentaje pero considerable indica estar muy insatisfecho.

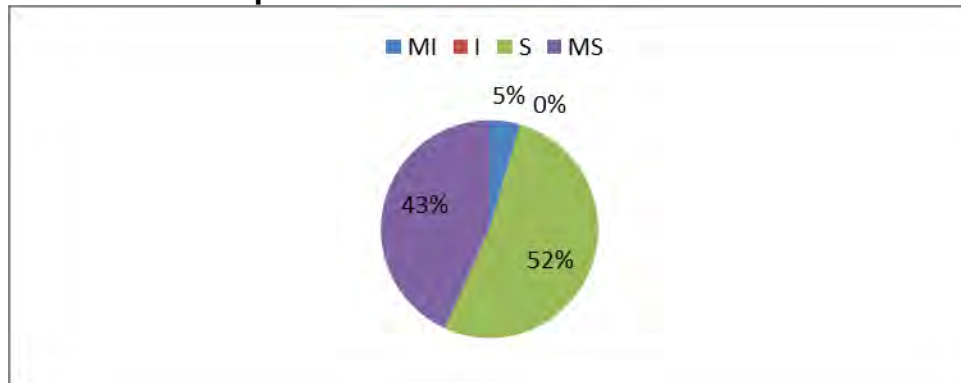
Gráfica 8. Distribución porcentual frente a la satisfacción de las condiciones salariales



Fuente: Esta investigación, 2014.

La anterior información indica que un 57% de los funcionarios se encuentra insatisfecho frente a sus condiciones salariales, un 23% indica estar satisfecho, un 11% menciona estar muy satisfechos con sus salarios, un 9% final indica estar totalmente insatisfechos por el salario percibido.

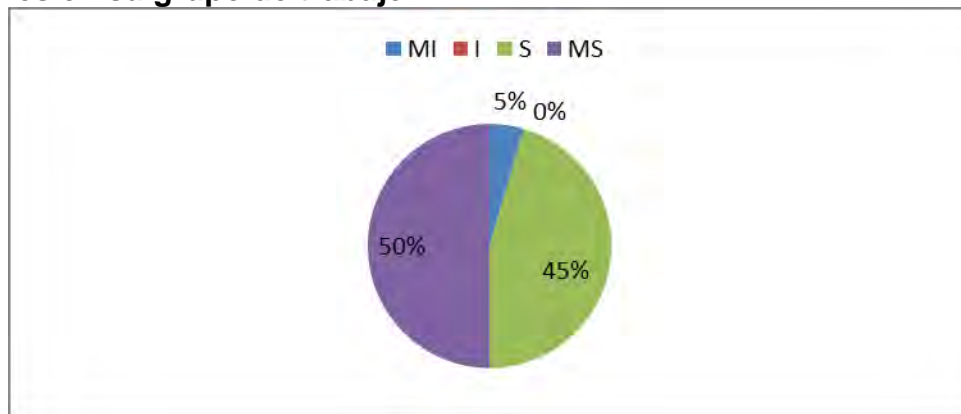
Gráfica 9. Distribución porcentual en cuanto a la calificación de las relaciones con los compañeros



Fuente: Esta investigación, 2014.

La gráfica anterior infiere que un 52% de los funcionarios entrevistados mencionan que se encuentran satisfechos frente a sus relaciones laborales con otros compañeros, mientras que un 43% anotan estar muy satisfechos, un 5% mencionan que se encuentran muy insatisfechos.

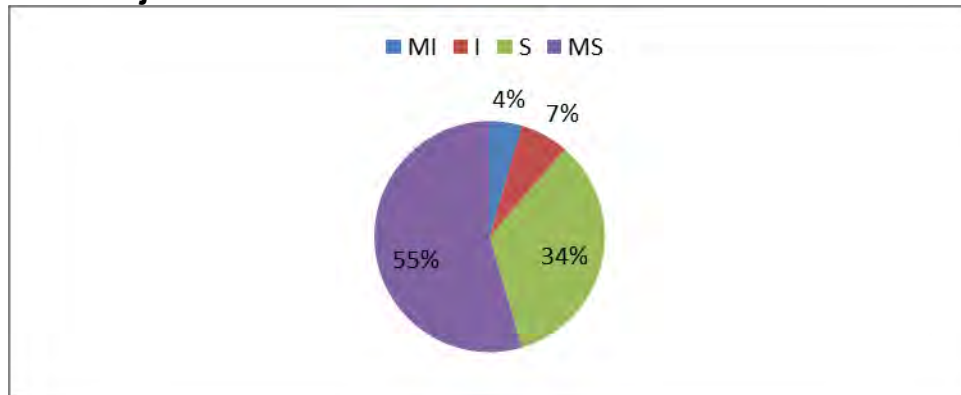
Gráfica 10. Distribución porcentual en cuanto a si le resulta fácil expresar opiniones en su grupo de trabajo



Fuente: Esta investigación, 2014.

Un 50% de los funcionarios entrevistados en el marco de esta investigación indican que se encuentran muy satisfechos frente a la facilidad por expresar opiniones en su grupo de trabajo, un 45% dicen estar satisfechos y finalmente un 5% dicen estar muy insatisfechos frente a este aspecto.

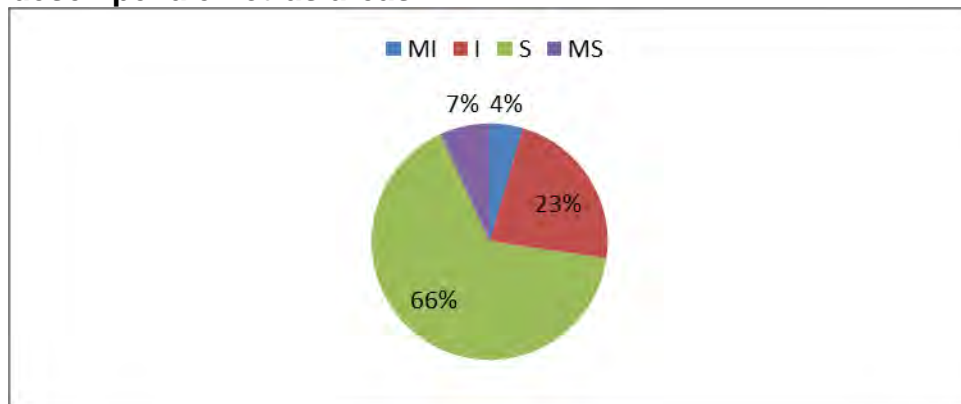
Gráfica 11. Distribución porcentual en cuanto a si se siente parte de un equipo de trabajo



Fuente: Esta investigación, 2014.

La gráfica No 11 infiere que un 55% de los funcionarios encuestados se encuentran muy satisfechos frente a si se sienten parte de un equipo de trabajo, mientras que un 34% indican estar satisfechos, un 7% dicen estar insatisfechos, finalmente un 4% muestran su insatisfacción total frente a este aspecto.

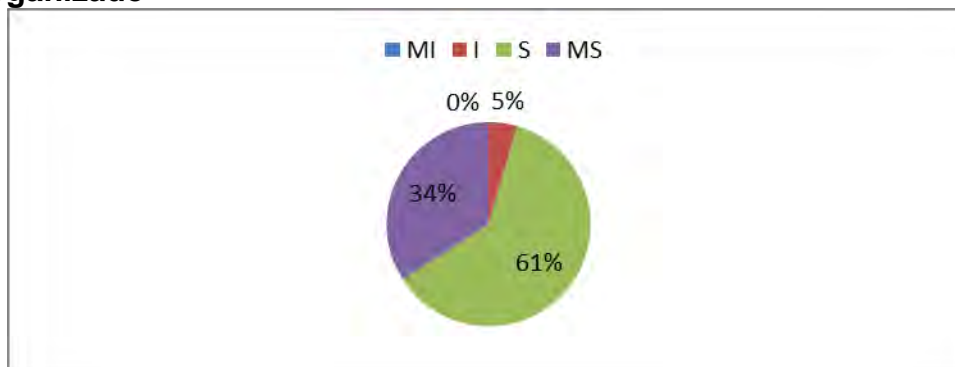
Gráfica 12. Distribución porcentual en cuanto al conocimiento de las tareas que se desempeña en otras áreas



Fuente: Esta investigación, 2014.

La gráfica indica que un 66% de los funcionarios entrevistados en el marco de esta investigación se encuentran satisfechos frente a su conocimiento de las tareas que se desempeñan en otras áreas, mientras que un 23% dice estar insatisfecho frente a este aspecto, un 7% indica estar muy satisfecho y finalmente un 4% dice estar muy insatisfecho.

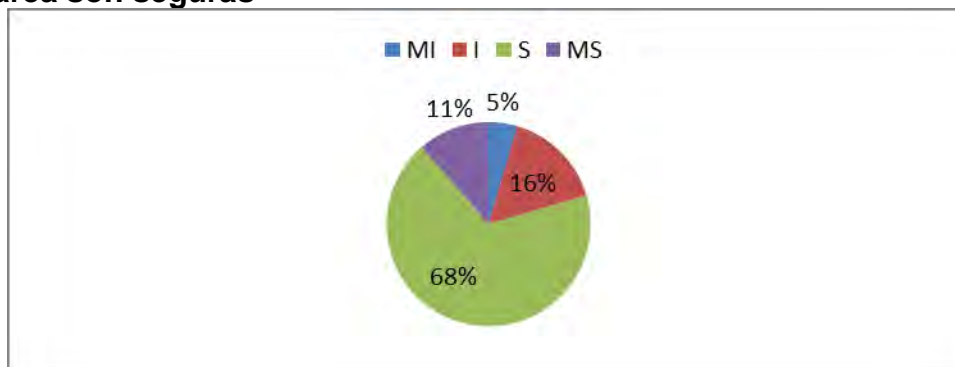
Gráfica 13. Distribución porcentual en cuanto a si el trabajo en su área está bien organizado



Fuente: Esta investigación, 2014.

Un 61% de los funcionarios del Secretariado Diocesano de Pastoral Social indican que se encuentran satisfechos frente a la organización de su área de trabajo, un 34% indican estar muy satisfechos y un 5% dicen estar insatisfechos frente a estos aspectos.

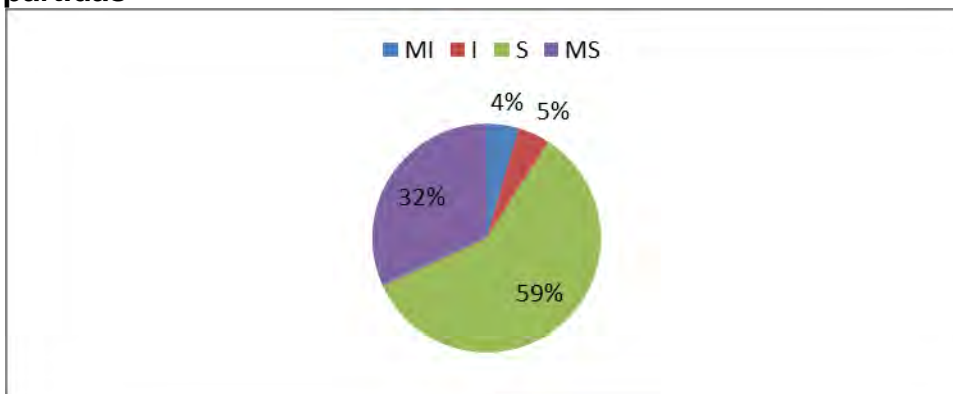
Gráfica 14. Distribución porcentual en cuanto a si las condiciones de trabajo en su área son seguras



Fuente: Esta investigación, 2014.

La gráfica 14 indica que un 68% de los funcionarios de la entidad en estudio indican que se encuentran satisfechos frente a las condiciones de seguridad en su trabajo, mientras que un 16% dicen estar insatisfechos frente a este aspecto, un 11% anotan su satisfacción total, un 5% dicen estar muy insatisfechos frente a esta variable.

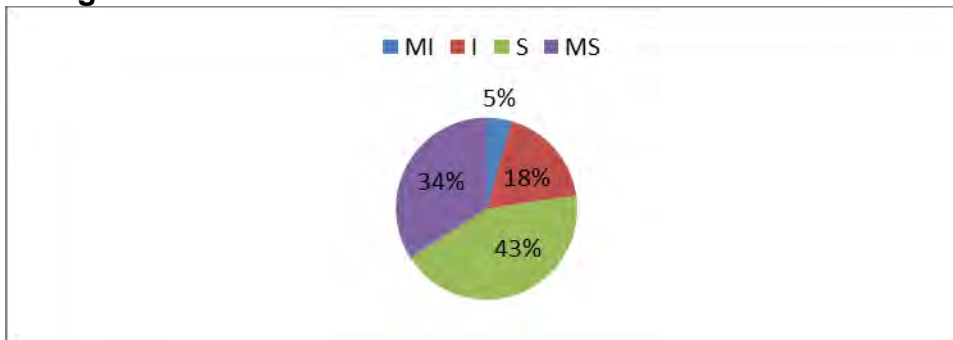
Gráfica 15. Distribución porcentual en cuanto a si las cargas de trabajo están bien repartidas



Fuente: Esta investigación, 2014.

La gráfica No 14 infiere que un 59% de los funcionarios entrevistados en el marco de esta investigación dicen estar satisfechos frente a la repartición de las cargas de trabajo, mientras que un 32% indican estar muy satisfechos, un 5% dicen estar insatisfechos y un 4% muy insatisfechos.

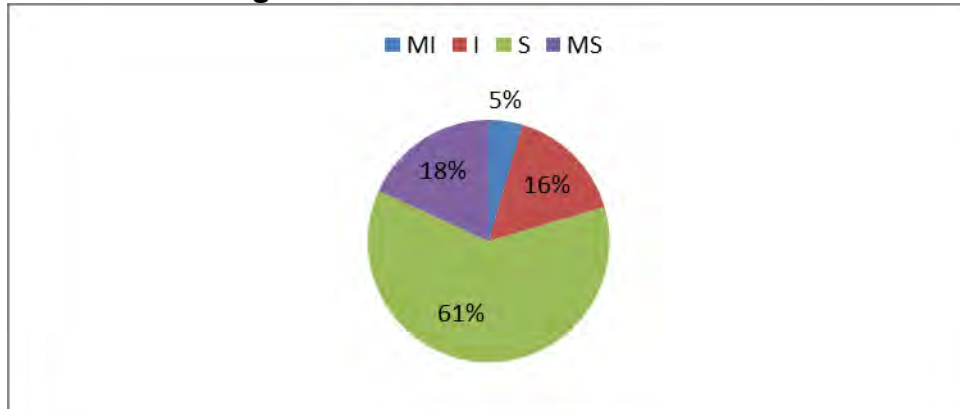
Gráfica 16. Distribución porcentual en cuanto a si el trabajo se puede realizar en forma segura



Fuente: Esta investigación, 2014.

Un 43% de los empleados entrevistados indican que se encuentran satisfechos frente a la seguridad para el desarrollo de sus actividades laborales, un 34% indican estar muy satisfechos frente a esta variable, un 18% mencionan su insatisfacción parcial y un 5% su insatisfacción total.

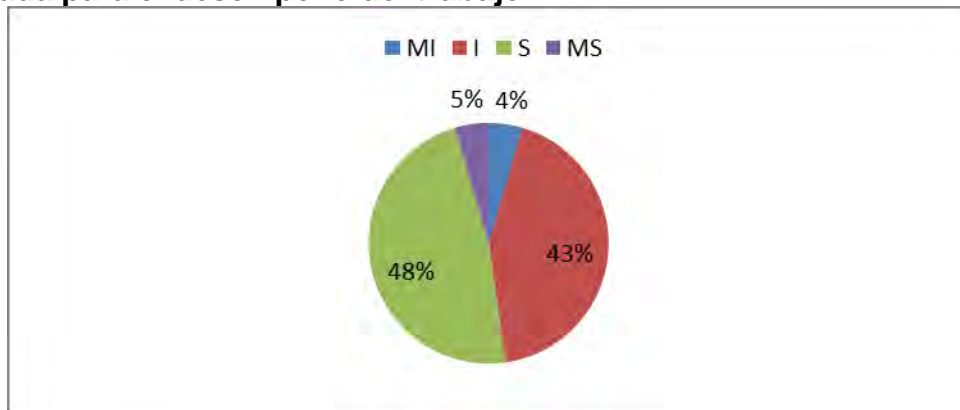
Gráfica 17. Distribución porcentual en cuanto a si se conocen en forma clara los protocolos de emergencia de la entidad



Fuente: Esta investigación, 2014.

En cuanto a si se conocen en forma clara los protocolos de emergencia dentro de la entidad los funcionarios en un 61% dicen estar satisfechos frente a este aspecto, mientras que un 18% dicen estar muy satisfechos, un 16% indican su insatisfacción y finalmente un 5% dicen estar muy insatisfechos en torno al conocimiento de este aspecto tan importante.

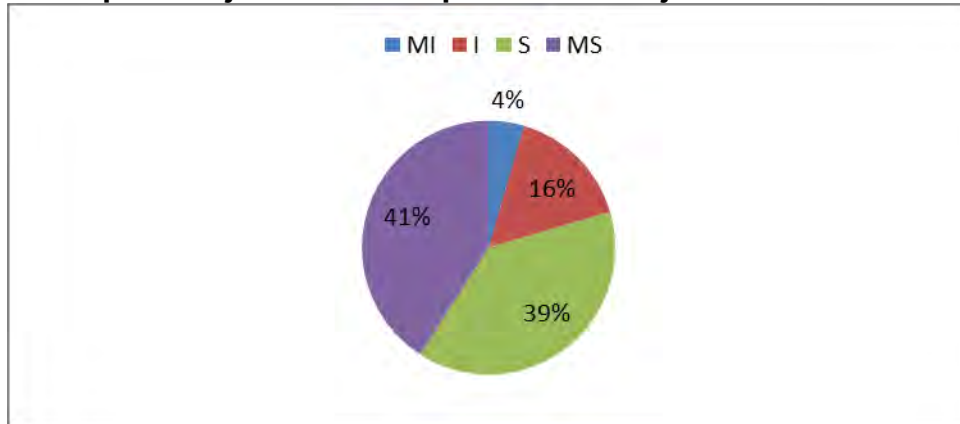
Gráfica 18. Distribución porcentual en cuanto a si se recibe formación apropiada para el desempeño del trabajo



Fuente: Esta investigación, 2014.

Un 48% dice estar satisfecho frente a la formación recibida para el desempeño del trabajo, mientras que un 43% indican su insatisfacción, un 5% dicen estar muy satisfechos y finalmente un 4% indican su insatisfacción total.

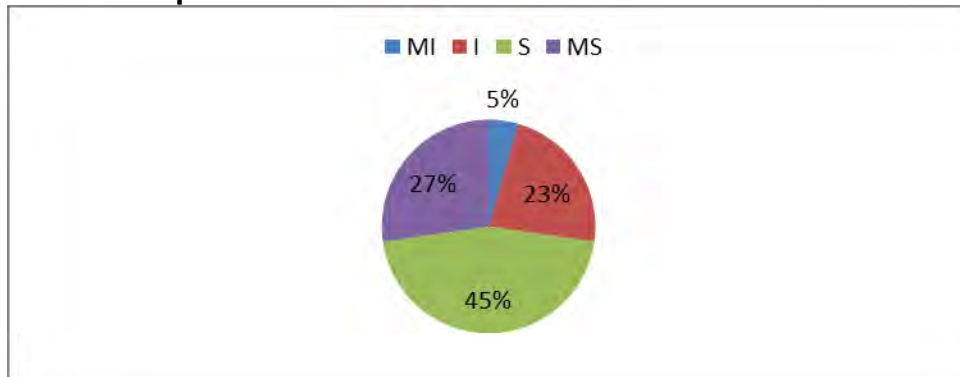
Gráfica 19. Distribución porcentual en cuanto a si se existe algún tipo de capacitación para mejorar el desempeño del trabajo



Fuente: Esta investigación, 2014.

La gráfica anterior infiere que un 41% de los funcionarios entrevistados dicen estar muy satisfechos frente a este aspecto, mientras que un 39% dicen estar satisfechos, un 16% indican su insatisfacción y un 4% dicen estar muy insatisfechos frente a las capacitaciones para mejorar el desempeño laboral.

Gráfica 20. Distribución porcentual en cuanto a si se existen oportunidades para el desarrollo profesional



Fuente: Esta investigación, 2014.

En cuanto a si se existen oportunidades para mejorar el desarrollo profesional de los funcionarios de esta entidad se encontró que un 45% se encuentran satisfechos, un 27% dicen estar muy satisfechos, un 23% insatisfechos y un 5% muy insatisfechos por no contar con apoyos de este tipo.

3 DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO

3.1 DIAGNOSTICO INTERNO

3.1.1. Análisis de capacidades

3.1.1.1 Capacidad gerencial

Planeación:

- **Definición de objetivos y metas.** El Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales tiene unas metas y objetivos de acuerdo a la consecución de la misión. Lo cual conlleva a que haya claridad en la consecución de estos,⁴¹ por tal motivo se considera para la institución una fortaleza.
- **Direccionamiento estratégico.** El Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales, desarrolla sistemas de control acerca de las decisiones a tomar y de las actividades a seguir para el direccionamiento de esta, se realiza el control y direccionamiento de la institución de acuerdo a los objetivos plasmados a un determinado tiempo⁴², sin embargo no cuenta con el diseño de un plan estratégico el cual le permitiría fortalecer el direccionamiento es así que se considera esto como una fortaleza baja.
- **Establecimientos de planes de acción.** La formulación del plan de acción comprende un proceso que a partir del diagnóstico permite la elaboración de la matriz de evaluación de factores internos y matriz de evaluación de factores externos, para luego formular las estrategias y diseñar el plan de acción es decir que, El Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales no cuenta con la implementación adecuada, ya que no se tiene en cuenta y conocimiento de las matrices en su cabalidad⁴³. Por lo cual se considera una Debilidad.
- **Cultura corporativa.** La cultura puede ser un elemento facilitador del proyecto empresarial o convertirse en un obstáculo para alcanzar sus metas. La cultura son valores, presunciones básicas, que inducen el comportamiento de las personas en las instituciones: la cultura es la forma de pensar de la institución. El proyecto empresarial implica una forma de hacer para las personas. El éxito depende de la armonía entre las formas de pensar y las formas de hacer, El Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales en su prioridad esta cumplir con un buen comportamiento laboral, ya que se inculcan valores éticos y religiosos a todo el personal, para una buena convivencia laboral. Por lo tanto esto se considera como una fortaleza.

⁴¹ Reglamentación estatutaria Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales, Cap.1.(29/05/2014)

⁴² Entrevista Julio Ramón Jácome, Coordinador General SDPS, Ipiales. (12/06/2014)

⁴³ Entrevista Julio Ramón Jácome, Coordinador General SDPS, Ipiales. (12/06/2014).

Organización.

- **Estructura organizativa.** El Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales cuenta con una estructura organizativa bien definida la cual ha brindado a los colaboradores directrices claras sobre cómo proceder creando una unión con los diferentes programas⁴⁴. Por lo tanto se considera esto como una fortaleza.
- **Manual de procedimientos.** En el Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales, existe un manual de procedimientos, el cual se fortalece cada vez más con el control interno que se realiza, contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones en la parte administrativa.⁴⁵ Sin embargo no existe en físico. Por lo tanto esto se considera como una fortaleza media.
- **Niveles de autoridad.** El propósito de la institución es obtener un esfuerzo coordinado mediante la definición de autoridad, de tareas y funciones. En este aspecto El Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales, dispone de herramientas como:

Una estructura organizacional plasmada en el organigrama, en la cual se establecen los cargos y refleja una estructura conveniente para la organización y muestra alcances deseables de control. Se sigue a cabalidad, el principio de unidad de mando en el organigrama. Consideran que la delegación de funciones del director se realiza de forma apropiada⁴⁶. Esta variable se considera de vital importancia para la institución porque permite la toma de decisiones por lo cual se considera una Fortaleza.

- **Claridad de funciones y responsabilidades.** El Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales está regido por unos estatutos los cuales brindan una información de cómo están estipulados los cargos en la institución, igualmente existe un manual de funciones para los colaboradores⁴⁷. Por lo tanto esto se considera una fortaleza.
- **Buen uso de instalaciones.** en la actualidad el El Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales cuenta con dos instalaciones, una está desaprovechada en cuanto a espacio ya que no se utiliza en su totalidad las instalaciones, debido a que se trasladó la parte administrativa a la otra sede, pero hasta el momento no se utilizan o se les da buen manejo al espacio sobrante. Por lo que se considera esto como una debilidad.

⁴⁴ Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales, información suministrada por la .organización. (12/06/2014).

⁴⁵ *Ibíd.*

⁴⁶ *Ibíd.*

⁴⁷ Reglamentación estatutaria Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales, (29/05/2014).

Dirección⁴⁸:

- **Liderazgo:** Se guía al personal y a grupos de trabajo de la institución hacia la consecución de la visión mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La institución cuenta con una estructura jerárquica bien definida. Por lo tanto se convierte en una fortaleza para la institución.
- **Toma de decisiones.** Autonomía, agilidad y oportunidad para la determinación de alternativas o métodos de solución en diferentes situaciones. En la empresa cada cargo tiene su autonomía para la toma de decisiones siempre y cuando no tengan alta complejidad, cada persona toma decisiones dependiendo del cargo que tenga en la empresa, por lo tanto es una fortaleza.
- **Planeación oportuna.** el uso de planes estratégicos para el direccionamiento general de la empresa es inexistente, Aunque la planeación que se realiza es muy buena, en primera instancia se realiza en forma institucional dos veces al año, y en cada área una vez al mes por parte de los directores de los diferentes programas, así mismo en la parte de los proyectos se asignan interventores externos por parte de la agencia donante; lo cual podemos darnos cuenta que la planeación es muy minuciosa y se realiza de la mejor manera, por lo tanto se considera esto como una fortaleza.
- **Empoderamiento.** En el SDPS existe la delegación de autoridad que hacen los directivos a sus colaboradores para que éstos tomen decisiones; comprende los procesos organizacionales a través de los cuales se busca liberar el potencial creativo de las personas. Es una fortaleza ya que permite que los colaboradores tengan autonomía y motivación para la realización de las actividades del secretariado.
- **Comunicación y relaciones interpersonales.** El director junto a los demás colaboradores tienen la capacidad para transmitir la información relevante hacia los diferentes niveles de la organización y la facilidad de relacionarse con todos los integrantes para conocer diferentes puntos de vista. La comunicación se lleva o se realiza con doble vía. Es una fortaleza porque permite una comunicación asertiva que mejora las relaciones interpersonales.
- **Autonomía administrativa.** Capacidad de la alta dirección para decidir con independencia de intereses ajenos a la organización, su misión, visión, objetivos, valores y principios. El Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales, tiene bien definido la misión, visión, políticas y valores corporativos. Que permite el cumplimiento de los objetivos por lo tanto se considera una fortaleza.

⁴⁸ Reunion, Vicente legarda Director, Julio Jacome coordinador, Adriana Aguirre secretaria. (30/05/2014)

- **Experiencia de los directivos.** Conocimientos adquiridos por los directivos a través del tiempo en su actividad laboral-profesional dentro y fuera de la institución. El Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales cuenta con profesionales especializados en las funciones de cada cargo. Por lo esto es una fortaleza para la empresa.
- **Enfoque directivo.** La organización posee un enfoque directivo democrático reflejado en que las decisiones son tomadas teniendo en cuenta a todos los colaboradores de la institución. Toda la información proveniente de las áreas o dependencias involucradas en la ejecución o direccionamiento, son comunicadas a todos los niveles, permitiendo la consecución de metas compartidas y cooperación entre las áreas por lo cual se considera una fortaleza de vital importancia de la empresa.
- **Trabajo en equipo.** el nivel de confianza entre los integrantes de la alta gerencia y entre sus colaboradores es muy indispensable en esta institución, existe una integración armónica de funciones y actividades a desarrollar compartiendo así mismo la misión de la organización, las actitudes y valores, así como la definición de planes claros y su consecución. Por lo tanto es una fortaleza.

Control.

- **Control financiero.** se realiza de una forma muy adecuada con profesionales en el área contable, se realizan todas las actividades financieras con el manual de procedimientos, los cuales los llevan a cabo con toda la pulcritud del caso. Por lo tanto se considera esto una fortaleza⁴⁹.
- **Control tecnológico.** En la actualidad El Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales está dotado con sistemas informáticos actualizados para desarrollar de una mejor manera las actividades administrativas, así mismo en el área del centro de capacitación integral se cuenta con equipos en buenas condiciones para prestar un servicio de calidad a los estudiantes. Por lo tanto consideramos esto una fortaleza.
- **Evaluación del desempeño.** existe un procedimiento de Evaluación del desempeño que se realiza en primera instancia con los coordinadores de cada programa mensualmente, así mismo semestralmente se lo realiza en conjunto de todos los colaboradores quienes realizan una sustentación donde se expresa lo realizado en ese periodo, evaluando así su desempeño. En cuanto a los proyectos las entidades donantes asignan interventores externos para un mejor control, y es este el que evalúa el desempeño de los colaboradores de estos

⁴⁹ Entrevista Franklin Rodríguez, Coordinador área contable SDPS, Ipiales. .(12/08/2014)

proyectos para las entidades donantes. Por lo tanto se considera esto como una fortaleza.

- **Riesgos laborales.** El Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales está dotado por las señalizaciones, y herramientas de prevención de accidentes, pero aun así no existe una buena utilización en caso de emergencias. Por lo que se considera esto como una debilidad.
- **Ubicación de las instalaciones.** EL Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales tiene dos sedes en la ciudad de Ipiales, la sede donde está situado el CCI está ubicada en una parte central de la ciudad, aunque la sede principal donde funciona toda la parte administrativa no está ubicada en una zona muy conocida, por lo que se les dificulta a las personas llegar fácilmente al lugar. Por lo tanto se considera esto como una debilidad.

3.1.1.2 Capacidad competitiva

- **Estudio de la competencia.:** El Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales al ser una entidad sin ánimo de lucro y con jurisdicción eclesiástica la parte competitiva no es tan significativa, ya que no tiene competidores directos en el medio que desarrolla sus actividades, sin embargo en el centro de capacitación integral, al prestar un servicio educativo a las personas de la comunidad del municipio de Ipiales, podemos decir que si existe una competencia por otras instituciones que prestan los mismos cursos, es así que el SDPS – CCI no afrontado de la mejor manera esta competencia disminuyendo la cantidad de estudiantes. Por lo tanto se considera esto como una debilidad.
- **Participación en el mercado.** El Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales debe hacer un estudio sistemático y periódico de la competencia, debe conocer cuáles son sus competidores, pero al no tener seguridad que se encuentran en plena competencia aunque sea en alguna de sus áreas, se deja a un lado la participación en el mercado, en este caso la prestación de servicios educativos (cursos). Por lo tanto se considera esto como una debilidad.
- **Precio.** El Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales al considerarse una institución social, tiene como objetivo ayudar a la comunidad, es así que en el CCI, el cual presta un servicio educativo maneja costos bastante cómodos para los usuarios, pero no para los docentes, ya que no existe un contrato de prestación de servicios con horario fijo sino se les paga por horas trabajadas dependiendo los estudiantes, donde podemos decir que el trabajo para los docentes no es constante, peormente su salario. Por lo tanto se considera esto una debilidad.

- **Responsabilidad social.** El Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales tiene un alto grado de responsabilidad social por el motivo que su misión es esta dada por este ámbito, ya que trabaja bajo los lineamientos de la Doctrina Social de la Iglesia y el Proceso de Pastoral Diocesano. Incide en lo social desde una opción preferencial por los pobres; gestiona recursos, acompaña procesos y promueve iniciativas desde las tres áreas que lo conforman⁵⁰. Por lo cual se considera esto como una fortaleza.

3.1.1.3 Capacidad financiera⁵¹ El Secretariado Diocesano de Pastoral social Ipiales dentro de las actividades desarrolladas en función del objeto social, de índole Jurídica y Financiera presenta un manejo de dinero diferente a las demás organizaciones, debido a que se ve expuesta a procedimientos que exigen las entidades donantes. El hecho de que no se manejen dineros propios hace que Pastoral Social solo se encargue de administrar recursos y generar resultados no económicos si no de impacto social beneficiando a las comunidades más vulnerables.

Pastoral Social en su afán por generar bienestar social a las comunidades de la Diócesis, genera ingresos operacionales muy significativos a partir de tres aspectos como: Centro de Capacitación integral (CCI), Convenios con entidades gubernamentales, y elaboración y ejecución de proyectos.

A 31 de Diciembre de 2013 se generaron ingresos operacionales por concepto de:

CCI: \$ 72.000.000

Convenios: \$ 240.199.000

Elaboración y ejecución de proyectos: \$ 907.000.000

Lo que generó una total de \$ 1.219.199.000 a corte 31 de Diciembre de 2013. Una suma de dinero muy alta, debido a la confiabilidad en la administración de recursos que esta entidad tiene ante sus grupos de interés.

- **Elaboración de Proyectos.**⁵² Pastoral Social actúa como intermediario en la ejecución de proyectos gestionados por la misma entidad para obtención de recursos en beneficio de la comunidad, teniendo siempre en cuenta su misión pastoral y evangelizadora. Pastoral social elabora proyectos de ayuda humanitaria los cuales deben cumplir con ciertos requerimientos.

1. *Elaboración de una propuesta:* Esta se realiza de acuerdo a las necesidades existentes en el medio cabe resaltar que se puede presentar desde las tres áreas

⁵⁰ Reglamentación estatutaria Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales, (03/06/2014)

⁵¹ Entrevista Franklin Rodríguez, Coordinador área contable SDPS, Ipiales. (12/08/2014).

⁵² *Ibíd.*

existentes que prestan un servicio pastoral, así mismo las propuestas deben cumplir con los requisitos que las entidades donantes exijan.

2. *Identificación de entidades donantes:* De acuerdo a la propuesta realizada se debe identificar a las organizaciones que donan recursos a propuestas del tema a trabajar.

3. *Envío de la Propuesta:* Ya identificada la entidad se envía la propuesta vía magnética y física, con todos los requisitos pertinentes.

4. *Estudio de la Propuesta:* Las entidades donantes estudian la viabilidad de la propuesta y por ende toman la decisión de aceptarla o rechazarla, o en algunos casos, generar condiciones para volver a darle un respectivo estudio, cabe resaltar que algunas entidades no dan respuesta alguna.

5. *Conversaciones:* En el caso que la propuesta del proyecto sea de interés para las empresas donantes se hacen conversaciones para llegar a un respectivo acuerdo.

6. *Negociación:* En esta etapa, se llegan acuerdos concretos para la debida ejecución de los proyectos y desembolso de dineros, finalizando con un contrato que compromete a la entidad donante y a pastoral social para que dichos dineros tengan un impacto social.

Estructura del presupuesto de un proyecto de ayuda humanitaria.⁵³

Existen 4 líneas generales que Pastoral Social tiene como base para la elaboración de un presupuesto en la elaboración de proyectos, a medida que se elabora la propuesta se alimenta el presupuesto en el cual se puede generar rubros y sub rubros. También existe un formato de ejecución presupuestal para cada proyecto POA (Plan Operativo Anual), en el cual se hace un cronograma mensual que permite contrarrestar imprevistos y llegar a resultados más óptimos.

1. *Inversiones y adquisiciones:* Asignación de recursos a todo lo relacionado con muebles, enseres, maquinaria y equipo tales como escritorios, computadores, medio de transporte entre otros implementos para llevar a cabo el proyecto.

2: *Gastos de personal:* Son los recursos que se asignan al personal que estará encargado en la ejecución del proyecto, los cuales a su tipo de contrato se deben regir todas las prestaciones legales vigentes,

3. *Gastos de programa:* Son todos los recursos que van destinados al beneficio de terceros, en este caso los beneficiarios del proyecto, estos gastos pueden ser

⁵³ Entrevista Franklin Rodríguez, Coordinador área contable SDPS, Ipiales. (2/08/2014)

como las capacitaciones, alimentación, transporte entre otros gastos que requiera el desarrollo de las actividades del proyecto,

4. *Gastos corrientes*: Hace referencia a los recursos destinados a gastos administrativos tales como envío de correos en físico, mantenimientos de equipos y oficinas, papelería, servicios públicos en fin.

Todo lo mencionado anteriormente se considera como una fortaleza ya que Pastoral Social mediante la elaboración y ejecución de proyectos aliviana los problemas sociales que presenta la población de la diócesis, considerándose como una entidad confiable y comprometida con las causas y necesidades de las personas.

- **Manejo del sistema contable.** El SDPS lleva su contabilidad sistematizada (SIGO) que le permite mayor efectividad en la toma de decisiones, por ende esta variable es una fortaleza para la organización.
- **Presentación de informes.** De acuerdo a la opinión de los colaboradores de la organización y coordinadores del área contable y administrativa, se presentan informes periódicos a la parte contable, a coordinación, a la dirección y por ende también a las entidades donantes por medio de un correo institucional cada vez que ellas lo requieran.⁵⁴ Lo cual es una fortaleza ya que contribuye con la efectividad de la toma de decisiones dentro de la organización.
- **Auditorías financieras y técnicas.** En la Pastoral Social se presentan auditorías internas en todas las áreas de la organización incluyendo el área financiera, las auditorías se hacen en cuanto manejo de recursos y más que todo al impacto social que están generando los proyectos en la comunidad eclesial,⁵⁵ por lo tanto esto se considera como una fortaleza debido a que con las auditorías se estudia, evalúa y controla el desarrollo financiero y de trabajo de campo de la organización lo que le ha permitido ser una organización confiable y de credibilidad para ejecución de proyectos de ayuda humanitaria ante entidades donantes.

3.1.1.4 Capacidad de talento humano

- **Nivel académico del talento humano.** El personal administrativo y operativo posee un nivel de estudios necesarios para ejercer adecuadamente su cargo, las personas que laboran en Pastoral Social poseen estudios desde técnico-Profesionales-Postgrados en cargos como Asesores de proyectos-Administrativos-Directivos respectivamente. Se considera que la mayoría del

⁵⁴ Ibíd. 12/08/2014)

⁵⁵ Ibíd.

personal tiene conocimientos en como prestar un servicio social, además se los considera misioneros y evangelizadores de la Fe. Por esta razón, el personal representa una fortaleza para el SDPS.⁵⁶

- **Experiencia.** Cantidad y calidad de las experiencias desarrolladas por cada trabajador dentro y fuera del a organización para asumir cada cargo con efectividad. La mayoría del personal tanto administrativo como operativo posee la experiencia técnica necesaria para ejercer su cargo.⁵⁷ Por lo cual se considera como una fortaleza.
- **Capacitación:** Los procesos de capacitación se llevan a cabo en todos los niveles de la organización para un mejor conocimiento de las funciones a realizar.⁵⁸ Por lo tanto se considera como una fortaleza.
- **Estabilidad.** No existe una estabilidad laboral ya que la mayor parte de los trabajadores dependen de los proyectos vigentes hasta su tiempo de ejecución. Sin embargo, se presta la seguridad social legal a los trabajadores con contrato⁵⁹. Pero el hecho de que no haya un trabajo estable en la mayoría de sus trabajadores representa una debilidad.
- **Sentido de pertenencia.** los colaboradores se sienten parte de un grupo, una sociedad y de esta organización, así mismo se sienten seguros de prestar un servicio social creando un sentido de pertenencia tanto para la comunidad como para la propia organización.⁶⁰ Esto ha contribuido al éxito de las actividades que se realizan, lo que representa una fortaleza para el SDPS.
- **Motivación.** La motivación del personal se ve reflejada por medio de las actividades que han generado satisfacción en los beneficiarios y por otro lado por el impacto que generan los proyectos que se ejecutan. Así mismo existe motivación interna dándoles gran importancia a los trabajadores en la celebración de eventos, lo que representa una fortaleza para la organización.⁶¹
- **Remuneración.** En cuanto a Calidad de la remuneración, es decir la Compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados, adecuada a el perfil ocupacional del cargo, de tal forma que le garantice el sostenimiento personal y el de sus familias La mayoría de

⁵⁶ Entrevista Julio Ramón Jácome, Coordinador General SDPS, Ipiales. (12/06/2014)

⁵⁷ Secretariado Diocesano de Pastoral social Ipiales, información suministrada por la organización. (13/06/2014).

⁵⁸ Encuesta dirigida a personal directivo y funcionarios y entrevista a Julio Ramón Jácome, Coordinador general del SDPS Ipiales. . (12/06/2014)

⁵⁹ Entrevista Julio Ramón Jácome, Coordinador General SDPS, Ipiales. (12/06/2014)

⁶⁰ *Ibíd.*

⁶¹ Encuesta dirigida a personal directivo y funcionarios, Esta investigación. (02/06/2014)

trabajadores está en desacuerdo con su remuneración económica.⁶² Las condiciones salariales en la pastoral social no son tan optimas por el motivo que cuentan con un presupuesto que tiene que regirse por las entidades donantes, es así que deben de conseguir personal con espíritu social para servir a la comunidad y no interesados en el bien económico, de igual manera en el área de desarrollo humano integral (CCI), no se les da el respectivo salario mínimo que exige la ley, por el motivo que se trabaja por horas y los costos son cómodos para los beneficiarios, lo cual no se genera una rentabilidad grande, apenas para el sostenimiento de instalaciones y pagos a profesores y secretaria.⁶³ Por lo cual se considera una debilidad.

- **Clima organizacional.** El clima organizacional en el SDPS es muy optimo, por el motivo que se vive en convivencia de la fe católica, lo que ayuda a un buen ambiente de trabajo respetando en si los principios y valores que se tiene, generando un buen trato con los compañeros, además las instalaciones tienen la comodidad para que los trabajadores se sientan a gusto en su trabajo.⁶⁴ Lo cual es una fortaleza para la organización.
- **Conocimiento doctrina social de la iglesia.** en El Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales los colaboradores no están informados completamente sobre este tema, aunque la pastoral está haciendo el esfuerzo de contribuir estos conocimientos a los colaboradores para que tengan bien en claro a que institución pertenecen. Por lo tanto se considera esto como una debilidad ya que hasta el momento no se tiene bien en claro el conocimiento de la doctrina social.

3.1.1.5 Capacidad tecnológica

- **Sistemas de información.** El SDPS cuenta con equipos técnicos actualizados para la administración de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad, como en lo primordial es la parte contable de la organización y realización de proyectos con el fin de rendir cuentas a las empresas donantes que les realiza su respectivo control, así mismo contribuyen a una organización de datos que ayuden a darse cuenta cómo está funcionando la organización en tiempo actual, por lo tanto se considera esto una fortaleza.
- **Innovación y desarrollo tecnológico:** La innovación o modernización de equipos y tecnología no tiene una planificación a largo plazo y es vista como un gasto de baja prioridad, por el motivo que no existe una necesidad inmediata,

⁶² Ibíd.

⁶³ Entrevista Julio Ramón Jácome, Coordinador General SDPS, Ipiales. (12/06/2014)

⁶⁴ Secretariado Diocesano de Pastoral social Ipiales, información suministrada por la organización. (13/06/2014).

de acuerdo a las operaciones y actividades que realizan. Por lo que se considera como una debilidad, ya que no planean estar actualizados en equipos tecnológicos.

3.1.1.6 Mercadeo y ventas

- **Experiencia y trayectoria de la organización.** La organización cuenta con la imagen de la Diócesis de Ipiales construida y apoyada por la trayectoria de 50 años que tiene al servicio de la comunidad eclesial. Dentro de los servicios pastorales el SDPS viene con un recorrido de servicio a la comunidad brindando asistencia Integral a las personas de más bajos recursos económicos para contribuir al mejoramiento de su calidad de vida. Esto ha permitido la confiabilidad y reconocimiento de las entidades donantes para la ejecución de proyectos lo cual se constituye en una fortaleza de vital importancia para la organización.
- **Satisfacción de los beneficiarios.** Al tener cumplimiento de los objetivos que se desarrollan en las tres áreas del SDPS, brindando una satisfacción a los beneficiarios se contempla como una fortaleza para la organización.
- **Promoción y publicidad.** La organización cuenta con una página web, en la cual se da a conocer la información correspondiente y promocionar los servicios que presta, sin embargo no se genera una publicidad necesaria para dar a conocer y vender los servicios educativos que se prestan en el Centro de Capacitación Integral (CCI) para obtener una mayor demanda y generar recursos que permitan una mayor estabilidad. A pesar que también cuenta con espacios radiales y servicios de imprenta no hay un buen aprovechamiento de estos recursos,⁶⁵ lo cual se considera una debilidad para la organización.

⁶⁵ Secretariado Diocesano de Pastoral social Ipiales, información suministrada por la organización. (consultado 13/06/2014).

3.1.2 Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI)

Tabla 2. Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI)

SECRETARIADO DIOCESANO DE PASTORAL SOCIAL IPIALES									
PCI. MATRIZ PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS 2014									
CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Análisis de capacidades									
CAPACIDAD GERENCIAL									
Planeación									
Definición de objetivos y metas	X						X		
Direccionamiento estratégico		X					X		
Establecimientos de planes de acción				X			X		
Cultura corporativa		X						X	
Organización									
Estructura organizativa	X							X	
Manual de procedimientos			X						X
Niveles de autoridad	X						X		
Claridad de funciones y responsabilidades		X						X	
Buen uso de instalaciones					X		X		
Dirección									
Liderazgo	X						X		
Toma de decisiones		X						X	
Planeación oportuna	X						X		
Empoderamiento		X							X
Comunicación y relaciones interpersonales		X						X	
Autonomía administrativa		X							
Experiencia de los directivos	X						X		
Enfoque directivo	X						X		
Trabajo en equipo		X						X	
Control									
Control financiero	X						X		
Control tecnológico		X							X
Evaluación del desempeño	X						X		
Riesgos laborales				X			X		
Ubicación de las instalaciones					X			X	
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Estudio de la competencia					X		X		
Participación en el mercado					X		X		
Precio					X			X	
Responsabilidad social	X						X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
Elaboración de Proyectos	X						X		
Manejo del sistema contable		X						X	
Presentación de informes		X						X	
Auditorías financieras y técnicas	X						X		
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
Nivel académico del talento humano	X						X		
Experiencia	X							X	
Capacitación		X						X	
Estabilidad					X		X		
Sentido de pertenencia		X						X	
Motivación		X						X	
Remuneración				X			X		
Clima organizacional		X					X		
Conocimiento doctrina social de la iglesia					X		X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Sistemas de información		X						X	
Innovación y desarrollo tecnológico			X						X
MERCADEO Y VENTAS									
Experiencia y trayectoria de la organización	X						X		
Satisfacción de los beneficiarios		X						X	
Promoción y publicidad					X		X		

Fuente: Esta investigación, 2014.

Una vez desarrollada la Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI), se pudo determinar de esta organización que en las seis categorías generales existen pequeños vacíos o debilidades que requieren corrección. En casos tales como:

- ✓ Establecimientos de planes de acción
- ✓ Buen uso de instalaciones
- ✓ Riesgos laborales
- ✓ Ubicación de las instalaciones
- ✓ Estudio de la competencia
- ✓ Participación en el mercado
- ✓ Precio
- ✓ Estabilidad
- ✓ Promoción y publicidad

Lo anterior permite establecer que se deben desarrollar estrategias a futuro que permitan minimizar al máximo estas debilidades, que de una u otra manera podrán afectar aspectos de tipo organizacional, competitividad, estabilidad laboral y crecimiento de la organización frente al mercado regional.

Esta matriz PCI, concluye que debe existir un involucramiento general de todos los miembros de la organización, con el propósito de unificar esfuerzos que permitan un desarrollo favorable a los objetivos sociales de esta entidad.

3.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	EVALUACIÓN	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1 Definición de objetivos y metas	0,05	FM	4	0,2
2 Direccionamiento estratégico	0,06	FM	4	0,24
3 Niveles de autoridad	0,02	Fm	3	0,06
4 Liderazgo	0,04	Fm	3	0,12
5 Planeación oportuna	0,04	Fm	3	0,12
6 Experiencia de los directivos	0,04	FM	4	0,16
7 Enfoque directivo	0,05	FM	4	0,2
8 Control financiero	0,06	FM	4	0,24
9 Evaluación del desempeño	0,03	Fm	3	0,09
10 Responsabilidad social	0,07	FM	4	0,28
11 Elaboración de Proyectos	0,06	FM	4	0,24
12 Auditorias financieras y técnicas	0,03	Fm	3	0,09
13 Nivel académico del talento humano	0,02	Fm	3	0,06
14 Clima organizacional	0,04	Fm	3	0,12
15 Experiencia y trayectoria de la organización	0,06	FM	4	0,24
16 Establecimientos de planes de acción	0,05	DM	1	0,05
17 Buen uso de instalaciones	0,03	Dm	2	0,06
18 Riesgos laborales	0,03	Dm	2	0,06
19 Estudio de la competencia	0,02	Dm	2	0,04
20 Participación en el mercado	0,03	Dm	2	0,06
21 Estabilidad	0,06	DM	1	0,06
22 Remuneración	0,05	DM	1	0,05
23 Conocimiento doctrina social de la iglesia	0,03	Dm	2	0,06
24 Promoción y publicidad	0,03	Dm	2	0,06
TOTALES	1			2,96

Fuente: Esta investigación, 2014.

Los resultados de esta matriz (2,96) indican que en El Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales las fortalezas son en proporción más representativas que las debilidades y por lo tanto su posición interna es alta puesto que tiene excelentes variables internas de participación como las que establecen la definición de objetivos y metas, el direccionamiento estratégico, el liderazgo y el enfoque directivo.

En torno a lo anterior se puede concluir que la organización muestra un control adecuado de variables tales como definición de objetivos, metas, liderazgo y enfoque directo.

De igual manera se pudo establecer variables significativamente bajas tales como el establecimientos de planes de acción, la carencia de un programa de riesgos laborales, la ubicación de las instalaciones, la responsabilidad social, capacidad financiera, remuneración de los empleados y el bajo conocimiento doctrina social de la iglesia.

Lo cual amerita una evaluación profunda de las debilidades por parte de la dirección y el aprovechamiento de las fortalezas.

3.2 DIAGNOSTICO EXTERNO

3.2.1 Análisis de entornos. Este diagnóstico tiene como objetivo proporcionar información de la realidad del entorno que le rodea e involucra al Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales, con el propósito de crear una lista definida de oportunidades y amenazas. Permitiéndole obtener una ventaja competitiva, permanecer vigilante y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También le permitirá ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surja alguna dificultad.

3.2.1.1 Entorno Ambiental. El proceso de interacción hombre-medio comenzó cuando el ser humano apareció sobre la superficie terrestre y tuvo que adaptarse, utilizar y transformar las condiciones que le ofrecía el medio ambiente. Para satisfacer las necesidades de alimento, techo, abrigo y demás. El hombre ha venido transformando el espacio geográfico mediante la práctica de actividades económicas de producción para explotar y transformar los recursos naturales; este proceso ha dado como resultado alteraciones desmedidas en la naturaleza ocasionando consecuencias irreparables en los ecosistemas, así lo reconoce el Plan de Desarrollo del Departamento Nariño Mejor: “Grandes retos en materia ambiental”. Los altos niveles de contaminación de los ríos del Departamento, la explotación minera descontrolada y los cultivos ilícitos y su transformación para producir clorhidrato de cocaína, son factores altamente impactantes en los cuerpos de agua y la ecología de la región”⁶⁶.

Desde hace un tiempo para acá, se pensaba que los recursos naturales renovables, por su propia condición de renovables tenían un carácter de abundantes e inagotables, hoy en día los mismos adquieren una condición de escasos y agotables (Carmona. 1.986).

De otra parte la Zona Andina alberga la cuna de la identidad cultural de gran parte de estos pueblos latinoamericanos. Sin embargo, el diagnóstico general permite observar los altos niveles de deterioro ambiental a consecuencia de la ampliación de la frontera agrícola, deforestación y por ende la disminución de los caudales de agua, convirtiéndose en una de las mayores amenazas para la vida, toda vez que la protección ambiental debe entenderse como parte integrante del desarrollo, cuyo objetivo no puede ser cosa diferente que aliviar la pobreza y lograr un equilibrio entre la eficiencia económica y la sostenibilidad.

Tala de bosques. La deforestación de Nariño se explica en lo fundamental por tres fenómenos: los aserríos para utilizar la madera comercialmente, la tala para la utilización como combustible (leña o carbón vegetal) y la siembra de cultivos ilícitos.

En los últimos años se ha incrementado de manera alarmante la tala de árboles para producir carbón o explotar la leña empleándola en trapiches, hoteles, hornos de teja y ladrillo; además la madera escogida se utiliza en la fabricación de muebles de diversa calidad y en la construcción de casas. Los terrenos han sufrido un empobrecimiento creciente debido al abuso de los químicos y fungicidas además de las continuas quemas que hacen los campesinos sin ninguna necesidad. Aunque se ha tratado de reforestar por parte de COORPONARIÑO, Alcaldías, Pastoral Social con su Área de Agro ecología y Desarrollo Ambiental, las comunidades educativas y la comunidad en general; se detecta que el

⁶⁶ PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL “NARIÑO MEJOR” 2012-2015. Pág. 20 (Consultado: 24/07/2014)

problema radica en la falta de cuidado para la reforestación en los campos ya explotados y falta de cultura ambiental. Por lo anterior este factor se considera una amenaza.

Cultivos ilícitos: En algunos lugares de la Diócesis se nota aun la existencia de cultivos de amapola, coca y marihuana los cuales son muy rentables; frente a ello están los cultivos tradicionales tan necesarios para la vida pero “algunas de las causas que llevaron a los campesinos a incursionar en la actividades de uso ilícito, son la baja competitividad de la actividad agropecuaria, altos costos de insumos, escasa tecnología, escasas oportunidades de comercialización, nula transformación, pésimas vías de comunicación y ausencia de infraestructura de soporte a la producción, además de los altos riesgos por condiciones climáticas”.⁶⁷ Afortunadamente en otros sectores las autoridades han logrado exterminar las plantaciones perniciosas, por lo que se considera una amenaza menor.

Contaminación de las aguas. En un elevado número de poblaciones de la Diócesis el agua es continuamente contaminada por los residuos. Algunas regiones se han visto altamente afectadas, contaminadas y destruidas por las fumigaciones masivas que se han hecho sobre las plantaciones de coca. El agua es tratada en algunos municipios; en otros la contaminación se manifiesta por las enfermedades de la piel, la gastroenteritis y el parasitismo.

La contaminación de las fuentes hídricas se presenta como uno de los problemas más graves de la región; el río Guátara presenta el mayor índice de contaminación con relación al resto de corrientes de agua del municipio de Ipiales, los principales agentes contaminantes tanto sólidos y líquidos que a lo largo del cañón del río se vierten, desmejoran notablemente la calidad del agua, especialmente las basuras tanto de sectores urbanos como rurales y las aguas negras de los alcantarillados no solamente de Ipiales, sino también de Tulcán capital de la provincia del Carchi y de los municipios vecinos.⁶⁸

Frente a estos hechos remiten a pensar que “Nariño es un departamento con ausencia o insuficiencia de mecanismos especiales que impidan el deterioro del medio ambiente por lo que los actores de la gestión ambiental, liderados por CORPONARIÑO deben comprometerse a brindar aquellos mecanismos que permitan o garanticen un uso racional de dichos recursos y con esto satisfacer las necesidades y aplicaciones de todos los grupos sociales en el presente y futuro del departamento”⁶⁹. La carencia de un Plan de Manejo Ambiental en los municipios de la Diócesis en conjunto con entidades que lo realizan ha originado

⁶⁷ CORPONARIÑO, Plan de Gestión Ambiental. Pág. 29. Disponible en: www.corponarino.gov.co/expedientes/pgar20122015/pgar2012-2015.pdf (24/07/2014)

⁶⁸ IPTIMES.COM. Disponible en: <http://www.ipitimes.com/problemasambientalesb.htm> (24/07/2014)

⁶⁹ CORPONARIÑO, Plan de Gestión Ambiental. Pág. 85. Disponible en: www.corponarino.gov.co/expedientes/pgar20122015/pgar2012-2015.pdf (24/07/2014)

un inadecuado uso de los recursos naturales, ocasionando hechos irreparables en el ecosistema. Esto representa una amenaza debido al crecimiento de contaminación de las aguas en los sectores de la diócesis.

Flora y fauna. La Diócesis cuenta con uno de los más bellos parques Naturales de Colombia en el sitio denominado La Planada en donde alberga las plantas más exóticas del mundo y la fauna propia de la región. Sin embargo la flora y la fauna están disminuyendo ostensiblemente en cantidad y calidad debido a: la tala y quema de bosques, a los cultivos exclusivos, al atentado de las plantas alucinógenas y al excesivo empleo de abonos y fungicidas. Pese a los esfuerzos que viene haciendo la Pastoral Social en el área de Ecología se considera una amenaza ya que choca con la cultura arraigada de un pueblo. Se trata de orientar a la comunidad para evitar así la comercialización de palmas y ramos en Semana Santa y Navidad; de igual manera la cacería indiscriminada y deportiva de animales en vía de extinción.

3.2.1.2 Entorno Demográfico

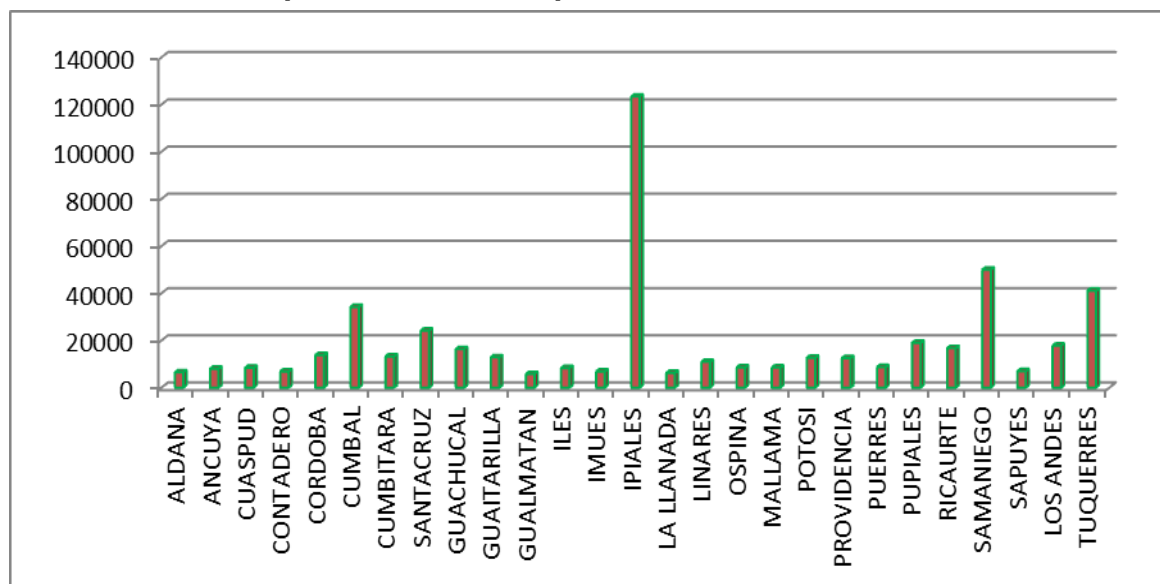
Habitantes de la diócesis de Ipiales. La Diócesis de Ipiales, abarca casi el 50% de los municipios del Departamento de Nariño 27 corresponden a la jurisdicción de su Diócesis con una población de 507.379 habitantes según censo proyectado al 2010 (DANE Censo General 2005), contaría en este momento con 108.000 familias. Siendo el municipio de Ipiales el de mayor población con 123.431 habitantes en su orden le siguen los tres municipios de mayor relevancia como son: Samaniego (49.950 hab), Túquerres (41.046 hab), Cumbal (34.186 hab) y Gualmatán el de menor número de habitantes (5.729 hab). (Tabla 4-Grafica 20). De los cuales las 2/3 partes viven en el campo con una acentuada tendencia a emigrar hacia la zona urbana. Esto representa una oportunidad para Pastoral Social pues cuenta con una población muy significativa en su campo de actuación.

Tabla 4. Municipios Diócesis de Ipiales

No	MUNICIPIOS DIOCESIS DE IPIALES	POBLACION	No	MUNICIPIOS DIOCESIS DE IPIALES	POBLACION
		PROYECCION- 2010			PROYECCION- 2010
1	ALDANA	6467	15	LINARES	10932
2	ANCUYA	7962	16	LOS ANDES	17766
3	CONTADERO	6812	17	MALLAMA	8493
4	CORDOBA	13795	18	OSPINA	8500
5	CUASPUD	8348	19	POTOSI	12616
6	CUMBAL	34186	20	PROVIDENCIA	12488
7	CUMBITARA	13199	21	PUERRES	8695
8	GUACHUCAL	16258	22	PUPIALES	18938
9	GUAITARILLA	12821	23	RICAUARTE	16711
10	GUALMATAN	5729	24	SAMANIEGO	49950
11	ILES	8247	25	SANTACRUZ	24130
12	IMUES	6848	26	SAPUYES	6903
13	IPIALES	123341	27	TUQUERRES	41046
14	LA LLANADA	6198	TOTAL POBLACION		507379

Fuente: DANE Censo General proyectado 2010, esta investigación.

Gráfica 21. Municipios Diócesis de Ipiales



Fuente: DANE Censo General proyectado 2010, esta investigación.

Promedio de la composición familiar. Hace 20 años el promedio de la composición familiar era de 6 a 7 personas, cuando se hizo el primer censo de la población, el índice de crecimiento era de 1.8% anual con tendencia a disminuir, debido a la influencia de las campañas antinatalistas y a la pobreza creciente que vive gran parte de la población. El índice de crecimiento actual es de 1.5 % anual, puesto que la mayoría de las parejas tienden a tener 1 ó 2 hijos; hoy el promedio de composición familiar es de 4 a 5 personas. Esto representa una oportunidad ya que de una u otra manera se ha tenido en cuenta las recomendaciones por la parte evangelizadora de la diócesis.

Estado conyugal: Según lo define el DANE es la relación con el matrimonio teniendo en cuenta las leyes y costumbres del país. Se trata de conocer el estado civil actual incluyendo las uniones de hecho, las civiles o religiosas. Según censo proyectado a 2010 el 48,8% de las personas de 10 años y más de NARIÑO tienen estado conyugal Soltero(a) y el 26,0% Casado(a) y a nivel de la Diócesis de Ipiales existe cierta similitud ya que el 50% de las personas de 10 años y más tienen estado conyugal soltero(a) y el 31% casado(a), (Tabla 1). Al momento no existen datos concretos sobre el crecimiento acelerado de las uniones libres y esporádicas pero es una realidad que se está presentando, por lo que se considera una amenaza puesto que contribuye a la descomposición familiar galopante en nuestro medio.

Tabla 5. Estado Conyugal

ESTADO CONYUGAL						
No casado, lleva (+) 2 o años viviendo Pareja	No casado y lleva (-) de 2 años viviendo pareja	Separado(a), Divorciado(a)	Viudo (a)	Soltero(a)	Casado(a)	
11%	2%	2%	4%	50%	31%	100%

Fuente: DANE Censo General proyectado 2010, esta investigación.

Índice de personas desplazadas. En desplazamiento masivo, Nariño es el segundo departamento del país que enfrenta este fenómeno. A diciembre de 2011, al menos 179.232 personas se registraron como desplazadas en distintos municipios del Departamento.⁷⁰ El número de personas que sufren la violencia del desplazamiento es cada vez mayor.

⁷⁰ PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL “NARIÑO MEJOR” 2012-2015. Pág. 44 (25/07/2014)

De acuerdo a la información del Registro Único de Población Desplazada (RUPD) suministrada por Acción Social (con corte a 31 de julio de 2010) y la Personería Municipal, la Población desplazada que ha recepcionado el municipio de Ipiales equivale a 3.602 personas y se registraron 1514 Niños, Niñas y Adolescentes en Situación de Desplazamiento.⁷¹ Del resto de la Diócesis se desconocen datos precisos. Así como también el trabajo de Pastoral social con su programa para desplazados hay grupos de familias que en forma clandestina solicitan ayuda o no quieren ser registradas. Las personas se desplazan por diversos motivos entre ellos se encuentran; el salir de manera voluntaria en busca de mejores condiciones de trabajo, por motivos de estudio o por la actividad comercial que desarrollan.

El desempleo se ha constituido en una poderosa causal para el desplazamiento que encuentra acogida en los sitios donde proliferan los cultivos ilícitos y se ofrece trabajo bien remunerado en las labores de la siembra, de la cosecha y elaboración de la coca. En muchos casos también por amenazas, por presión de la subversión y por los desastres naturales convirtiéndose en una amenaza por el acrecentamiento de personas desplazadas.

3.2.1.3 Entorno Económico

Actividad Económica: La economía local de casi la totalidad de los municipios que hacen parte de la Diócesis de Ipiales, su vocación se desarrolla en torno a las actividades agropecuarias, orientadas a la atención de mercados regionales, del interior del País y de la República del Ecuador en el caso de los municipios que hacen parte del cordón fronterizo.

El último Censo General, consulta a los hogares que desarrollan algún tipo de actividad económica y aquellos que no tienen ninguna actividad, de esta información se puede destacar que solo el 6.11% de ellos tiene actividad económica y el 93.8% sin actividad económica, porcentaje que corresponde a la mayoría de los hogares. (Tabla 6-Gráfica 21).

⁷¹ PLAN DE ACCIÓN TERRITORIAL-MUNICIPIO DE IPIALES. Pág. 27 (28/07/2014)

Tabla 6. Hogares con Actividad Económica

HOGARES CON ACTIVIDAD ECONOMICA	
CON ACTIVIDAD ECONOMICA	SIN ACTIVIDAD ECONOMICA
6,11 %	93,89 %

Fuente: DANE Censo General proyectado 2010, esta investigación.

Gráfica 22. Hogares con Actividad Económica



Fuente: DANE Censo General proyectado 2010, esta investigación.

A nivel de los hogares localizados en las cabeceras municipales, muchos de los establecimientos pertenecientes a grupos de familias, desarrollan actividades económicas relacionadas con algún tipo de industria (8.9%), comercio (55.9%), sector servicios(23%) y la agricultura y ganadería(8.7%); en este último renglón cabe destacar la agricultura, ganadería y la extracción de madera, actividades económicas desarrolladas de manera cotidiana por estar situadas en un predominante minifundio, su explotación se realiza con base en la pequeña parcela, cuya producción está dirigida a la comercialización regional y el excedente que es un bajo porcentaje se destina al consumo de las familias.

Tabla 7. Actividad Económica de Establecimientos

ACTIVIDAD ECONOMICA DE ESTABLECIMIENTOS			
Industria	Comercio	Servicios	otros AGRI, GAN
8,9259%	55,974%	23,711%	8,726%

Fuente: DANE Censo General proyectado 2010, esta investigación.

Gráfica 23. Actividad Económica de Establecimientos



Fuente: DANE Censo General proyectado 2010, esta investigación.

Lo que más predomina es el minifundio ya que por ser tierra de resguardo tiene su parcela recuperada por medio de invasión; debido al alto costo de insumos hay dificultad para explotar la tierra.

Los animales que se crían son: Porcinos, Ovinos, Vacunos, Equinos, Cunicula, Gallinas, Cuyicula y Pisícula.

Los cultivos que predominan en la región, según el número de hectáreas dedicadas a éstos son: papa, alverja, maíz en clima frio y en los territorios de clima

templado, cultivos como el café, plátano, yuca y en pequeñas extensiones, otros cultivos de pan coger.

Sigue en importancia la ganadería, los productos derivados de esta actividad abastecen el mercado local y regional y su explotación se efectúa artesanalmente, con extensiva utilización de mano de obra.

También existe la producción minera se realiza en menor escala y uno de los lugares donde se desarrolla es en Piedrancha. Algunos de los minerales que se explotan son: arena empleada para la construcción, el oro, el manganeso, el azufre y el cobre.

Por lo mencionado anteriormente se considera esto una oportunidad para las organizaciones y las familias de este sector.

Comercialización: Este componente económico está relacionado con la comercialización de los principales productos generados en la región, se identificaron las limitantes que presenta la comercialización de la producción agrícola, especialmente para los productores minifundistas en los cultivos tradicionales caracterizados por realizarse en pequeños predios, ser bienes de consumo directo, altamente perecederos y por la carencia de adecuados sistemas de acopio.

Otros como el trigo, maíz, hortalizas y verduras se comercializan en un bajo porcentaje de su producción y el excedente es aprovechado para consumo familiar y semilla en algunos casos.

En los municipios de clima cálido, se destacan las actividades extractivas de madera y minería artesanal. En cuanto a las actividades pecuarias son mínimas es más visible la actividad agrícola especialmente de la caña de azúcar, café, fique, plátano, maíz, algunos frutales y cultivos de coca.

En este mundo globalizado, es importante tener en cuenta la tendencia creciente a disponer de una agricultura abierta al comercio internacional, lo que determina que las actividades agropecuarias deban ser cada día más productivas y competitivas debido a los diferentes tratados de Libre Comercio, toda vez que estos tratados que Colombia ha venido negociando lo único que han generado han sido las protestas a nivel nacional, protestas de las cuales hemos sido testigos de los paros nacionales a nivel agrario.

En este contexto, y en el marco general de la fase de diagnóstico que presentan los municipios a través de sus respectivos Planes de Desarrollo, consideran parte integral del análisis la dinámica económica regional, su funcionalidad y el carácter de las interrelaciones que se producen en los diferentes niveles: local, regional,

nacional e internacional. Por lo anterior se considera una amenaza debido al retraso de la comercialización en los municipios de la Diócesis.

Municipios en ubicación fronteriza. En el caso de los municipios fronterizos (Ipiales), su situación geoestratégica, determina una alta dependencia del estado de la economía ecuatoriana, que se refleja en las cíclicas recesiones económicas producidas por los problemas cambiarios, a ello hay que agregarle la mala infraestructura vial en nuestros municipios. En algunos municipios con algunas posibilidades de ser centros funcionales, el sector comercial presenta un desarrollo lento, debido a diversos factores, entre los cuales están las políticas nacionales y la falta de aprovechamiento de la integración binacional en la franja fronteriza y el comercio se limita al mercado interno o interprovincial como forma de satisfacción de la demanda básica y de sostenimiento local. Todo lo anterior representa una amenaza debido a su posición fronteriza que presenta una actividad comercial inestable, debido a las fluctuaciones entre el peso colombiano y el dólar como moneda adoptada por el Ecuador. El auge o decadencia depende de las oscilaciones monetarias que se presenten en los dos países limítrofes.

Desarrollo Industrial. En lo referente a desarrollo industrial tanto en los municipios de clima frío y las regiones de clima caliente, la industria es incipiente, salvo el caso de la ciudad de Ipiales, que por ser la segunda en importancia a nivel del departamento de Nariño, se encuentran algunas industrias de transformación de tipo liviano y más artesanal, especialmente los que utilizan insumos primarios extraídos de la región, como en el caso de los aserraderos de madera.

El resto del sector industrial puede clasificarse como micro empresarial, dedicado a actividades de carpintería, tejidos en lana, ebanistería, confecciones, elaboración de calzado, cerámicas, artesanías, entre otras de menor envergadura. Esto representa una oportunidad ya que estas pequeñas empresas utilizan en promedio tres personas siendo esta contribución importante como unidades generadoras de empleo alivianado los problemas sociales en el medio.

Actividad bancaria y cambiaria. Con respecto a la actividad bancaria, en todos los centros poblados, se cuenta con una oficina perteneciente a este sector. En el caso de la ciudad de Ipiales, por su característica de zona de frontera, existen bancos y entidades financieras, casas de cambio y cuenta con agremiaciones de Cambistas. Según datos de las entidades financieras, los depósitos bancarios superan tasas de crecimiento del 20.0% anual. Esta actividad representa una oportunidad pues se estimula por el movimiento comercial resultante de la situación cambiaria de la frontera contribuyendo al crecimiento de los municipios en condición fronteriza.

Tasa de cambio. “Para testimoniar la importancia de las tasas de cambio en el intercambio comercial, José Antonio Ocampo recuerda a sus lectores que estas desempeñan las mismas funciones que cualquier otro precio en una economía y

agrega "sin embargo, éstas son el precio de todos los precios" y remata son "los precios superiores en la economía, en la medida que no afectan las decisiones sobre el uso de un solo producto o factor de producción sino que, por el contrario, afectan los precios de todos los bienes, servicios y factores que se pueden comerciar con otros países" (Ocampo, 1999, p.333)".⁷² Para el Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales es indispensable tener conocimiento de la tasa de cambio, ya que influyen en los proyectos que se presentan a entidades donantes que por lo general son entidades internacionales. Pues las economías se afectan con una devaluación o revaluación de su moneda, en mayor o menor grado, lo cual depende del nivel de especialización o desarrollo poseído, por lo general a países desarrollados es más fácil afrontar crisis producidas por la tasa de cambio que a los países emergentes. Por lo anterior se considera una oportunidad ya que a Pastoral Social le permite tener relaciones con países desarrollados por medio de proyectos y manejo de dinero de entidades donantes, los cuales contribuyen a mejorar las condiciones de vida de las personas de los municipios de la Diócesis.

Medios de transporte. En cuanto al sector transporte veredal o interveredal, este es ofrecido por varias empresas como camiones, camperos, transporte mixto de carga y pasajeros y en algunos casos por vehículos tipo taxi.

El sector transporte se desarrolla en todos los municipios de la Diócesis de Ipiales, en algunos centros poblados con mayor capacidad de vehículos y por ende de empresas adscritas a este renglón, en el caso de los municipios con mayor población, se observa una gran dinámica debido a la necesidad de intercomunicación por su doble calidad de frontera o ser zona periférica. Tanto el transporte de carga como de pasajeros, son atendidos por diferentes modalidades y empresas que se organizan del nivel regional y del interior del País. Teniendo en cuenta lo anterior y en comparación a anteriores años se considera una oportunidad debido a que existen más empresas que prestan el servicio que comunican a los municipios y a los trabajadores sociales que prestan el servicio de Pastoral Social dentro de la diócesis.

Con respecto al servicio de transporte urbano, es prestado por taxis colectivos, taxis de servicio público, microbuses y busetas. Con respecto al transporte de carga, ésta es una de las actividades más complejas por su estructura y organización interna debido a la necesidad de movilización de grandes volúmenes de productos de intercambio extra-regional generado en el tránsito hacia el norte y sur del Continente.

⁷² ESTUDIOS GERENCIALES, LA TASA DE CAMBIO: ¿ES GERENCIABLE? disponible página web en:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232007000300006&script=sci_arttext
(23/09/2014)

El municipio de Ipiales cuenta con el aeropuerto San Luis, en el cual se está desarrollando el proyecto de ampliación para lograr internacionalizar el aeropuerto, donde los costos siguen siendo demasiado altos, lo que hace que las personas no recurran a este medio con mayor frecuencia. Es ofrecido por algunas líneas aéreas; AVIATUR, AVIANCA, AIRES, SATENA entre otras; con vuelos a las ciudades de Cali, Bogotá, Puerto asís.

Infraestructura Vial. Teniendo en cuenta que el departamento de Nariño es catalogado como uno de los peores departamentos en infraestructura vial. En la actualidad la extensión de carreteras pavimentadas no ha tenido un progreso considerable con respecto a años anteriores, por lo tanto esta situación es muy preocupante ya que se estima un 90% de vías sin pavimentar en los 27 municipios, Aunque todas las poblaciones han hecho grandes esfuerzos por pavimentar las vías de acceso muchos de estos han sido en vano ya que la mayoría de penetración hacia las zonas veredales y aun a zonas urbanas se encuentran en muy mal estado en donde los organismos encargados prestan oídos sordos a la petición de que estas vías sean mejoradas. En algunos municipios existe gran inconveniente en los caminos de herradura ya que es muy difícil el acceso a las veredas que se encuentran a su paso; pues algunos de ellos poseen unas vías destapadas y en muy malas condiciones. Debido a que el mantenimiento lo deben realizar las Alcaldías Municipales o las Acciones Comunes el mantenimiento es bueno. Mientras que en la gran mayoría de estas el mantenimiento de las Vías es esporádico y sobre todo en tiempo de campañas; de lo contrario se someten al más completo abandono las tan importantes carreteras de comunicación, lo que representa una amenaza ya que provoca un retraso en la comunicación, el crecimiento económico y desarrollo de los municipios de la jurisdicción de la Diócesis de Ipiales.

Actualmente existe un presupuesto de 43.600 millones de pesos para mejoramiento y pavimentación de vías del sur de Nariño (31 marzo de 2014 periódico digital Página 10.com)⁷³, esto indica un escenario favorable para los municipios que se encuentran en frontera con el Ecuador, se espera un buen aprovechamiento de los recursos.

“El complejo tejido de relaciones sociales y económicas que la ciudad crea y reproduce, apoya la aparición de nuevas empresas, creación de empleos, innovación en los procesos productivos y el desarrollo de otros productos... Como tal el sector urbano como el rural merecen especial atención tendiente a fortalecer su desarrollo, en coherencia con las políticas nacionales, departamentales y los planes de desarrollo municipales que permiten la planificación económica y social a través de los Planes Básicos de Ordenamiento Territorial (PBOT), herramientas que articulan las acciones sectoriales alrededor

⁷³ Página 10.com, periódico digital. :<http://www.pagina10.com/index.php/nariñoactual/> (11/08/2014)

de una estrategia sostenible y de largo plazo”. (Jácome Julio. Análisis Socio-económico de Obando. Artículo. IPITIMES 2011).

Salario Real. Salario expresado en medios de vida y servicios de que dispone el trabajador; indica la cantidad de artículos de consumo y de servicios que puede comprar un trabajador con su salario nominal (en dinero). A nivel nacional los niveles son bajos, por ende los gastos de la canasta familiar se dirigen a necesidades básicas. En la siguiente tabla mostramos con base a las leyes colombianas el salario mínimo que deben debengar los trabajadores formalmente vinculados a una empresa, los cuales también deben contemplar las organizaciones sin ánimo de lucro y de servicio social. Es por esto que en la diócesis de ipiales los trabajadores formalmente vinculados a cualquier organización pueden suplir sus necesidades básicas, esto lo explica el costo de vida ya que es muy bajo para los municipios pertenecientes a ésta. En términos macroeconómicos, lo anterior es una oportunidad ya que se contribuye con el desarrollo de la sociedad y la generación de empleo.

Tabla 8. Salarios

SALARIOS	VALOR	DEFINICION
Salario mínimo año 2014. Art 145 CST.	\$616.000	Jornada Ordinaria 48 horas semanales, 8 horas diarias. Ley 50 de 1990, Art.20
SALARIO MINIMO DIA	\$20.533,33	Jornada Ordinaria Día 8 horas
SALARIO MINIMO HORA ORDINARIA	\$2.566,67	Jornada ordinaria 6 a.m. a 10 p.m. Ley 789 de 2002, Art. 25
SALARIO MINIMO HORA NOCTURNA Ley 50 de 1990 Art. 24	\$3.465	Jornada Nocturna 10p.m a 6 a.m. Valor Hora Ordinaria+35% de recargo

Fuente: Consultas laborales⁷⁴

Ingreso per cápita. Es el promedio de lo que cada habitante de un estado percibe, lo que surge de dividir el ingreso nacional por el número de habitantes. El ingreso per cápita a nivel de Colombia es muy bajo comparado con otros países, lo cual hace que las personas restrinjan la adquisición de servicios o productos. En Colombia según el Banco mundial nos presenta un ingreso per cápita para el año 2013 de US \$ 7.826⁷⁵ dólares diarios es decir \$14.540 pesos diarios (tasa de cambio actual). “En el 2013 en el departamento de Nariño un hogar promedio

⁷⁴ DUQUE MOSQUERA. Cesar A. Consultas laborales. http://www.consultas-laborales.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=380:salarios-y-prestaciones-sociales-minimo-legal-ano-2014-colombia&catid=1:laboral&Itemid=86. (21/07/2014).

⁷⁵BANCO MUNDIAL. PIB per cápita. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>. (15/07/2014)

estuvo compuesto por 3,5 personas, igual que a nivel nacional, la proporción de hogares unipersonales fue de 10,6%, superior en 0,8 puntos porcentuales a lo registrado el año anterior (9,8%). Los hogares con 5 personas y más representaron el 25,2% frente a 23,8% del total nacional. Para el año 2013, el ingreso per cápita promedio en el departamento de Nariño fue de \$305.569. Esto indica que una familia promedio en Nariño compuesta por cuatro personas, tiene un ingreso de \$1.222.276. Con respecto al año 2012 el ingreso per cápita tuvo un aumento de 14,9%.⁷⁶. Esto representa una amenaza para las familias colombianas y nariñenses ya que las personas no tienen el suficiente poder adquisitivo para suplir todas sus necesidades y más si existe una mala distribución del ingreso.

Ingresos económicos. El dinero que se obtiene es producto de los diferentes trabajos que se realizan como comerciantes, transportadores, empleados públicos y privados, negociantes, vendedores por comisión, profesionales independientes y también jornaleros agrícolas y pecuarios. Un jornalero devenga aproximadamente de \$15.000 a \$20.000 diarios. Quienes mejor remuneración económica obtienen son: Los médicos, los abogados y los jueces. Dada la creciente corrupción administrativa a que da lugar la politiquería, ha hecho que ésta sea una profesión muy lucrativa y apetecida.

La mayoría de la población invierte su dinero en el sostenimiento de la familia; tratando de cubrir las necesidades básicas. También se invierte en la agricultura y la ganadería, en negocios ilícitos, pasando contrabando de mercancías del vecino país pero también se invierte en licores y juegos de azar. Por lo anterior se considera una amenaza debido a que la mayoría de la población de la diócesis tiene ingresos bajos y a pesar de esto no se le da una buena inversión.

Sindicatos y otras organizaciones. En la Diócesis de Ipiales está presente una gran cantidad de organizaciones sindicales. Siendo instaurada así la conciencia sindical que se fortalece para defender los derechos de los grupos y de las distintas Instituciones. Muchas de éstas organizaciones son verticales en cuanto a la defensa de derechos pero nulos en el cumplimiento de deberes. El sindicato más potente es el del Magisterio SIMANA; y también hay sindicatos más pequeños entre ellos: SINTRENAL, Obras Públicas, Transportad, Asociación de pensionados del Municipio, ANTOC, San Francisco, Carreteros de tracción humana y animal, sindicato de expendedores de carne, de expendedores de frutas, de cambistas, de motoristas, de zapateros, de lustrabotas, de carpinteros, de loteros, de pequeños comerciantes, de vendedores ambulantes, de madres comunitarias, de motoristas y organizaciones de vivienda. Por lo anterior se considera una oportunidad ya que existen más organizaciones que están pendientes por velar por los derechos de las personas.

⁷⁶ BOLETÍN DE PRENSA NARIÑO: POBREZA MONETARIA. – DANE, Disponible página web en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/Narino_Pobreza_2013.pdf (21/07/2014).

3.2.1.4 Entorno Social

Pobreza. La línea de pobreza es el costo per cápita mínimo de una canasta básica de bienes (alimentarios y no alimentarios) en un área geográfica determinada. En 2013 la línea de pobreza en Nariño fue de \$179.335 con un aumento de 1,9% con respecto a 2012, cuando fue \$176.026. De acuerdo con lo anterior, un hogar en Nariño compuesto por 4 personas, será clasificado como pobre si su ingreso está por debajo de \$717.340, es decir, no alcanza para comprar la canasta de pobreza. De otro lado, la línea de pobreza extrema es el costo per cápita mínimo de una canasta alimentaria que garantiza las necesidades básicas calóricas; para el departamento de Nariño el valor de la línea de pobreza extrema en el 2013 fue de \$85.927, es decir, que un hogar de 4 personas será clasificado como pobre extremo si su ingreso está por debajo de \$343.708 pesos.

En 2013, el porcentaje de personas en situación de pobreza para el departamento de Nariño alcanzo una incidencia del 47,6%, mientras que en 2012 fue 50,8%, presentó una disminución de 3,2 puntos porcentuales. A nivel nacional, la pobreza tuvo una disminución de 2,1 puntos porcentuales pasando de 32,7% en 2012 a 30,6% en 2013. En 2013, el porcentaje de personas en situación de pobreza extrema para el departamento de Nariño fue 15,0%, mientras que en el 2012 fue de 17,2%, presentó una disminución de 2,2 puntos porcentuales. A nivel nacional, la pobreza extrema pasó de 10,4% en 2012 a 9,1% en 2013, con una disminución de 1,3 puntos porcentuales.

La brecha o intensidad de la pobreza es un indicador que mide la cantidad de dinero que le falta a una persona en situación de pobreza para dejar de ser pobre, es decir para que alcance la línea de pobreza. Esta diferencia se presenta con respecto al ingreso per cápita de la persona en situación de pobreza y se pondera por el número de personas en la misma situación. Para el año 2013, este indicador alcanzó el 18,0% en el departamento de Nariño; registrando una disminución de 2,0 puntos porcentuales con respecto a 2012. A nivel nacional este indicador fue de 11,8%; con respecto al año 2012 la brecha de la pobreza nacional presentó una disminución de 1,1 puntos porcentuales.

Para el año 2013, la brecha de la pobreza extrema en el departamento de Nariño se situó en 4,6% frente a 5,4% del año 2012. A nivel nacional este indicador fue de 3,3%, con respecto al año 2012 la brecha de la pobreza extrema nacional disminuyó en 0,5 puntos porcentuales Para el año 2013, el departamento de Nariño alcanzó una severidad en la pobreza extrema de 2,1%. A nivel nacional este indicador fue de 1,8%. Entre los años 2012 y 2013, se registra una disminución de 0,5 puntos porcentuales de la severidad en el departamento de Nariño.

Todos estos datos estadísticos los suministra el DANE en su boletín de prensa “NARIÑO: POBREZA MONETARIA 2013” (DANE. Boletín 11 de Julio de 2014).⁷⁷ Se puede observar que Nariño muestra una tendencia reduccionista en la línea de pobreza con respecto al año anterior y en la última década, estos datos muestran un buen escenario departamental. Sin embargo haciendo un comparativo con los índices que muestra el promedio nacional se observa que en Nariño todos los índices que miden la línea de pobreza están por encima del promedio nacional, sin duda alguna Nariño muestra rezagos en cuanto a disminución de la problemática social.

Esto representa un amenaza para las familias que hacen parte de los 27 municipios de la diócesis de Ipiales ya que la situación del departamento de Nariño no se encuentra alejada a la situación social que muestran estos 27 municipios y la problemática social que originan estas situaciones en la comunidad.

Desigualdad. Para medir la desigualdad en la distribución de los ingresos en economía se utiliza el Coeficiente Gini de un determinado país, en este caso Colombia. El año pasado, el porcentaje de personas en situación de pobreza por ingresos a nivel nacional, según cifras del Dane, fue de 30,6 por ciento, 2,1 puntos porcentuales menos que en el 2012. Esto representa una reducción en el número de pobres de 820 mil personas, de acuerdo a las cifras entregadas por el DANE. En cuanto a la zona rural la pobreza pasó de 46,8 por ciento en el 2012 a 42,8 por ciento en el 2013.

El coeficiente de Gini, tal y como se utiliza en Economía, es una función que asigna un valor numérico entre 0 y 1 a la desigualdad de la distribución de los ingresos y de la riqueza. El 0 nos representa la igualdad total, es decir, la circunstancia en la que todas las personas de un país tienen los mismos ingresos y el 1, nos representa la total desigualdad, es decir, el estado de cosas en el que una sola persona muestra todos los ingresos o la riqueza de un país. Los valores 0 y 1 representan estados de cosas extremos, quizás matemáticamente posibles, pero remotamente improbables. Para el año 2013, en Nariño, el coeficiente fue de 0,520 frente a 0,502 en 2012 (aumentó en 0,018). A nivel nacional, el coeficiente Gini en el 2013 fue de 0,539 manteniéndose constante con respecto al año anterior.

Todo esto representa una amenaza ya que este índice nos muestra que Nariño presenta condiciones de desigualdad muy marcadas en cuanto a distribución de sus ingresos haciendo que la brecha entre ricos y pobres sea cada vez mayor, esto explica el subdesarrollo que presenta no solamente Nariño, sino Colombia en

⁷⁷ BOLETÍN DE PRENSA NARIÑO: POBREZA MONETARIA. – DANE, Disponible página web en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/Narino_Pobreza_2013.pdf (21/07/2014).

cuanto a factores sociales como desempleo, la existencia de hogares pobres, entre otros.

Desempleo. La coyuntura económica actual del país, se enmarca en los crecientes niveles de desempleo y carencia de empleo decente, que sustenten la generación de ingresos adecuados para una vida digna de la población.

La información suministrada por el DANE, reporta que en el departamento de Nariño el desempleo se duplicó entre 2008 y 2010, ya que pasó de 11,6% a 22,2%, respectivamente. Teniendo en cuenta que el mercado laboral discrimina la fuerza de trabajo femenina, sin duda, este hecho afectó más a las mujeres que a los hombres.⁷⁸

En el mercado laboral de acuerdo al Boletín Estadístico Sectorial - CENAC (Centro de estudios de la construcción y el desarrollo urbano y regional), reporta que en el departamento de Nariño en un informe a mayo de 2014 la tasa de desempleo a nivel local, el municipio de San Juan de Pasto muestra un leve aumento al ubicarse en 12,3% con respecto al año anterior que fue la más baja que había obtenido en todos los años siendo de 10,1% e inclusive el único año que la tasa de desempleo fue inferior a la nacional, mientras la tasa de desempleo para el conjunto de las 24 ciudades investigadas llega al 10,1%, con respecto al año anterior presento una tasa del 11,1% podemos ver que bajo en un dígito esto indica un buen escenario nacional.⁷⁹ Podemos ver que el departamento de Nariño no presentó una mejora laboral, lo cual es una amenaza para los trabajadores y organizaciones que se desenvuelven en este entorno, ya que las personas van a tener una menor capacidad adquisitiva y el índice de pobreza posiblemente puede subir.

“Los efectos por los preocupantes indicadores en la tasa de desempleo se reflejan en los procesos migratorios, los bajos niveles de ingresos, la baja calidad de vida, persistencia en los niveles de miseria, la descomposición social y la proliferación de actividades informales” (El Tiempo. com. Domingo 4 de mayo de 2014).

Necesidades básicas insatisfechas: La mayoría de los municipios que conforman la Diócesis de Ipiales, presentan un índice de necesidades básicas insatisfechas NBI por encima del 35%, indicador que se constituye en reto para el Gobierno Nacional, la administración departamental, los gobiernos locales quienes conjuntamente con el sector privado, deben procurar mover positivamente los indicadores de desarrollo social a portas de la fecha de cumplimiento de los objetivos del milenio. El índice de necesidades insatisfechas (NBI), según lo define

⁷⁸ PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL “NARIÑO MEJOR” 2012-2015. Pág. 59 (25/07/2014)

⁷⁹ Boletín Estadístico - :: CENAC.www.cenac.org.co/apc-aa-files/.../documento-pasto_nario-mayo-14.pdf www.dane.gov.co/files/icer/2012/narino_icer__12.pdf. (21/07/2014).

el DANE en su glosario, no es otra cosa que la medida de incidencia de la pobreza, es decir se establece el dato de cuántos pobres hay. Según esta metodología, se definen como pobres todas las personas que habitan en vivienda con una o más de las siguientes características: a) Viviendas inadecuadas para habitación humana en razón de los materiales de construcción utilizados; b) Viviendas con hacinamiento crítico. (Más de tres personas por cuarto de habitación), c) Vivienda sin acueducto o sanitario d) Viviendas con alta dependencia económica (más de tres personas por miembro ocupado) y el jefe hubiera aprobado como máximo dos años de educación primaria e) Viviendas con niños entre 6 y 12 años que no asistieran a la escuela.

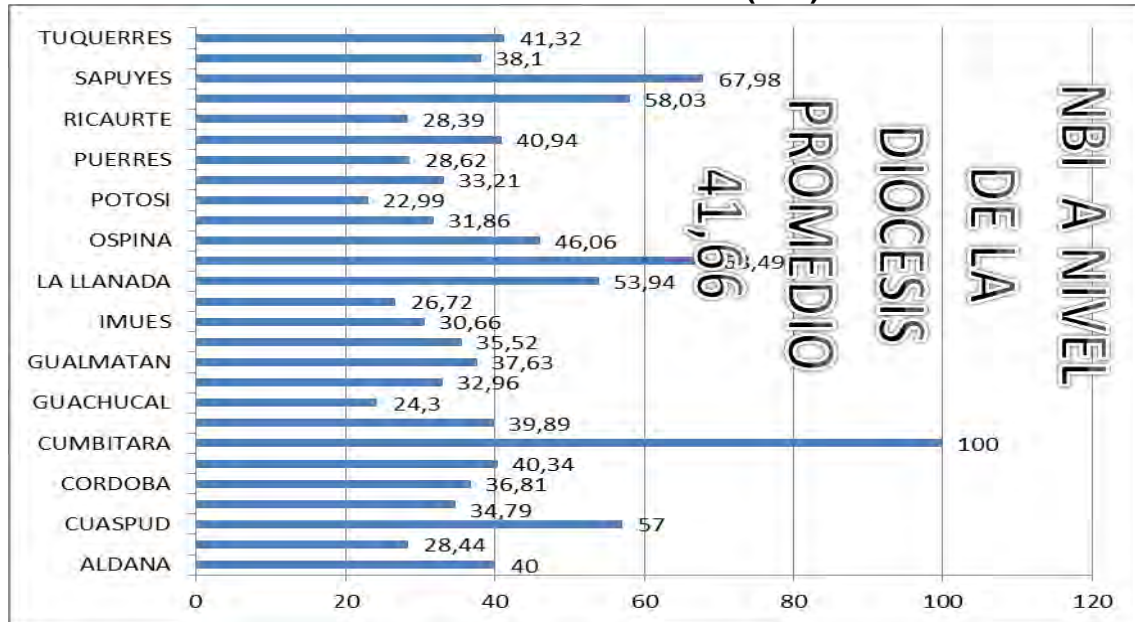
En el año 2010 el NBI del Departamento de Nariño es del más alto a nivel del país (43.8 %) y a nivel de la Diócesis de Ipiales, el promedio de los 27 municipios no es lejano al del departamento (41.66%), lo que significa que casi la mitad de su población vive en estado de pobreza. Los municipios con más alto NBI son en su orden: Cumbitara (100%), Los Andes (Sotomayor) con el (68.49%), Santacruz de Guachavez con (67.98%), Samaniego (58.03%), Contadero (57%), Linares (53.94%), Mallama (46.6%), Túquerres (41.32%), Pupiales, (40.94%), Cumbal (40.34%) y de manera descendente inferior al 40% el resto de los 27 municipios, siendo Potosí el NBI más bajo (22.99%) y Cumbitara el municipio de mayor preocupación. Esto representa una amenaza ya que la problemática social es muy preocupante dentro los municipios de la diócesis.

Tabla 9. Índice de Necesidades Insatisfechas (NBI)

INDICE DE NECESIDADES INSATISFECHAS (NBI)										
CUMBITARA	LOS ANDES	SANTACRUZ	SAMANIEGO	CONTADERO	LINARES	MALLAMA	TUQUERRES	PUPIALES	CUMBAL	POTOSI
100%	68.4%	67.9%	58.0%	57.0%	53.9%	46.6%	41.3%	40.9%	40.3	22.9%

Fuente: DANE 2010

Gráfica 24. Índice de Necesidades Insatisfechas (NBI)



Fuente: DANE 2010

Vivienda. Es significativo y notorio el déficit de vivienda a nivel de algunos municipios pertenecientes a la Diócesis de Ipiales, según el Departamento Nacional de Planeación y Unif, según estas entidades, esto tiene su raíz en el hacinamiento y la falta proporcional de infraestructura de servicios, lo que señala una necesidad apremiante de emprender programas de vivienda que incluya disponibilidad de servicios a nivel de saneamiento básico y ambiental. Considerando la población total de los municipios de la Diócesis, Según censo DANE (2005), se estima en 507.379 habitantes, se puede establecer una situación de preocupación en el sector de vivienda. En la tabla No. 8 se puede observar en detalle el déficit de vivienda discriminado por municipio siendo Ipiales el municipio con mayor déficit (3.456).

Tabla 10. Vivienda Censo 2005

VIVIENDA CENSO 2005						
VIVENDAS	HOGARES	PROM-PERS HOGAR	X	DEFICIT		
107140	108444	4.3		1,2%		
MUNICIPIOS						
VIVIENDA CENSO 2005						
	VIVENDAS	HOGARES	PROM HOGAR	PERS	X	DEFICIT
ALDANA	1437	1515	4,5			-78
ANCUYA	2277	2322	3,6			-45
CONTADERO	1286	1419	4,7			-133
CORDOBA	3916	3273	4,1			643
CUASPUD	1819	1829	4,4			-10
CUMBAL	5855	5437	4,1			418
CUMBITARA	1402	1471	4,2			-69
GUACHUCAL	4990	4206	4			784
GUAITARILLA	3684	3136	4,1			548
GUALMATAN	1482	1515	3,7			-33
ILES	2310	2025	3,9			285
IMUES	2430	1891	3,8			539
IPIALES	23439	26895	4			-3456
LA LLANADA	1034	953	3,8			81
LINARES	2930	3083	3,7			-153
LOS ANDES	2128	2357	6,3			-229
MALLAMA	1517	1532	5,4			-15
OSPINA	1758	1831	4,5			-73
POTOSI	3519	3189	4,1			330
PROVIDENCIA	2215	2224	5,3			-9
PUERRES	2555	2432	3,6			123
PUPIALES	4871	4774	3,9			97
RICAUARTE	3295	3202	4,6			93
SAMANIEGO	10013	10969	4,6			-956
SANTACRUZ	2694	3441	4,9			-747
SAPUYES	1974	1714	4,3			260
TUQUERRES	10310	9809	4,2			501
TOTAL	107140	108444	4,3			-1304

Fuente: DANE 2005

De acuerdo a la información suministrada por el DANE, en relación con el número total de viviendas, a 2005 se identificaron en los 27 municipios de la diócesis 107.140 viviendas y 108.444 hogares si queremos proyectar un análisis donde a cada hogar le debería corresponder una vivienda propia encontramos que solo el

1,2% no cuentan con vivienda propia, este resultado es hipotético ya que no es proporcional por el motivo que hay hogares que cuentan con más de una vivienda, además el DANE según la “metodología del Déficit de Vivienda busca determinar, si las necesidades habitacionales de los hogares se encuentran cubiertas. Los indicadores seleccionados, son: hogares que habitan en viviendas inadecuadas o construidas con material precario o inestable, hogares que comparten con otros la vivienda y hogares que residen en viviendas con hacinamiento no mitigable (déficit cuantitativo), hogares que habitan en viviendas construidas con materiales estables, pero con pisos inadecuados; hogares con hacinamiento mitigable; hogares que habitan en viviendas con servicios inadecuados y hogares en viviendas que no cuentan con un lugar adecuado para preparar los alimentos (déficit cualitativo). Los hogares que no alcancen un umbral mínimo fijado, son clasificados como deficitarios”⁸⁰. A nivel de la Diócesis no existe un estudio que arroje datos exactos del déficit de vivienda cualitativo y cuantitativo en cuanto a todos los hogares que le corresponde a la diócesis de Ipiales.

A nivel del departamento de Nariño según información suministrada por el DANE el 56.55% de los hogares presentan un déficit de vivienda, por ello buena parte de esta población viven hacinados o en sectores marginales.

Dentro del plan de desarrollo departamental “Nariño mejor 2012-2015” existe un programa de vivienda digna el cual busca establecer a los hogares más vulnerables y a través de subsidios mejorar las condiciones de vivienda de algunos municipios.⁸¹

Tipo de vivienda en el campo. Las casas de habitación en el sector rural han mejorado mucho en estos últimos años, muchas de ellas han sido remodeladas y otras reconstruidas totalmente en general, las casas son de bahareque o de tapia y las modernas son de ladrillo y cemento. La mayoría son estrechas conformadas por tres piezas: la cocina, el dormitorio y la sala de recibidor. Aunque todavía una buena parte de las familias conviven con los cuyes en la cocina presentando condiciones de higiene muy precarias. Quedan casas todavía miserables con una sola pieza en donde funciona la cocina, el dormitorio, el recibidor y además conviven con los cuyes, perros, gatos y gallinas.

Las casas de indígenas algunas son de madera su techo cubierto por hojas de bijao y su ubicación es dispersa, ya que ellos escogen lugares cercanos a los arroyos y quebradas con visibilidad a los caminos de veredas vecinas.

Tipo de vivienda en la ciudad. La vivienda en el sector urbano presenta mejores condiciones de higiene pero es más estrecha. La ciudad de Ipiales ha crecido

⁸⁰ DANE. Disponible página web. www.dane.gov.co (15/08/2014)

⁸¹ PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL “NARIÑO MEJOR” 2012-2015. Págs. 70-71 (25/07/2014)

menormente. Existen muchas urbanizaciones nuevas. La vivienda es relativamente cara y está diseñada para una familia pequeña de tres a cuatro personas, son viviendas construidas en bloque, ladrillo y cemento; por lo general están en muy buenas condiciones y algunas son de construcción moderna.

De acuerdo a todo lo anterior se considera una amenaza debido al notorio déficit que presentan los hogares de la diócesis, donde por lo menos debería existir una vivienda para cada hogar pero la situación es más preocupante aun ya que existen algunas viviendas en muy malas condiciones.

Infraestructura de servicios. En los 27 municipios de la Diócesis de Ipiales, el 89.2% de las viviendas tiene conexión a energía eléctrica, lo cual es un indicador positivo ya que solo el 10.8% de las viviendas que en su mayoría corresponden al sector rural, aún no tienen conexión a las redes de energía eléctrica.

Es preocupante la falta de disponibilidad de infraestructura de servicios de alcantarillado, ya que solo el 37% de los hogares lo posee, faltando el 43.7% de hogares que requieren conexión, de ahí los problemas de morbilidad que se presentan.

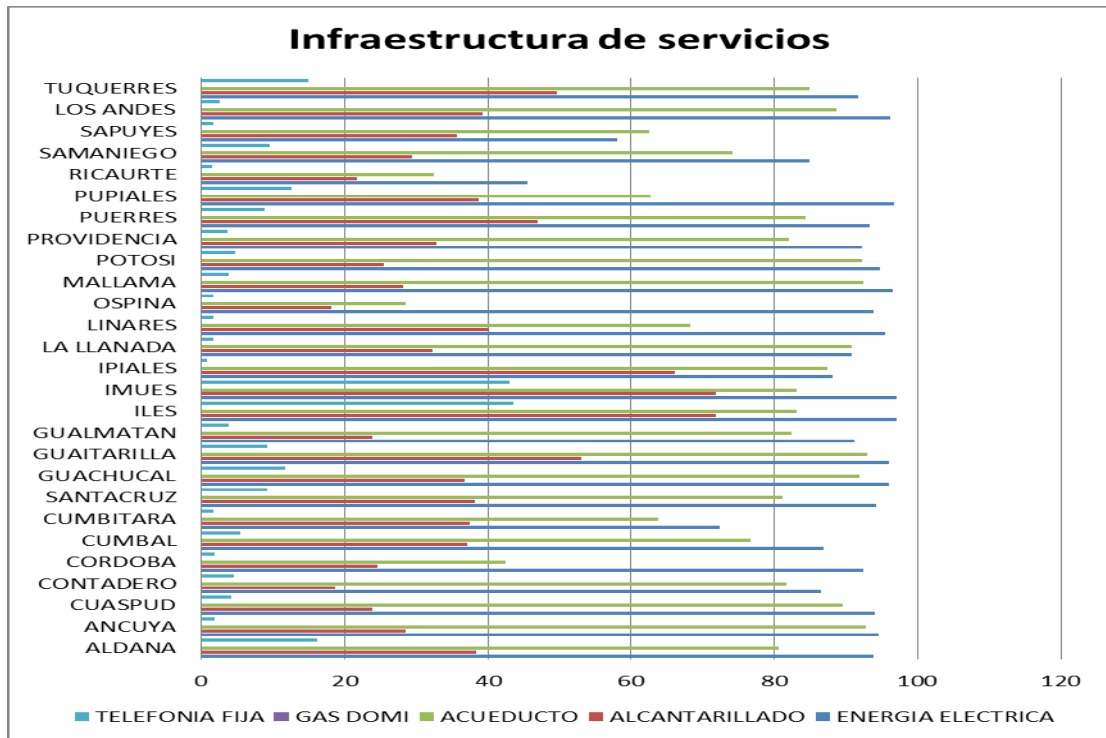
Si bien no es preocupante el indicador de disponibilidad de servicios de acueducto (76.7%), si lo es el 23.3% faltante que incide en los problemas de salud, bienestar y calidad de vida de sus habitantes. De otra parte, es importante resaltar que en la totalidad de los 27 municipios aun no existen redes de gas natural domiciliario (0%) y el servicio de telefonía fija solo es del 8.3%, esto claro se explica por la aparición de la nueva tecnología de telefonía celular, Aunque en el municipio de Ipiales el 43% cuentan con servicio telefónico siendo el municipio con mayor cobertura. Por lo anterior esto representa una amenaza menor ya que existe un crecimiento en comparación a años anteriores.

Tabla 11. Infraestructura de Servicios

No	MUNICIPIOS DIOCESIS IPIALES	INFRA. SERVICIOS CENSO-2005				
		ENERGIA ELECTRICA	ALCANTARILLADO	ACUEDUCTO	GAS DOMI	TELEFONIA FIJA
1	ALDANA	93,8	38,4	80,6	0	16,2
2	ANCUYA	94,5	28,6	92,7	0	1,9
3	CONTADERO	94	23,8	89,5	0	4,2
4	CORDOBA	86,6	18,6	81,7	0	4,5
5	CUASPUD	92,4	24,5	42,4	0	1,8
6	CUMBAL	86,8	37,1	76,6	0	5,5
7	CUMBITARA	72,4	37,4	63,8	0	1,7
8	GUACHUCAL	94,2	38,2	81,1	0	9,2
9	GUAITARILLA	96	36,7	91,9	0	11,7
10	GUALMATAN	96	53	92,9	0	9,2
11	ILES	91,1	23,9	82,4	0	3,8
12	IMUES	97	71,8	83,1	0	43,6
13	IPIALES	97	71,8	83,1	0	43,06
14	LA LLANADA	88,1	66,2	87,5	0	0,8
15	LINARES	90,9	32,3	90,9	0	1,6
16	LOS ANDES	95,5	40,1	68,3	0	1,7
17	MALLAMA	93,8	18,2	28,6	0	1,7
18	OSPINA	96,5	28,1	92,37	0	3,8
19	POTOSI	94,8	25,4	92,3	0	4,8
20	PROVIDENCIA	92,3	32,9	82	0	3,7
21	PUERRES	93,4	46,9	84,4	0	8,9
22	PUPIALES	96,7	38,7	62,7	0	12,6
23	RICAUARTE	45,5	21,8	32,4	0	1,5
24	SAMANIEGO	84,9	29,4	74,2	0	9,5
25	SANTACRUZ	58	35,6	62,5	0	1,7
26	SAPUYES	96,1	39,2	88,6	0	2,5
27	TUQUERRES	91,7	49,6	84,9	0	14,9
PROMEDIO TOTAL		89,26	37,34	76,80	0,00	8,37

Fuente: DANE (2010) Esta investigación (2014)

Gráfica 25. Infraestructura de Servicios



Fuente: DANE (2010) Esta investigación (2014)

Educación. Con respecto al sector educativo se observan indicadores que hacen evidente el rezago con respecto al promedio nacional, en calidad y especialmente en cobertura de la educación. En lo referente a calidad es evidente la marcada diferencia de Instituciones Educativas que no tienen acceso a las nuevas tecnologías, el estar alejadas de la periferia de las ciudades o centros poblados con infraestructura de comunicaciones las coloca en desventaja y lo más preocupante es que muchos de los estudiantes que finalizan el ciclo de educación media, tienen muy pocas posibilidades de ingreso a la educación superior.

De acuerdo al censo DANE (2005) proyectado a 2010 en cuanto al nivel educativo la población en edad escolar de los 27 municipios de la Diócesis, asiste a un establecimiento educativo formal. El 3.43% ha alcanzado el nivel preescolar, el 60.38% básica primaria; el 20.5% ha alcanzado secundaria y media técnica y solo el 2.3% el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 12.4% situación que es preocupante al igual que el analfabetismo que corresponde al 17.7%. (Ver Tabla N° 6). En comparación con los datos del censo DANE 2005, el 50,7% de la población residente en NARIÑO, ha alcanzado el nivel básica primaria; el 23,0% ha alcanzado secundaria y el 6,7% el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 12,9%. Se puede observar que las cifras de la Diócesis son muy semejantes a las del departamento de Nariño, bien lo señala el plan de desarrollo departamental “Nariño Mejor” 2012-2015. “Universalmente se reconoce que la educación es

generadora de desarrollo y que una educación deficiente puede acrecentar aún más las brechas de desigualdad”. Nariño en cuanto a cobertura en educación es significativamente inferior a la nacional según estudios del Observatorio de la Universidad colombiana la tasa de cobertura nacional es del 42,30 y 22,40 del departamento de Nariño.

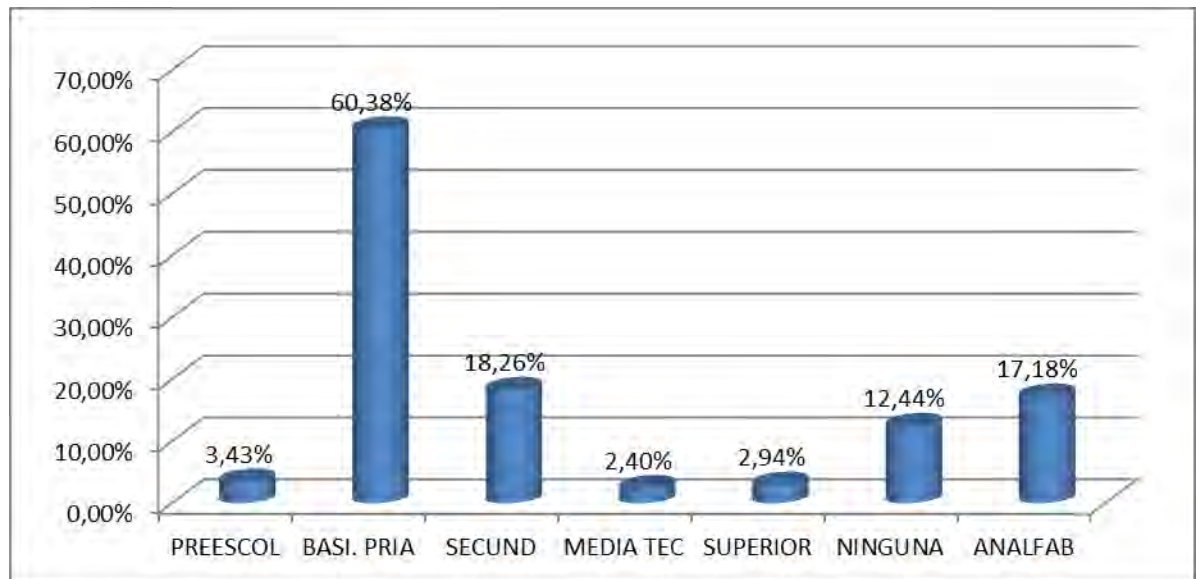
Tabla 12. Nivel Educativo

NIVEL EDUCATIVO ALCANZADO

PREESCO L	BASI. PRIA	SECUN D	MEDIA TEC	SUPERIO R	NINGUN A	ANALFA B
3,43%	60,378 %	18,263%	2,3963 %	2,9444%	12,441%	17,178%

Fuente: DANE (2010) Esta investigación (2014)

Gráfica 26. Nivel Educativo



Fuente: DANE (2010) Esta investigación (2014)

La Diócesis de Ipiales cuenta con un total de 635 escuelas y tiene al servicio de su población 83 colegios. Así mismo cuenta con universidades y extensiones existentes, se encuentra en auge el sistema educativo a distancia promocionando por las diversas universidades que ofrecen licenciaturas y post grados en Ipiales, Túquerres, Samaniego, Gualmatán y Pupiales. La Diócesis orienta el Centro

Catequístico Nuestra Señora de Las Lajas afiliado a la Universidad Javeriana que ofrece Licenciatura en Ciencias Religiosas y en Teología. En total se cuenta con 23; en cuanto a los institutos técnicos encontramos el principal que es el SENA, financiado por el gobierno para estudiantes que no puedan optar por educación universitaria, cabe resaltar que los estudios técnicos y tecnólogos también lo prestan varias instituciones en varios municipios de la Diócesis.

En conclusión La Educación ha mejorado en cuanto a cobertura tanto en número de escuelas como de colegios y universidades, aunque han aumentado considerablemente centros privados yendo en contraposición a la alta tasa de natalidad que requiere de centros oficiales. Se observa que hay un retroceso en la educación debido a los sistemas que ha implantado el gobierno a manera de prueba y fracaso creando un facilismo a los estudiantes, en su mayoría se limitan a la información de datos y no a la formación de valores. Se puede concluir que no hay maestros por vocación, los profesores son trasladados de acuerdo al político de turno lo cual no siempre es benéfico para la comunidad.

Los jóvenes que terminan el bachillerato y cuentan con facilidad económica ingresan a la Universidad Privada, los que no, buscan una oportunidad de educación técnica financiada por el estado como lo es el SENA, o simplemente cursos pequeños para realizar algún trabajo, aunque existe un número muy significativo de desempleados. La mayor parte consiguen trabajo, especialmente en entidades del Municipio, a pesar de que muchos de estos trabajos son esporádicos. Pero Pastoral Social gracias a su labor social trata de disminuir este índice, desde su campo de actuación con el programa de desarrollo humano integral brinda en el municipio de Ipiales Cursos básicos y técnicos de aprendizaje en cuanto a, belleza, modistería, informática, música entre otros, a precios bastante asequibles y cómodos especialmente dirigidos a población con bajos recursos. Por lo tanto esto se considera en una oportunidad para Pastoral y para la población que tiene acceso.

Vicios: En la Diócesis de Ipiales se han identificado más de 110 discotecas, creando una mayor problemática a la juventud, ya que en estas se encuentra mucho el problema de consumo de alcohol y drogas, el licor que se consume en gran cantidad; pese hacer de muy mala calidad, y en estos últimos tiempos lo consumen niños de 13 años en adelante y jóvenes que se reúnen en las esquinas o en cantinas ambulantes terminando en situaciones conflictivas con sus familiares y amigos, colocando en peligro su vida, expuestos a la inseguridad y a intoxicaciones por ingerir alcohol adulterado.

Las bebidas que más se consumen son: Norteño, Chapil. Chancuco, Cerveza, Champaña y Vino, por el bajo costo que se encuentra en el mercado, así mismo se ha logrado identificar 18 expendios de droga hasta el momento, donde las autoridades a cerrado algunos pero no todos, por la razón que existe soborno para no dejarlos cerrar ya que es un negocio prospero. Otro problema para la sociedad

es la existencia de prostíbulos en la Diócesis de Ipiales donde las mentes de las personas se están pervirtiendo mucho, es así que de igual manera por parte de Pastoral Social se ha dado orientación y prevención; los Centros de Salud Municipales, Instituto de Bienestar familiar, el Programa Amigos por la Vida y por parte de la Policía Nacional Juvenil han dado programas de prevención contra las drogas y alcoholismo que es el problema que conlleva a muchos vicios más. Se considera una amenaza ya que este fenómeno conduce al deterioro de las familias.

Conflictividad social: Una de las condiciones que han servido de explicación a la situación económica de Nariño es el aislamiento geográfico, ya que el departamento no cuenta con una red vial que abarque todo el territorio y la existente no tiene las mejores condiciones en muchos tramos, por ejemplo la infraestructura vial terciaria es bastante deficiente. Esta tesis es sostenida por algunos (Viloria, 2007) quienes hacen extensiva dicha cadena explicativa a la situación de conflicto armado (aislamiento-pobreza-conflicto armado), argumentando que “la pobreza y la geografía de Nariño han facilitado la llegada y establecimiento de grupos guerrilleros y paramilitares. Éstos no solo han generado una delicada situación de orden público, sino además han traído los problemas propios del narcotráfico”.

Sin embargo, bajo dicha premisa, no se hace posible entender porque se asiste a un escalamiento del conflicto en un periodo donde la economía departamental experimentó unos resultados positivos en la última década. Al menos de forma preliminar se podría decir que las variables de la economía y la geografía, pasarían a ser condiciones de contexto que no determinan el arribo o la generación de grupos armados.

En cambio, consideramos que hay algunos factores socio-políticos que tienen una mayor incidencia explicativa en la generación de conflictos. El Pacífico en su conjunto, se convirtió en las últimas décadas en una región altamente atractiva para la generación de proyectos productivos ligados a la extracción de recursos minerales y ambientales, sobre el cual el Estado colombiano y diferentes empresas del orden nacional y extranjero han dirigido la mirada (Conpes, 2007).

La difícil condición económica y social de la población allí asentada, que ha sido relegada históricamente por el Estado colombiano, entra en una búsqueda por comprender cuál es el papel que juega en el desarrollo de la región, para que la riqueza de sus territorios sea revertida en una mejor calidad de vida de las personas, o para que por lo menos, sus tierras y sus recursos no se vean afectados. Aspectos como la economía de subsistencia, los bajos niveles educativos, y el escaso espacio de participación social y política, ha dejado el espacio propicio para que determinados grupos por la vía armada asuman los planteamientos sobre la forma en que la región permite el desarrollo económico y cómo este se distribuye entre la población. Se considera una amenaza ya que es

quizá por esto, que el conflicto solo se intensifica en el momento en que por las vías de la apertura económica y la puesta de la mirada nacional e internacional sobre el pacífico, se plantea la posibilidad de aprovechar a mayor escala la riqueza de la región.

Narcotráfico: Para Ávila (2009), la ejecución de megaproyectos, tales como el “Corredor Intermodal Tumaco-Puerto Asís-Belem do Pará” y la extensión de cultivos de palma aceitera, ha traído consigo procesos violentos de apropiación y concentración de la tierra, que acompañados de la lucha por el control de los cultivos, la producción y las rutas de transporte del narcotráfico, han generado un panorama de multiplicidad de actores armados enfrentados entre sí y un sinnúmero de afectaciones a la población civil.

El Departamento de Nariño ha sido, sostenidamente, el mayor productor de coca en el país y para 2012 contaba con 10733 hectareas sembradas con la planta, las cuales constituyen el 22% del total que se produce a nivel nacional. Vale la pena destacar, que solo en el municipio de Tumaco, hay cerca de la mitad de los cultivos de coca del departamento y es de lejos el municipio con mayor producción a nivel nacional, con el 10,6% de hectáreas.

Sin embargo, este mismo año, fue el primero en que se ha presentado una significativa reducción de los cultivos de coca, la cual estuvo alrededor del -38% con respecto al año anterior (UNODC, 2013).

Una aproximación al origen y expansión de los cultivos de coca está dado por el desplazamiento (o retorno) de campesinos cocaleros desde el Putumayo, luego de la implementación del Plan “Conquista II” del Ejército Nacional, inscrito dentro de las operaciones del Plan Colombia para erradicar la coca en la región y la ofensiva de violencia paramilitar contra los participantes de las movilizaciones campesinas cocaleras que se oponían a dicho plan a finales de los noventa. (Ávila, 2013). Esto representa una amenaza ya que no solo está generando un deterioro de la sociedad si no causando impactos en el medio ambiente.

Victimas conflicto armado: Hasta el año 2013, la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas-UARIV, ha reportado un total de 334.761 personas víctimas de los diferentes hechos ocurridos por el conflicto armado en el Departamento de Nariño. De estos, Más del 80% han ocurrido entre 2005 y 2013, los años posteriores a la desmovilización paramilitar, lo cual indica del fracaso de dicho programa en la contención del conflicto.

La mayor parte de estas víctimas se da por el desplazamiento forzado, que en promedio representan cerca el 87% durante todo el periodo, aunque ha venido disminuyendo paulatinamente a partir del año 2007. Que los desplazamientos estén disminuyendo, significa un posible descenso en las confrontaciones entre numerosas estructuras armadas. Así mismo refuerza la idea de que algunos

actores armados no ven como estrategia apoderarse de los territorios expulsando a la población civil, sino controlar los corredores que les resultan más útiles para sus fines (Ver cuadro 1).

La mayoría de hechos no representan ni el 2% de las víctimas cada uno, sin embargo, se observa incrementos abruptos de los actos terroristas y las amenazas durante los últimos tres años, es decir, entre 2011 y 2013. Esto es entendido por el aumento de las extorsiones, indicativo de un preocupante fenómeno que refleja la imposibilidad de un Estado para generar canales de incorporación a la economía legal, para, por ejemplo, los actores desmovilizados y colaboradores del narcotráfico, por ejemplo, ya que al reducirse significativamente las fuentes económicas provenientes del cultivo de coca y la exportación de cocaína, al mismo tiempo que se vislumbran algunos logros en materia de la presión de la fuerza pública, nacional e internacional sobre estas actividades, un amplio contingente de miembros de estos grupos han optado por buscar fuentes de ingreso en la economía legal a través de la extorsión, lo cual genera amenazas y atentados a comerciantes e instalaciones de los negocios legales.

El homicidio, con el 4,4% del total de víctimas en promedio, es otro hecho victimizante significativo, que muestra una reducción en más de la mitad para el conjunto del periodo desde el año 2006 hasta 2010 (Ver cuadro 1). Sin embargo, los datos de UARIV al respecto, parecieran mostrar un sobre-registro de este indicador, dado que varias personas pueden declarar ser víctimas de una misma persona.

Tabla 13. Víctimas por tipo de hecho victimizante en Nariño 2005-2013

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	Total	% Promedio 2005-2012
Desplazamiento	14195	23899	43977	36965	30099	24354	29190	22965	14490	240134	87,0%
Homicidio	1875	2603	2464	1640	1095	655	766	823	220	12141	4,4%
Perdida de bienes	1140	963	813	327	792	948	1803	2558	773	10117	3,7%
Acto terrorista	212	172	289	113	275	219	551	2926	807	5564	2,0%
Amenaza	129	157	143	127	126	183	770	2701	1130	5466	2,0%
Desaparición forzada	101	194	182	144	131	75	64	178	26	1095	0,4%
Minas antipersonales	59	96	102	86	103	76	131	107	16	776	0,3%
Secuestro	52	46	49	26	29	17	40	38	11	308	0,1%
Vinculación de niños	11	11	16	11	35	21	22	25		152	0,1%
Tortura	32	12	20	9	9	7	17	23	2	131	0,0%
Delitos sexuales	20	9	15	7	13	13	9	41	13	140	0,1%
Abandono o despojo de tierras		8	6	7		2	2	7		32	0,0%
Total	17826	28162	48070	39455	32707	26568	33363	32385	17488	276024	100,0%

Fuente: Unidad de Atención y Reparación Integral a las Víctimas. (UARIV)

En la diócesis de Ipiales cabe resaltar que su punto principal es el municipio de Ipiales el cual se ha visto expuesto también a víctimas de la violencia.

Tabla 14. Víctimas por tipo de hecho victimizante en Ipiales 2005-2013

VICTIMAS POR HECHO VICTIMIZANTE EN EL MUNICIPIO DE IPIALES 2005-2013										
HECHOS	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	TOTAL
Desplazamiento	284	229	454	503	324	298	386	394	120	2992
Perdida de Bienes Muebles o Inmuebles	2	28	58	1	92	19	146	41	67	454
Homicidio	20	72	89	76	40	11	59	8		375
Amenaza		14	10	21	25	36	52	173	23	354
Acto terrorista	7	27	5	2	57	38	44	119	74	373
Minas Antipersonal	6	1		1		6	15	2		31
Desaparición forzada		16	3	2	4			5		30
Secuestro	2	1	2				1	1		7
Delitos contra la libertad y la integridad sexual	1							1		2
Vinculación de Niños Niñas y Adolescentes		2								2
Total	322	390	621	606	542	408	703	744	284	4620

Fuente: Unidad de Atención y Reparación Integral a las Víctimas. (UARIV)

Lo visto en las cifras de víctimas durante el periodo 2005-2013 deja entrever que pueden estar ocurriendo cambios cualitativos en la forma de operar de los grupos armados según el tipo de afectación que están generando en la población civil. Una hipótesis que surge, es que posiblemente los grupos armados ilegales estén recurriendo a la extorsión como fuente de financiación, mediante amenazas contra la vida de empleados y comerciantes ligados al sector formal e informal de la economía, cometiendo atentados, muchas veces con explosivos, a los locales comerciales donde se desarrollan las actividades económicas, cuando no se produce el pago de la extorsión.

La revisión de información está delimitada para el periodo correspondido entre los años 2009 y junio del año 2013, del cual se obtuvo el reconocimiento de 36 hechos que hacen parte del conflicto armado. De éste total, 18 fueron promovidos por la guerrilla de las Farc, principalmente por el Frente 48; 8 hechos obedecieron al Ejército Nacional; 4 a la Policía Nacional; 2 a la delincuencia común y otras 2 más no precisa sobre los autores del hecho.

Lo anterior sin duda alguna representa una amenaza para la población de la diócesis de Ipiales, sin embargo se espera que con los procesos de paz que se están adelantando en el país, situaciones como estas puedan mejorar.

3.2.1.5 Entorno Político

Sector Político En la Diócesis existe los dos partidos tradicionales el Conservador y el Liberal, están surgiendo además otros movimientos políticos que tratan de aglutinar a los inconformes y a quienes no se han matriculado en los partidos tradicionales. Se nota una gran desconfianza por parte de la gente en los políticos de vieja data por tantos engaños y administraciones corruptas que se han dado. Así mismo el mismo pueblo no tiene conciencia política y tampoco hay una formación política para aquellos que van hacer los gobernantes de los pueblos; ya que ha producido divisiones, enemistades y violencia no piensan en la población simplemente tienen un interés individual, se aprovechan y manipulan a la gente sin dejar que elija a conciencia a los gobernantes que verdaderamente les conviene.

Sin lugar a dudas la administración de todos los municipios de esta región es deshonesto siempre se han dado y se dan peculados, malversación de fondos, y casi nunca el pueblo sabe cuánto es el presupuesto del municipio ni en que se invierte. Siempre se ha gobernado y se gobierna a espaldas de la gente y a expensas de ella. De allí que sin lugar a dudas una de las carreras más lucrativas que existen sea la política. Aunque hay excepciones en donde la administración es transparente y no tiene ningún proceso de demanda por parte de la contraloría Regional o Nacional. Nos encontramos con el clientelismo, la manipulación, el cacicazgo, el engaño, las falsas promesas, falta de conciencia en la gente, dependencia de los puestos, ignorancia en lo referente a administración por parte de los elegidos, las coaliciones que poco o nada garantizan y por supuesto la hipocresía ya que los políticos sólo son amables en tiempos de elecciones y no puede faltar también la compra de votos, la entrega de remesas alimenticias y la promoción de Proyectos de vivienda.

La iglesia ha ofrecido en este campo orientaciones para que se distingan los conceptos, política y politiquería para que el pueblo pueda votar a conciencia sin presiones de ninguna clase solamente pensando en el bien común. Es por esto que se considera una oportunidad ya que la mayoría de la comunidad tiene credibilidad y aceptan las orientaciones de los religiosos.

Grupos subversivos En el territorio de la Diócesis de Ipiales se ha venido frecuentando con la existencia de grupos subversivos tales como el ELN (Ejército de Liberación Nacional); las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia; Comuneros del Sur. EPL (Ejército Popular de Liberación) y el Nuevo Frente Guerrillero. Los cuales han traído consigo una problemática social, sembrando miedo en las personas, creando una mentalidad de muerte, deteriorando los valores éticos, morales y cristianos.

Por otra parte han tratado de persuadir a los jóvenes para seguir su ideología, y por lo tanto a ingresar a sus filas de otra parte en caminándolos a adquirir dinero con la siembra de cultivos ilícitos, contratándolos como informantes, infiltrados o para acciones delictivas. Por lo contrario siembran temor e intimidan a la juventud y hace que se desplacen hacia otros sitios.

De igual manera no solo esto ha permitido un deterioro en la sociedad sino que también estos grupos armados se han vistos en la necesidad de realizar actividades como lo es las reuniones encaminadas a pedir dinero. También se escriben consignas en casas y automotores con el fin de que cancelen cierta cantidad de dinero; y dando a conocer que son la autoridad del pueblo.

Actualmente están influyendo de una manera significativa con la amenaza de secuestro y de muerte ganando así terreno en varios municipios ubicados en la Diócesis. Amenazas de entorpecer las presentes elecciones con el argumento de que esos son territorios dominados por ellos y que por lo tanto los gobernantes son impuestos por ellos cueste lo que cueste, si es necesario a sangre y fuego.

Es así que estos grupos ya han desarrollado en el territorio, atentados como lo fue hacia los soldados en la vía a Puerres - Monopamba y el ataque al puesto de policía, actos en los cuales perdieron la vida varias personas inocentes. En Córdoba el atentado contra el puesto de policía y la edificación de la Administración Municipal, en La Victoria se presenta homicidios, secuestros, vacunas, reuniones y amenazas.

Hostigamientos a la población de Ipiales mediante ataques, dos al grupo cabal, una voladura del CAI del ley (ahora éxito); y la destrucción de los puestos de policía de muchos pueblos de la provincia de Obando. Hasta el día de hoy han secuestrado a personas exigiéndoles una gruesa suma de dinero por su liberación. Han extorsionado a comerciantes y a las empresas de transporte como una de ellas Supertaxis, Bolivariano, y Cootranar han sido quemados sus vehículos o simplemente se los han roban.

“Este panorama visto en otra perspectiva, muestra un incremento significativo de las acciones armadas a partir del año 2005 hasta un punto máximo en el año 2007. Según la base de datos de CERAC, se pasó de 121 eventos de conflicto armado en el año 2005 a 179 en el año 2006 y luego a 259 eventos en el año 2007. Ya para los años 2008 y 2009 estos descienden a 179 y 135 respectivamente. Tendencias similares ocurren con indicadores como los combates, los ataques y las acciones unilaterales (Base de datos CERAC).

Algo que llama la atención en los datos reportados por CERAC, es que los números de todos los indicadores entre 2005 y 2009 se ubican muy por encima de los que se registraron durante el periodo paramilitar de las Auc entre 1999 y 2005. Esto indica que la disputa ha sido mayor por la multiplicidad de actores que

buscan abrirse espacios, principalmente de corredores estratégicos para el narcotráfico sin que necesariamente se planteen como objetivos el control político de determinadas poblaciones, lo cual convierte estas zonas en lugares de constante disputa sin dominios claros sobre el territorio. Este ha sido básicamente el accionar de las denominadas Bacrim, diferente a sus antecesores grupos paramilitares de Auc.

Otro aspecto para resaltar es la marcada disminución de combates que se registran entre las fuerzas estatales y las guerrillas en los últimos años de los que se posee información (2008 y 2009), pasando de 47 en el año 2007, a 9 en el año 2009. Por su parte, aunque siguen siendo pocos, los combates de fuerzas estatales con paramilitares presentan un leve incremento, con 4, 6 y 2 casos para los años 2007, 2008 y 2009 respectivamente⁸².

Debido a esta gran problemática que son los grupos subversivos las autoridades no han encontrado una solución adecuada para frenar un poco a estos, así mismo el gobierno también se hace indiferente a la situación, y en cuanto a la parte religiosa en la ciudad de Ipiales no han existido espacios de dialogo a nivel de parroquias, ya que al parecer se hace caso omiso a una realidad tan clara como lo es la subversión.

Esto representa una amenaza aunque por parte de la Diócesis de Ipiales, con sus cabezas mayores si se han realizado diálogos en busca de una estabilidad pacífica; claro está que debe ser mayor la presencia y trabajo con estos grupos en cuanto sea posible.

Fuerzas armadas Sin lugar a duda para combatir con la violencia, la delincuencia y el delito en el territorio de la Diócesis de Ipiales se cuenta con fuerzas armadas como son la Policía, el Ejército y el DAS. En José María Hernández, Puerres y El Contadero no hay existencia de estas entidades públicas, debido a que fueron obligados a retirarse por los ataques cometidos contra estas.

En Iles, Pupiales, Gualmatán y Córdoba existe un puesto de policía, en Ipiales, la presencia del Ejército, Policía, DAS si existe; en cuanto a colaboración se observa que se dedican más al contrabando que al orden público, y la seguridad de los diferentes barrios. Esto hace que por parte de la policía y la ciudadanía se establezca mecanismos de colaboración oportuna y eficaz.

Estas entidades contribuyen al orden público y podríamos decir que también, protegen la vida de las personas, protege a la comunidad actuando en el momento que se los requiere., aunque no son lo suficientes en cuanto a unidades

⁸² FUNDACIÓN PAZ Y RECONCILIACIÓN-DEPARTAMENTO DE NARIÑO-TERCER INFORME. Disponible página web en: <http://www.las2orillas.co/wp-content/uploads/2014/02/NARINO.TERCER-INFORME-Feb.2014.pdf> (14/10/14)

y recursos, teniendo en cuenta el crecimiento acelerado de la ciudadanía y por supuesto el nivel delincencial. En algunos casos si contribuyen a la paz, ya que brindan seguridad tratando de combatir la violencia, llegando a acuerdos de paz mediante compromisos verbales o por medio de cauciones, y en casos extremos pasando a las autoridades pertinentes. En otros casos son ellos los que hacen justicia con sus propias manos, muchas veces acabando con la tranquilidad de algunos hogares. Se puede considerar como una oportunidad menor ya que en conclusión las fuerzas armadas así como han ayudado a generar tranquilidad en algunos territorios han propagado esta intranquilidad por los encuentros armados con los grupos subversivos.

Administración de la justicia: En la mayoría de casos de delincuencia común no han sido sancionados y esto ha dado espacio a la venganza y al resentimiento, por otra parte la administración de la justicia es lenta y se presenta un alto grado de impunidad, por lo tanto no se han realizado de adecuada manera la administración de esta por el motivo que los delincuentes quedan en libertad por situaciones como soborno o así mismo por la falta de inseguridad de la comunidad al miedo de denunciar un caso. Es así que existen otros medios que administran la justicia por su propia cuenta, en Ipiales otro medio es la acción comunal, que canaliza las quejas ante las autoridades competentes por las instituciones involucradas, también por medio de la participación ciudadana en la prevención del delito o en la intervención inmediata cuando las circunstancias lo permiten, igualmente se emplean medios no muy humanos para administrar la justicia tal es el caso de sicariato por grupos de limpieza comunitaria.

Los delitos más comunes en la Diócesis están representados por: el hurto, atraco, secuestro, violación carnal, pleitos por linderos, riñas callejeras, homicidios. Suicidios en jóvenes por decepciones amorosas, tráfico de mujeres al extranjero, contrabando, maltrato intrafamiliar, violación de los derechos humanos, explotación hacia el trabajador. En los últimos cinco años se han registrado 65 homicidios, y un creciente número de suicidios.

Las personas implicadas en estos delitos después de ser juzgadas son trasladadas a las 5 cárceles existentes en la Diócesis de Ipiales, donde los presos cumplen sanciones, cabe resaltar que son de diferentes partes del país, en los pueblos cuentan con un puesto de policía con calabozo provisional mientras la autoridad define su situación legal. Esto representa una oportunidad ya que en la parte religiosa existe una parroquia encargada de la asistencia espiritual lo cual se convierte en un aliciente para estas personas privadas de la libertad, destacándose el trabajo de Pastoral Social y la asistencia de los Párrocos a la cual pertenece la Cárcel.

3.2.1.6 Entorno Cultural

Grupos étnicos existentes En la Diócesis de Ipiales se cuenta con la presencia de; Blancos, Mestizos, Indígenas, negros, mulatos, afrodescendientes y Afronariñences.

En la siguiente tabla de acuerdo a Censo DANE (2005) se muestra la pertenencia étnica de los 27 municipios que le corresponden a la Diócesis.

Tabla 15. Pertenencia Étnica

MUNICIPIOS DIOCESIS DE IPIALES	PERTENENCIA ETNICA			
	INDIGENA	NEGRO MULATO AFRODESCENDIENTE AFROCOLOMBIANO	ROM	RAIZAL
ALDANA	71,2	1	0	0
ANCUYA	0,1	0,4	0	0
CUASPUD	36,3	0	0	0
CONTADERO	97,5	0,1	0	0
CORDOBA	87,2	0	0	0
CUMBAL	93	0	0	0
CUMBITARA	0,3	0,1	0	0
SANTACRUZ	67,5	0	0	0
GUACHUCAL	3,8	25,9	0	0
GUAITARILLA	0,2	0,3	0	0
GUALMATAN	14	0	0	0
ILES	14	0,1	0	0
IMUES	27,7	0,2	0	0
IPIALES	0,2	1,9	0,1	0
LA LLANADA	0	0,1	0	0
LINARES	0,8	0,3	0	0
OSPINA	86,1	0,3	0	0
MALLAMA	0,9	0	0	0
POTOSI	15,8	0	0	0
PROVIDENCIA	0	12	0	0
PUERRES	0,3	0,1	0	0
PUPIALES	4,5	0,1	0	0

RICAUARTE	72	1	0	0
SAMANIEGO	0,3	1,9	0	0
SAPUYES	64,7	0,3	0	0
LOS ANDES	16,3	0,1	0	0
TUQUERRES	30,8	0,2	0	0
TOTAL PROMEDIO	29,83	1,72	0	0

Fuente: DANE (2010) Esta investigación (2014)

EL 29,83% de la población de la Diócesis de Ipiales son de pertenencia étnica indígena. Hay dos etnias bien determinadas de indígenas; los de origen Pasto y Quillacinga que se encuentran en las zonas de: Ipiales, el Gran Cumbal, Aldana, Cuaspud-Carlosama, Córdoba, Santacruz de Guachavés y Túquerres quienes están organizados en cabildos. Y los Awa ubicados en la región de Ricaurte los cuales tienen sus propias costumbres tradiciones y su dialecto.

El 1,72% de la población de la Diócesis son de pertenencia étnica negro, mulato y comunidades afros, la mayoría se encuentran ubicados en los municipios de Guaitarilla, Providencia, La Llanada y Samaniego que pertenecen a la Diócesis.

En la Diócesis de Ipiales se cuenta con la mayoría de población mestiza y blanca los cuales representan el 68,45% de la población existente.

En el Plan de Desarrollo Departamental Nariño Mejor señala que: “La existencia en el territorio de pueblos indígenas y comunidades afronariñences es uno de los principales activos con los que cuenta Nariño, en la medida que su población representa el 33% de la población total, de los cuales el 18.83% son afrodescendientes y 12% indígenas, y porque aportan sus cosmovisiones integradoras de la naturaleza, la economía, el hábitat y la vida espiritual. Sin embargo aún queda un largo camino en búsqueda de su real inclusión”.⁸³

Si bien en Colombia se ha avanzado jurídicamente en el reconocimiento de los valores y prácticas sociales, culturales y espirituales de los pueblos indígenas y comunidades afrodescendientes, estos logros aún no se han concretado en el mejoramiento de sus condiciones de vida, presentándose el reto de profundizar sobre la real inclusión social y la no discriminación de estos grupos poblacionales. Más aún cuando su propia existencia está siendo amenazada por factores que atentan contra su vida, su territorio, su cultura y cosmovisiones.

⁸³ PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL “NARIÑO MEJOR” 2012-2015. Págs.64 (28/07/2014)

“El grado de vulnerabilidad que vienen sufriendo las comunidades afros y los pueblos indígenas en sus territorios por causa del conflicto armado alcanza niveles realmente graves que han puesto su vida, su territorio y su cultura en situación cercana a su desaparición y exterminio”.⁸⁴ Los problemas más comunes que atañan a los indígenas y afronariñenses son de, analfabetismo, desempleo, discriminación, conflicto armado, alcoholismo, desintegración familiar, abandono por parte del Estado o de sus mismos dirigentes.

Todo lo anterior es una oportunidad ya que Pastoral Social en su campo de actuación le permite intervenir a través de sus áreas y programas a mejorar las condiciones de vulnerabilidad de estos grupos.

Identidad cultural El hombre nariñense tiene sus rasgos propios que lo caracterizan en toda la geografía patria. Cariñosa o respectivamente el hombre nariñense es denominado en toda Colombia como «Pastuso». Tal vez por su sencillez e ingenuidad, por su manera de hablar y la cadencia de voz inconfundible y por su espíritu calmado y silencioso le han acomodado en todo el país una cantidad de cuentos picarescos que rayan en la ingenuidad humorística.

Sector Urbano El hombre que vive en la ciudad es más abierto debido al influjo de los medios de comunicación social y a la vida urbana. Comparte formas de pensar y de ver el mundo y las cosas. Es más sensible al progreso económico, social y cultural. Tiene poco sentido de solidaridad. Su vida transcurre entre la calle y la casa o entre la oficina y el hogar; es muy apegado a la familia, es agradecido, calmado. Aunque tiende a ser individualista, indeciso e inconstante. En general es amante de las bebidas embriagantes.

Sector Rural El hombre campesino ama profundamente su tierra y pasa mucho tiempo dedicado a su cultivo, desde que sale el sol hasta que se opone. El campesino comparte su vida con la tierra, se siente parte de ella porque de ésta saca los frutos para su propia subsistencia. Esto lo ha heredado de la cultura incaica. Las canciones tienen como tema favorito la tierra. «De ti nací y a ti vuelvo, arcilla vaso de barro. Con mi muerte vuelvo a ti, a tu seno enamorado». El nariñense es muy tradicional de sus costumbres y también en los cultivos, hay la tendencia de sembrar lo que cultivaban sus antepasados.

La idiosincrasia del campesino nariñense podríamos señalarla con las siguientes características: introvertido, tímido, no expresa a primera vista lo que siente. Es amante de la paz, aunque últimamente la cultura violenta lo está invadiendo; amable y hospitalario. Es muy sentimental y conformista, desconfiado ante lo nuevo. Es muy tradicionalista en lo político y en lo religioso. Reprimido ante la autoridad. Practica la religiosidad popular, es artista por naturaleza especialmente

⁸⁴ Ibíd. Pág. 63.

en el campo de la música y la escultura. Gusta de los trabajos comunitarios especialmente de las mingas. Es amante de las bebidas embriagantes.

Indígenas Tienen más arraigado el sentido comunitario en los trabajos de mingas y en la lucha por la recuperación de sus tierras, los principales valores frente a los cuales se mueven son: la tierra, la vida, la muerte, el trabajo y el amor. Son muy sentimentales y gustan de la música melancólica de estilo Ecuatoriano. Son bastante resentidos, muy amantes del licor y de las supersticiones. Su vida gira al rededor del cabildo.

Lenguaje Como mencionamos antes la manera de hablar del nariñense con su cadencia de voz dulce es conocida en toda Colombia. Es muy común entre nosotros utilizar el diminutivo, que cuando es aplicado a las personas es un signo de aprecio y familiaridad: Ejemplo, Rosita, Gustavito, etc. y cuando es empleado para las cosas podría significar lo mismo: mi perrito, mi casita, sea buenito, estico. Es común en el lenguaje nariñense utilizar la palabra «Mande», cuando una persona es llamada por alguien, como un signo de educación y cultura. En el fondo es un vestigio de la sumisión y la dependencia vivida por muchos siglos. En la manera común de hablar del nariñense, se utiliza el verbo dar como auxiliar, seguido del verbo en gerundio, así: démelo haciendo, démelo pasando, etc.

El nariñense pronuncia muy bien la doble L y quizá sea de las regiones de Colombia en donde mejor se habla el español. En el lenguaje popular de la gente todavía se utilizan algunos vocablos de origen quechua; tales como taita Dios, cayó paichado, se lluspió, el árbol está curco, el guagua está llorando, la guagua murió auca, etc. e inclusive en algunas regiones donde habitan comunidades indígenas todavía se conserva el lenguaje originario.

Todo lo anterior representa una oportunidad ya que se conserva un sinnúmero de principios, valores y tradiciones que son dignos de tenerse en cuenta para fortalecer el tejido social que se ve afectado por culturas de otros lugares.

Fiestas culturales Al fin y comienzo de año se realizan eventos culturales los cuales tienen su sede principal en el municipio de Ipiales, aun así todos los municipios de la Diócesis participan masivamente en ellas, o por lo contrario realizan sus festividades de acuerdo a la decisión tomada por sus encargados, se comienza el 28 de diciembre donde se realiza el juego de inocentes y la cabalgata; el 31 del mismo mes el desfile tradicional y la despedida de años viejos, el 2 de enero se da pie al inicio del carnaval, carnaval de la juventud, este día hay un gran desfile, donde participan todas las instituciones educativas que presentan una muestra de danza y folclor, culminando en la plaza 20 de Julio, y se juega con cosmético de color verde que simboliza la esperanza que tienen las presentes y futuras generaciones, de visualizar un porvenir mejor, se efectúan conciertos principalmente de música Rock, alternando con agrupaciones de otros géneros musicales como Reggae y Ska, entre otros.

El 3 de enero, es el carnaval de la provincia, este evento se realiza con la participación de todos los municipios que conformaron la ex provincia de Obando, y algunos del norte del Ecuador, y los cabildos indígenas. Es un día lleno de diversidad, por eso es multicolor.

El 4 de enero es el Carnavallito, un desfile creado por personas cívicas del barrio El Gólgota de Ipiales, y en el cual los niños son el centro de atención.

El 5 de enero, se celebra el día de Negros, como reencuentro con los ancestros y la tierra, simbolizados con el cosmético de color negro. En este día hace entrada la familia Ipial en versión indígena, quienes representan la cultura de los Pastos y a la comunidad ipialeña, recreando a través de diferentes ritmos, disfraces y elementos propios del carnaval: los mitos, leyendas, creencias, costumbres, y tradiciones. Al terminar el desfile se remata en la plaza Veinte de Julio, amenizadas por orquestas y artistas nacionales e internacionales, donde miles de personas bailan, juegan y se embadurnan de color negro.

El 6 de enero, día de Blancos, está relacionado con el simbolismo del aire que aparece a través de la evocación que se hace al lanzar el talco sobre otra persona o hacia el aire para cubrir a un grupo de gentes. El desfile es una muestra de arte efímero desarrollada por artistas locales, que representan en diversidad de motivos alegóricos capitalizados en disfraces, murgas, comparsas y carrozas, que son juzgadas y disfrutadas según su creatividad y originalidad.

El Carnaval Multicolor de la Frontera, es el evento más importante que se celebra cada comienzo de año, con características de identidad, creatividad y salvaguardia autóctonas.

A través de esta fiesta se identifican las creencias, resaltando los valores culturales locales y como la máxima expresión de cultura popular de Ipiales; evento dinamizador de la cultura, la economía y turismo de la región, que despierta el subconsciente colectivo. En su entorno aparecen simbolismos y se desprenden imaginarios colectivos que representan la razón de ser o sentir, pensar y actuar de la gente con una acción para cada día.⁸⁵

Esta parte se la puede destacar como una oportunidad puesto que estas fiestas de demostración cultural son muy importantes, cabe resaltar que estos carnavales se realizan en la mayoría de los municipios conformados por la Diócesis de Ipiales, pero tiene un mayor auge en el municipio de Ipiales, sin embargo es una fecha donde la cultura se une con cada persona perteneciente a los municipios que conforman la Diócesis, siendo así esta cultura florece y se da a conocer a todos los lugares tanto a nivel nacional y mundial últimamente.

⁸⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Carnaval_Multicolor_de_la_Frontera (17/07/14).

Instituciones culturales. La Casa de la Cultura, una institución donde se presta programas exposiciones de pintura, cursos, conferencias, presentaciones de cine, y la biblioteca pública; apoya al grupo Batuta, y a la Banda Municipal de Músicos, que tienen su retreta cada viernes, está abierta para cualquier persona procedente de cualquier lugar.

El área cultural del Banco de la República, tiene programación anual, con exposiciones, conciertos, conferencias, cursos, y la biblioteca pública. En ocasiones llevan sus servicios al parque y a otras entidades, en este también se encuentra un museo donde se puede estudiar la cultura colombiana.

La Sociedad “El Carácter”, fundada el 1 de diciembre de 1913, organización centenaria, es Patrimonio cultural del municipio. También el Centro Cultural Binacional y la Casa Cultural Montalvina en la casa de Aduana en el puente natural de Rumichaca; Coros Cantares del Sur, La Coral del Miserere, el Grupo Cultural “Cinzel”, revista cultural Pan de Maíz, Grupo “Los Chasquis”. Y las Fundaciones: cultural “Familia Ipial”, Grupo de Danzas Amanecer Andino, Grupo artístico D’Abreo (danzas), Pioneros, Sala Luna Teatro, Asociación de Artistas y Artesanos del Carnaval del Sur, Arte y Magia del Carnaval, “Antonia Josefina Obando”, el Centro de estudios. Históricos Binacional, el Centro Histórico Nación de los Pastos, entre otros; con sus estatutos y objetivos pertinentes.

la ciudad de Ipiales junto a los municipios que conforman la diócesis de Ipiales son un gran museo, por sus casonas de arquitectura republicana, también los hermosos templos, que albergan valiosas esculturas religiosas; sus parques con efigies de la independencia. Además, el museo fotográfico de don Teófilo Mera, una joya interesante que alberga la historia gráfica de Ipiales, algunas se exhiben en la heladería 20 de Julio, en residencias particulares, o esporádicamente en exposiciones y publicaciones varias.

El museo de Las Lajas, con la historia del Santuario y de la Virgen, en fotografías y reliquias religiosas en esculturas, pintura y vestuario eclesiástico. También, una muestra de la riqueza cultural y espiritual de nuestros antepasados, los indígenas pastos. La Galería de arte de Carlos Rosero Vosmediano, con muestras de plástica regional y utensilios de antaño. Además los talleres de pintura de varios maestros ipialeños con factura valiosa. Y las muestras en fotografía antigua y de paisajes, propios para exposiciones permanentes o itinerantes.

En los diferentes municipios existen lugares donde se puede ver la historia de los antepasados como es en providencia, donde existe un museo que denota toda su cultura y antepasados con instrumentos que algún día fueron útiles para su región, denominado “Museo de Providencia”.⁸⁶

⁸⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Ipiales#Cultura> (17/07/14)

Esto representa una oportunidad debido a la inmensidad de la cultura que reflejan los municipios de la diócesis de Ipiiales, demostrándola con todos los actos relacionados a las festividades, donde niños y adultos se forman durante todo el año para ser partícipe a la institución y municipio al cual pertenecen, es así que existe en cada municipio lugares como academias de baile y teatro para la formación de su comunidad.

3.2.1.7 Entorno Religioso. La **Diócesis de Ipiiales** (en latín: *Dioecesis Ipialensis*) es una jurisdicción eclesiástica de la Iglesia Católica en Colombia, con sede en el municipio del mismo nombre, segregada de la Diócesis de Pasto y configurada dentro de la Provincia Eclesiástica de Popayán.

La diócesis fue erigida el 23 de septiembre de 1964, cuenta con 16.400 km² de territorio y está ubicada al extremo suroccidente del país, en el departamento de Nariño. Su iglesia matriz es la Catedral de San Pedro Mártir, y también se destaca la Basílica de Nuestra Señora de las Lajas, santuario mariano.

En la diócesis hacen parte las 44 parroquias de los 27 municipios nariñenses: Aldana, Ancuya, Cuaspud, Contadero, Córdoba, Cumbal, Cumbitara, Santacruz, Guachucal, Guaitarilla, Gualmatán, Iles, Imues, Ipiiales, La Llanada, Linares, Ospina, Piedrancha, Potosí, Providencia, Puerres, Pupiales, Ricaurte, Samaniego, Sapuyes, Los Andes (Sotomayor) y Túquerres.

La diócesis limita al este con la Diócesis de Pasto, al sureste con la Diócesis de Mocoa-Sibundoy, al sur y oeste con Ecuador y al noroeste con la Diócesis de Tumaco.

Figura 3. Escudo Diócesis De Ipiiales



<http://www.diocesisdeipiales.co/> (17/07/14).

Vivencia espiritual. Actualmente se está celebrando el JUBILEO en conmemoración a los 50 años de la Diócesis y 27 del “Proceso Diocesano” el cual

no es, ni será un ente ajeno a la difícil situación socio-económica de los pueblos y la crisis ecológica que existe en la actualidad. La Diócesis de Ipiales cuenta aproximadamente con, 110 sacerdotes, 72 religiosas, 508.000 habitantes, 1000 Sectores, 108.000 Familias, 23.800 Laicos, 2.500 Grupos De Familias con sus respectivos coordinadores y secretarios(as).

La Diócesis de Ipiales cuenta con 5 vicarias las cuales están dirigidas por sacerdotes para su funcionamiento entre ellas se encuentran: VICARIA NUESTRA SEÑORA DE LAS LAJAS, Vicario Foráneo: P. Luis Carlos Gavilanes, VICARIA ESPIRITU SANTO Vicario Foráneo: P. Hugo Cadena, VICARIA SAN JOSE Vicario Foráneo: P. Juan Carlos Guerrero, VICARIA SAN JUAN MARIA VIANNEY Vicario Foráneo: P. Braulio Escobar, VICARIA SAN JUAN BAUTISTA Vicario Foráneo: P. Edwin Hormasa. Las cuales contribuyen a planear acciones pastorales para dar cumplimiento al proceso diocesano.⁸⁷

La Diócesis de Ipiales ha recorrido la primera etapa, kerigmatica y actualmente culminara la segunda etapa precate-cumenal o de profundización celebrando el sínodo diocesano y el año de la fe propuesto por el Santo Padre Benedicto XVI en el año 2013 y el jubileo de los 50 años de la creación de la diócesis en el 2014. Para la Diócesis es un reto convocar a todo el pueblo de Dios peregrino en la Diócesis de Ipiales a celebrar el año de la fe, el sínodo diocesano y el año jubilar.⁸⁸

Gráfica 27. Departamento de Nariño, Diócesis de Ipiales



<http://www.diocesisdeipiales.co/> (17/07/14).

⁸⁷ <http://www.diocesisdeipiales.co/> (17/07/14).

⁸⁸ <http://www.diocesisdeipiales.co/> (17/07/14).

En el marco de la Gran Celebración Jubilar de la Diócesis, cada parroquia se hizo presente con sus estructuras parroquiales, grupos de familia y entidades públicas y privadas al servicio de la comunidad. Pero más allá de esta alegre visita a la ciudad de Ipiales, sorprendió muy gratamente la presencia de las imágenes más representativas de nuestra Iglesia particular: Ancuya con Nuestra Señora de Visitación, Yascual con San Sebastián; Guachucal y la imagen de Nuestra Señora del Perpetuo Socorro, Pupiales con la imagen de la niña María y Túquerres con Nuestro Señor de los Milagros. Pocas son las veces que estas imágenes de tan venerada devoción salgan de su parroquia y aún más, hagan viajes de tan largo tiempo, solo había un motivo “50 años de alegría Diocesana caminando en Comunión y Participación”.⁸⁹

Lo anterior refleja una oportunidad ya que la Diócesis de Ipiales está encaminada en un proceso de comunión y participación buscando el ideal de un pueblo (diocesano) en comunión que viva un proceso de evangelización integral, misionera y liberadora. Para que con nuestros dones, carismas y ministerios construyamos el Reino de Dios, a fin de que caminemos conjuntamente a la Santidad comunitaria. En un pueblo organizado en Comunidades Eclesiales de Base (CEBs).

Crecimiento espiritual.⁹⁰ En la actualidad la Diócesis cuenta con un 60% de católicos practicantes en lo rural y un 40% en lo urbano. Se tiene un 23% de católicos indiferentes.

La diócesis de Ipiales ha recorrido un camino pastoral de 26 años, renovando la iglesia y transformando la sociedad mediante la vivencia de un plan diocesano de renovación y evangelización (PDRE) en comunión y participación, el cual es global, orgánico y planificado. Hemos recorrido la fase previa (1987 a 1990), la primera etapa kerigmática (1991 a 2000) y la segunda etapa precatecumenal o de profundización que inicio en 2001 y concluirá en el año 2014. Nos dedicaremos en el año 2013 a la celebración del sínodo diocesano y el 2014 la celebración del jubileo por los 50 años de la creación de nuestra diócesis de Ipiales. Durante estos dos años elaboraremos el diagnóstico, la planificación pastoral de la tercera etapa y la primera fase. En el año 2015 iniciaremos la primera fase de la tercera etapa de nuestro proceso diocesano.

En el marco de la Gran Celebración Jubilar de la Diócesis, cada parroquia se hizo presente con sus estructuras parroquiales, grupos de familia y entidades públicas y privadas al servicio de la comunidad. Pero más allá de esta alegre visita a la ciudad de Ipiales, sorprendió muy gratamente la presencia de las imágenes más representativas de nuestra Iglesia particular: Ancuya con Nuestra Señora de Visitación, Yascual con San Sebastián; Guachucal y la imagen de Nuestra Señora

⁸⁹ <http://www.diocesisdeipiales.co/>. (17/07/14)

⁹⁰ Ibidem.

del Perpetuo Socorro, Pupiales con la imagen de la niña María y Túquerres con Nuestro Señor de los Milagros. Pocas son las veces que estas imágenes de tan venerada devoción salgan de su parroquia y aún más, hagan viajes de tan largo tiempo, solo había un motivo “50 años de alegría Diocesana caminando en Comunión y Participación”.

Al finalizar el 2014, en toda la diócesis de Ipiales se celebró con mucha alegría el GRAN JUBILEO DIOCESANO, por el hecho de cumplir 50 años de haber sido creada, el 24 de Septiembre de 1964, por el Papa Pablo VI.

Este Jubileo comportará tres elementos esenciales:

- Grandes peregrinaciones de fe y reconciliación a los santuarios de nuestra diócesis para ganar la indulgencia plenaria
- Acciones significativas de solidaridad con nuestros hermanos más pobres
- y acción de gracias por todos los logros conseguidos durante estos 50 años de vida diocesana.

En el contexto de la celebración del jubileo se realizan las siguientes acciones pastorales; la elaboración del diagnóstico pastoral, en el primer semestre del 2014; el problema fundamental, las potencialidades y los obstáculos. Este paso es necesario para iniciar la tercera etapa del proceso.

La planificación pastoral de la tercera etapa y su primera fase en el segundo semestre de 2014. Las comisiones diocesanas se reúnen durante una semana a realizar la planificación pastoral de la primera fase de la tercera etapa de nuestro proceso diocesano. Para esta tarea se debe tener el problema fundamental, la planificación de la tercera etapa y la meta de la primera fase.

Iniciar la elaboración del plan global. El documento del plan global está organizado en varias partes; una parte introductoria, el modelo de situación, el modelo ideal, el modelo de diagnóstico y el modelo operativo. Con la gracia de Dios, en el 2014 tendremos el modelo de situación. Todo lo anterior muestra una oportunidad y la capacidad de seguir creciendo dentro de los 27 municipios de la diócesis de Ipiales.

Relaciones interreligiosas: El comportamiento de las sectas frente a los católicos en su mayoría es de indiferencia, mientras que otros como los testigos de Jehová son muy persistentes lo cual incómoda a los católicos. También el proselitismo que hacen a manera de crítica destructiva contra la iglesia, los sacerdotes y agentes de pastoral genera una situación conflictiva o de extrema tolerancia.

Dentro de la diócesis de Ipiales existen sectas protestantes tales como: Iglesia Cristiana 1 y 2; Pentecostales, Testigos de Jehová, Gregorianos, Cruzada Estudiantil, Seguidores de Cristo, Evangélicos, Protestantes, Adventistas, Oración fuerte al Espíritu Santo, Iglesia Pentecostal Unida de Colombia, Iglesia Cristiana Misionera, Gnósticos, Ríos de Agua Viva, Mormones. Se estima que existen 7.566 familias protestantes y de otros credos. Esta parte se la puede destacar como una amenaza debido a que las sectas están creciendo y las relaciones entre estas pueden empeorar.

Principios y valores. Una de las características del hombre nariñense es su apego y amor por la familia. A nuestra gente le cuesta mucho alejarse de la familia. Los vínculos familiares son sagrados. El amor por el padre y especialmente por la Madre hace parte esencial de la idiosincrasia del nariñense. A pesar de la invasión de la cultura libertina, la familia es un medio privilegiado para la formación y la educación cívico - Religiosa de los hijos y en donde se cultivan los valores de la fe, la solidaridad, el amor al trabajo, la honestidad el respeto mutuo y la hospitalidad. En nuestra Diócesis hay aproximadamente una gran mayoría de familias constituidas por parejas jóvenes con una mentalidad de conformar familias poco numerosas con dos o tres hijos. Hay una mentalidad machista secular que se expresa en violencia familiar, infidelidad, autoritarismo y embriaguez.

También se descubre los valores de devoción popular, participación comunitaria, la fe la colaboración la fraternidad y la unión de la gente. En muchas ocasiones se celebra el reencuentro con los amigos. También se presenta la oportunidad para fortalecer y capacitar las estructuras parroquiales.

Este aspecto se lo considera como una oportunidad pues en la actualidad las fiestas patronales y las tradiciones religiosas se han ido evangelizando a nivel familiar, parroquial y se ha concientizado a la comunidad que el licor no debe estar presente en estas fiestas. De igual forma ha disminuido el despilfarro anterior en pólvora, que en ocasiones concluía fatídicamente.

Características de la familia diocesana. Hay muchas familias bien constituidas y con valores religiosos, cívicos ejemplares. Hoy algunas familias están unidas por el vínculo del matrimonio y se nota una profunda preocupación por la educación de sus hijos, debido a esta causa, abandonan el campo y se van a vivir a la ciudad. En general se respira un ambiente cerrado, de timidez y desconfianza. Una de las grandes dificultades de las familias es la falta de diálogo entre esposos y entre padres e hijos.

No hay una educación para el diálogo, por otra parte la influencia religiosa de los padres sobre los hijos van perdiendo terreno debido a la influencia de los medios de comunicación y al estilo de educación no dirigida que se está imponiendo en las escuelas y en los colegios.

El influjo de la cultura libertina que las familias reciben a través de la televisión ha dado como resultado la descomposición familiar.

En la actualidad se constata un creciente número de uniones libres y esporádicas. Los valores tradicionales de la virginidad y la honestidad en la mujer de hoy son tenidos en poca estima. Se detecta una pérdida de los valores morales. Se constata una falta de paternidad responsable por parte del hombre, esto hace que haya muchas madres solteras que cargan con el peso y la responsabilidad de sus hijos. Otro fenómeno que se va agudizando es la infidelidad especialmente por parte del hombre.

Las familias de clima cálido son más extrovertidas y amantes de las fiestas y de los panoramas sociales. Quizá el desmoronamiento de los valores familiares se nota con más acento en las familias de clima cálido. Todas las demás características de clima frío son comunes a las de tierra de clima caliente.

Tipo De Familia. El tipo de familia que predomina en la diócesis es el patriarcal con un 69%, siguiendo luego el de madres cabezas de familia con el 25% y finalmente el de familia celular con un 30%. Es evidente hoy en día distinguir como el matrimonio va perdiendo significancia en la sociedad actual pues cada vez se registran menos matrimonios en la Diócesis de Ipiales, lo cual es muy preocupante ya que nos damos cuenta como los valores cristianos y morales han ido decayendo en estos últimos años. En cuanto a uniones libres se percibe un incremento acelerado en la mayoría son personas separadas, divorciadas y sin un criterio claro sobre lo que en realidad significa el matrimonio católico; ya que han roto su promesa de amarse hasta que la muerte los separe. También se observa que se toma la unión libre como un tiempo de prueba para conocer si una relación amorosa es conveniente o no, de lo contrario si no hay comprensión cada uno toma su propio camino.

Esta variable representa una amenaza debido a las características actuales que se pueden vivenciar en algunas familias.

Problemas en el medio que se desarrolla la diócesis. Desintegración familiar creciente, machismo, falta de paternidad responsable, de diálogo, de valores familiares, de comprensión. También la problemática es amplia en cuanto a: prostitución, alcoholismo, infidelidad, desempleo, maltrato al cónyuge o a los hijos. La drogadicción se da en menor escala, sin embargo se ha incrementado con respecto a años anteriores.

Aborto. La mayoría de la personas de la Diócesis de Ipiales que tiene conocimiento lo rechaza por su respeto a la vida, ya que es un pecado que Dios no perdona. Existe en ellos una moral muy alta, sobre todo en las personas mayores que lo consideran como abominable; sin embargo se rechaza de palabra pero no de hecho.

El aborto se da especialmente por jóvenes producto de un embarazo no deseado, por falta de cuidado y orientación sexual, es una forma de salirse del problema por temor a sus padres, y la falta de compromiso por parte del padre de la criatura, desafortunadamente los jóvenes no le dan mucha importancia y lo practican clandestinamente.

Matrimonio Civil. En Ipiales tenemos una gran mayoría de parejas que han optado por el matrimonio civil y la prevención de no tener hijos; por cuanto el católico implica mayor responsabilidad y compromiso ante Dios es así como hoy en día las parejas especialmente jóvenes e inexpertas desean experimentar por algún tipo de unión su relación amorosa, llevándolos a tomar la opción de separarse si ésta no funciona, contribuyendo al libertinaje de tener otras relaciones, perdiéndose así, los valores morales y cristianos ya que se deteriora el sentido del matrimonio como sacramento.

Planificación Familiar. En el sector rural se tiene más presente que los hijos son un regalo de Dios y por lo tanto se desapruueba la planificación. No existe una educación adecuada y al desconocer los métodos de planificación ellos no los acogen, de allí que tengan un gran número de hijos a los cuales no pueden responderles ni con las necesidades básicas. Se debe tener en cuenta que en la situación actual debe primar la gran verdad de que se tenga sólo los hijos que se pueda educar cumpliéndoles responsablemente.

En el sector urbano las personas de hoy en día dan apertura al tema de la sexualidad y de la procreación como una misión responsable y equilibrada. Son pocas las familias que carecen de esta información, razón por la cual ha disminuido el número de hijos. La concientización ha sido producto de la difícil situación económica del país, por el alto costo de vida y desempleo, pero este tema ha dado lugar a malas interpretaciones llegando a un estado de libertinaje.

Infidelidad Conyugal. Se observa en todas las clases sociales de las familias de la Diócesis de Ipiales. Se da en la generación joven ya que ellos no sienten preocupación, la aceptan clandestinamente y la aprueban siguiendo el camino de otros como una manera de desquite; no teniendo la consciencia de lo que es el matrimonio como sacramento instituido por Dios; «ya que si él falló ella también puede hacerlo», se critica mucho este caso pero no hay un cambio de vida.

En la actualidad se están presentando casos muy preocupantes e incomprensibles en los que matrimonios de 30 años se terminan por causa de infidelidad debido a diversas razones entre ellas; el machismo, la carencia de valores cristianos, humanos, y el respeto a sí mismos. Se aclara que en los matrimonios de antes los abuelos la rechazan, la condenan como algo indebido, reprochable y perjudicial para el matrimonio ya que acaba con el amor y la armonía familiar.

La diócesis de Ipiales contempla que los matrimonios de los últimos 10 años no son estables en un 50%, debido a que los matrimonios de la actualidad son entre personas muy jóvenes. Esto se debe a factores como falta de empleo, de madurez, ejemplo paterno, de valores cristianos, morales, y espirituales, sean matrimonios producto de embarazos no programados, de un enamoramiento pasajero, donde ya como pareja despiertan a una dura realidad de incompatibilidad, incomprensión, falsas expectativas y machismo. En ocasiones se concibe al matrimonio como una forma de estabilidad económica por parte de la mujer que piensa que tiene asegurada su mantención y por otra parte el hombre busca escapar de los problemas de su hogar; despertando juntos a una realidad muy dura a la cual no estaban preparados ni física ni emocionalmente; estropeando sus vidas y los sueños que tenían. En otros matrimonios es evidente la falta de compromiso y de responsabilidad ante sus hijos acolitado todo esto por los abuelos quienes son los que terminan educando, y cuidado a sus nietos.

Afortunadamente el otro 50% de la población si son estables ya que por presentar características de personas humildes, sencillas respetan los valores cristianos y allí el compromiso adquirido como esposos católicos que es «hasta que la muerte los separe».

En la Diócesis de Ipiales la mayoría de las parroquias aprovechan a orientar a los matrimonios en la predicación dominical y se aspira que con la formación de los grupos de familia hasta en los sectores más alejados de la Diócesis, se lleve a cabo un verdadero seguimiento y acompañamiento pastoral a los matrimonios que conforman la familia diocesana, como célula de la sociedad y de la fe.

Relaciones Familiares. En algunas familias las relaciones no son las mejores por falta de diálogo, tolerancia, solidaridad; hay un alto número de familias que viven en una situación conflictiva ya sea por: envidia, estatus social, repartición de herencia, ambición y carencia de normas de convivencia; pero también hay familias que asumen sus obligaciones y responsabilidades tratando de sobrellevarse bien, con amor, comprensión y espíritu cristiano, aunque cada día es más notorio el individualismo haciendo que los intereses propios primen sobre los interés comunes.

Cabe destacarse que en el sector rural hay mayor sentido de solidaridad y unión fruto de lo reducido del espacio que comparten; en la ciudad se aspira este mismo ambiente cuando se celebra en comunidad la eucaristía los días domingos donde mayor afluencia de fieles se presenta.

El conflicto generacional, se traduce en el conflicto de padres e hijos por problemas económicos o de falta de autoridad. Del cambio acelerado y profundo de la época actual, que se manifiesta en la falta de comprensión de los padres hacia los hijos y el resquebrajamiento de la autoridad y la obediencia. Las nuevas costumbres chocan con las viejas tradiciones, perdiéndose los valores de respeto,

justicia, moralidad, obediencia, tolerancia y cumplimiento de la ley de Dios, frente a una cultura actual de libertinaje, inmoralidad, irrespeto, desobediencia, falta de autoridad, facilismo y la convicción de vivir el momento.

Trato a Niños y Adulto Mayor. El trato a los niños es bueno a pesar de que los hacen trabajar a muy temprana edad; distanciándolos de los juegos, la educación a la cual tienen derecho; en otros casos son la esperanza del hogar, la realización de los sueños, son los preferidos acaparan los cuidados y el cariño de sus padres y familiares aunque como siempre hay excepciones donde son los hijos no deseados y por consiguiente no amados, estos sufren de maltrato físico y verbal producto de padres alcohólicos, o sin educación. En Piedrancha se vivió un gran conflicto familiar donde los niños no quedan exentos, se vive la violencia infantil gran cantidad de niños viven desnutridos y alejados de los establecimientos educativos siendo estas otra forma de violencia.

En cuanto a los adultos mayores en Imues los ancianos constituyen el sector de la población más desatendida ya que los dejan solos y sin ningún apoyo. La mentalidad de los hijos es de olvido de poca valoración no hay responsabilidad para ayudarlos. Actualmente con el programa de Acción Social “Adulto Mayor” brindado por el gobierno nacional se han visto solventadas algunas necesidades, sin embargo aún existen deficiencias por parte del Estado para atender necesidades de alojamiento y alimentación. Muchas veces los ancianos son protegidos por las alcaldías pero por falta de recursos económicos las ayudas no son permanentes. Hay ancianos que sufren de abandono y maltrato por parte de la familia y la sociedad.

Legislación Familiar. En muy pocos casos se aplica la ley de la paternidad responsable, debido a la situación de analfabetismo y la difícil situación económica que se está viviendo, quedando así la mujer como Madre Cabeza de Familia o en muchos casos buscándoles un padre sustituto que puede mejorar o empeorar la situación. Ya que no se cumple de manera voluntaria con esta y no es tan fácil hacerla cumplir, en ocasiones se hace bajo presión institucional con el peso de la ley, debido a que algunos padres no cumplen con sus deberes y obligaciones existiendo en el territorio, niños sin apellido y menos aún con el apoyo de su padre.

Las entidades que brindan servicio social y atención a niños en condiciones de abandono o que se este atentado contra la dignidad de la persona son: el ICBF y las comisarías de familia. El ICBF brinda atención por medio de los hogares comunitarios y Madres Fami a los niños que deseen recibir este apoyo representado en: servicios de alimentación, y de atención integral a las madres embarazadas y lactantes. La comisaría de familia es una entidad que funciona en el Municipio y es de gran utilidad para las personas menos favorecidas buscando la justicia e igualdad en muchos casos, tratan de hacer cumplir la paternidad responsable y brindan un respaldo para hacer respetar los derechos de la mujer

cuando es maltratada por su cónyuge. Además han dado formación preventiva a fin de evitar la prostitución infantil.

Todos los problemas en los que se desarrolla la Diócesis se consideran una amenaza pues pueden acrecentarse debido a la mentalidad con la que crece la juventud de hoy en día y la forma de vida que llevan algunas familias.

Tradiciones religiosas. En Nariño se celebra de una manera masiva la Semana Santa, la Navidad y las fiestas patronales de los pueblos. Con esta ocasión hay procesiones, peregrinaciones verbenas populares y novenas populares hay un cierto fanatismo por las imágenes de ciertos lugares tales como por San Sebastián de Yascual, el Niño del Cabuyo, La Virgen de Iles, La Virgen de Ancuya, San Diego de Muellamués y las imágenes del Señor de Los Milagros de Túquerres, Puerres, Gualmatán y Sapuyes. Corpus Cristy, Fiesta patronal de San Miguel de Arcángel, Fiesta de la Virgen de las Nieves y La fiesta de Fusiona, fiesta de la Niña María, Virgen de los Dolores, Virgen de la Luz, Fiesta de San Juan, Fiestas Patronales de San Diego, Nuestra Señora de las Mercedes, San Judas Tadeo, El Señor de la Columna, Sagrado Corazón de Jesús, de San Juan Bautista, la virgen del Carmen, La Virgen de San Pedro, El Señor de la buena Esperanza, La Virgén de la Inmaculada Concepción, San José y la del Niño Jesús, San Nicolás de Tolentino la Virgen de las Nieves, fiestas de San Isidro, Fiesta patronal de la Virgen del Perpetuo Socorro. Santísima Virgen del Transito, San Bartolome, fiesta de Nuestra Señora de la Natividad, San Nicolás de Bari, fiesta del Señor del gran poder.

Existe la costumbre de los «Belenes», con las imágenes del Divino Niño en la ciudad de Ipiales y con las imágenes antes mencionadas en las parroquias en donde se veneran. En Nariño existe mucha veneración por los difuntos. La gente hace celebrar las misas de mes, de seis meses y de año y los novenarios en las casas de habitación.

Al existir estas fiestas tradicionales se lleva a muchas consecuencias sociales debido a las fiestas realizadas, es por eso que se inculca valores de devoción popular, participación comunitaria, la fe la colaboración la fraternidad y la unión de la gente, se celebra el reencuentro con los amigos. Por lo anterior se considera una oportunidad menor pues también se presenta la oportunidad para fortalecer y capacitar las estructuras parroquiales.

Formación religiosa. Se puede decir que a medida que transcurre el tiempo la comunidad se ha ido concientizando de lo que es en sí una fiesta religiosa, dejado a un lado el extremismo silencioso y pasivo que en ocasiones no era más que una hipocresía malsana o el otro extremo un paganismo desordenado.

En la actualidad se comparte la verdad gozosa de tener a Jesús vivo por lo cual brilla una comunidad viva, expresado en el mayor acercamiento y compromiso del

laicado. Existen estructuras organizadas como: EPAP, COPAS, ESPAC y actualmente la conformación de los Grupos de Familia, donde hay una participación activa por parte de la comunidad, siendo el centro de la celebración, el Evangelio y la Eucaristía, morada de alegría, dinamismo y espiritualidad.

La formación religiosa se la considera como una amenaza pues se observan señales de ignorancia religiosa a nivel pastoral y a nivel familiar; con mucho respeto a los pastores se ha constatado que algunos se han conformado con que la gente viva una Fe sacramental así no sea evangelizada y también hay descuido por parte de los padres de familia que se contentan con la enseñanza religiosa que sus hijos reciben en la escuela sin tener en cuenta que son ellos los sembreros de la Fe.

Secularización. En los primeros años del Siglo XXI los rezagos de la cultura católica aún se dejan sentir, pues una alta proporción de los habitantes de los municipios de Pasto, Ipiales, Túquerres y Sandoná (80.5%) no niega esta tradición religiosa. La presencia de otras religiones y de personas que se auto reconocen como no religiosas, no son relevantes. En lo referente al auto reconocimiento religioso, hay opiniones divididas en los habitantes encuestados de esta zona del departamento. Un 43.7% se autoproclama como practicante y otro 42.4% como creyente en Dios y no en las religiones. Este último indicio deja ver que en la región se empieza a extender una forma particular y más libre de vivir la religión.

De los encuestados en las cabeceras de Pasto, Ipiales, Túquerres y Sandoná, el 87.9% cree que Dios existe verdaderamente aunque, a veces, con algunas dudas. Las proporciones de no creencia y duda ante la existencia de Dios nos son representativas. De igual manera, los datos arrojados por la encuesta revelan altos porcentaje de creencia en algunos dogmas y misterios religiosos: el pecado (70.8%), el alma (65%), los milagros religiosos (60.7%) y el cielo (52.5%); mientras que otros enigmas como la vida después de la muerte, el infierno y la reencarnación no alcanzan mayores niveles de confianza.

En lo relacionado con la creencia en algunas divinidades y sistemas de explicación mágicos y racionales creados por el hombre, se presenta un caso semejante al anterior. En la zona andina de Nariño hay altos índices de creencia en representaciones divinas como Jesucristo (89.5%), el Espíritu Santo (79.9%), La Santísima Trinidad (71.3%) y la Virgen (70.2%). Es interesante observar que los santos, el destino y la energía, elementos con un profundo significado para el creyente, no reportan un comportamiento similar. De igual manera, llama la atención la confianza que la población comienza a depositar en la ciencia (59.6%), como marco conceptual y explicativo alternativo a las interpretaciones religiosas. Por otro lado, a diferencia de lo que sucede con sociedades más secularizadas, en la zona andina se reporta una alta participación en actividades religiosas colectivas. Por ejemplo, en lo referente a la frecuencia de asistencia a misa u otros oficios religiosos, sin contar bautizos, matrimonios y otras ceremonias, el

comportamiento religioso de los nariñenses es concomitante con el de sus creencias.

De los encuestados de los municipios antes mencionados, el 40.9% asiste una vez a la semana a esta clase de eventos; un 21.1%, menos disciplinado, lo hace una vez al mes; un 19.4% lo hace con mucha frecuencia o más de una vez a la semana; otro 17.6% lo conforman quienes asisten con poca o ninguna frecuencia; y el 1.0% restante no opina. Pero, por otro lado, los datos arrojados por la encuesta del Observatorio Social de la Universidad de Nariño, indican que los nariñenses no tienen mucha disciplina a la hora de realizar algunas acciones religiosas en su vida privada. Las actividades religiosas más practicadas por esta población en su orden son: rezar en casa (68.8%), concurrir a santuarios como el de la Virgen de las Lajas (54.1%) y leer la Biblia (53.8%). Otras actividades, como escuchar o ver programas religiosos, leer libros y folletos relacionados con el tema, confesarse, comulgar, peregrinar y asistir a retiros espirituales, no son muy frecuentes. Estos datos son una prueba de la secularización que está viendo esta población a nivel de sus prácticas religiosas es explicada, entre otras razones, porque *“a través del tiempo las personas abandonan su participación en congregaciones religiosas tradicionales, explorando y llevando a cabo actividades dirigidas [a su] desarrollo espiritual más allá de aquellas prescritas por una denominación específica”* (Pérez, 2007: 144).

El peso de las decisiones individuales en la manera de vivir la religión también es confirmado por la forma en que las personas se relacionan con Dios. Este es un síntoma, como dice Suarez, de la existencia de un sector mayoritario perteneciente a la cultura católica, que se comienza a alejar de las exigencias formales e institucionales. Una prueba de ello, es que la gente *“acude a la iglesia a cumplir sacramentos muy esporádicamente”* (Suarez, 2009: 6). Otro 45.7% establece relaciones con Dios por cuenta propia sin la mediación de sacerdotes, pastores, familiares, amigos, conocidos o grupos de oración. Un 35.3% lo hacer por medio de la familia, amigos o conocidos, un 11.5% a través de una organización religiosa o eclesial, y otro 7.5% no se relaciona y no contesta⁹¹.

La secularización, entendida en este estudio cómo la manera en que el sujeto percibe el cambio religioso tanto a partir de la adaptación de la Iglesia a una nueva situación más individualista, como desde la pérdida de su plausibilidad histórica y social, muestra que en esta zona del departamento hay una modernidad que está en sus inicios; existe la conciencia de experimentar una época de apertura a nivel del pensamiento y las ideas, pero en medio de un marcado tradicionalismo ideológico y cultural, así mismo encontramos cambios de conciencia debido a la confiabilidad que los habitantes de estos municipios le otorgan a la Iglesia Católica. Por lo anterior esta variable se considera como una amenaza pues

⁹¹ UNIVERSIDAD DE NARIÑO, DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA OBSERVATORIO SOCIAL; APUNTES DE INVESTIGACIÓN DE LA ENCUESTA SOBRE CREENCIAS Y PRÁCTICAS.

refleja un pensamiento individualista donde cada persona interpreta desde sus creencias una opinión para justificar su comportamiento.

3.2.2 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

Tabla 16. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

SECRETARIADO DIOCESANO DE PASTORAL SOCIAL IPIALES									
POAM. MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS 2014									
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
DEMOGRAFICOS									
Habitantes de la diócesis de Ipiales		X					X		
Promedio de la composición familiar		X						X	
Estado conyugal					X			X	
Índice de personas desplazadas					X			X	
ECONOMICOS									
Actividad Económica		X						X	
Comercialización						X			X
Municipios en ubicación fronteriza					X			X	
Desarrollo Industrial	X							X	
Actividad bancaria y cambiaria		X							
Tasa de cambio	X						X		
Medios de transporte		X						X	
Infraestructura Vial				X			X		
Salario Real		X						X	
Ingreso per cápita					X			X	
Ingresos económicos					X			X	
Sindicatos y otras organizaciones		X							X
POLÍTICO Y LEGAL									
Sector Político		X						X	
Grupos subversivos		X						X	
Fuerzas armadas			X						X
Administración de la justicia	X						X		
SOCIALES									
Pobreza				X			X		
Desigualdad				X			X		
Desempleo					X			X	
NBI					X			X	
Vivienda				X			X		
Infraestructura de servicios					X			X	
Educación	X						X		
Vicios					X			X	
Conflictividad social				X			X		
Narcotráfico					X			X	
Victimas conflicto armado					X			X	
AMBIENTALES									
Tala de bosques					X			X	
Cultivos ilícitos						X			X
Contaminación de aguas				X			X		
Flora y fauna					X				X
RELIGIOSOS									
Vivencia espiritual	X						X		
Crecimiento espiritual	X						X		
Relaciones interreligiosas					X			X	
Principios y valores		X						X	
Características de la familia diocesana					X			X	
Problemas en el medio que se desarrolla la diócesis					X			X	
Tradiciones religiosas:		X						X	
Formación religiosa					X			X	
Secularización					X			X	
CULTURALES									
Grupos étnicos existentes		X						X	
Identidad Cultural		X					X		
Fiestas culturales		X						X	
Instituciones culturales		X						X	

Fuente: Esta investigación, 2014.

La anterior matriz permitió identificar el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) con el propósito de valorar las amenazas potenciales de esta organización, encontrando las siguientes:

- ✓ Estado conyugal
- ✓ Índice de personas desplazadas
- ✓ Comercialización
- ✓ Municipios en ubicación fronteriza
- ✓ Ingreso per cápita
- ✓ Ingresos económicos
- ✓ Desempleo
- ✓ NBI
- ✓ Infraestructura de servicios
- ✓ Vicios
- ✓ Narcotráfico
- ✓ Víctimas conflicto armado
- ✓ Tala de bosques
- ✓ Flora y fauna
- ✓ Relaciones interreligiosas
- ✓ Características de la familia diocesana
- ✓ Problemas en el medio que se desarrolla la diócesis
- ✓ Formación religiosa
- ✓ Secularización

Se puede concluir que dependiendo de su impacto e importancia la organización deberá tomar las acciones correctivas necesarias para su manejo.

3.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 17. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	Habitantes de la diócesis de Ipiales	0,05	Om	3	0,15
2	Tasa de cambio	0,06	Om	3	0,18
3	Administración de la justicia	0,1	OM	4	0,4
4	Educación	0,12	OM	4	0,48
5	Vivencia espiritual	0,08	OM	4	0,32
6	Crecimiento espiritual	0,08	OM	4	0,32
7	Identidad Cultural	0,05	OM	4	0,2
8	Infraestructura Vial	0,06	Am	2	0,12
9	Pobreza	0,1	AM	1	0,1
10	Desigualdad	0,09	Am	2	0,18
11	Vivienda	0,09	Am	2	0,18
12	Conflictividad social	0,06	Am	2	0,12
13	Contaminación de aguas	0,06	Am	2	0,12
	TOTALES	1			2,87

Fuente: Esta investigación, 2014.

El resultado ponderado de 2.87 que es mayor a 2.5, significa que las oportunidades se presentan en mayor porcentaje que las amenazas.

Los factores externos claves con mayor ponderación en la matriz son aquellos que pueden contribuir al desarrollo de las actividades sociales que viene desarrollando la pastoral en el Municipio de Ipiales, entre ellas están, tasa de cambio, administración de la justicia, educación, vivencia espiritual, crecimiento espiritual e identidad cultural.

Pese a las grandes oportunidades de labor social que los anteriores aspectos le brindan a la pastoral se encontró que existen amenazas que traen consigo una serie de incertidumbres sobre el eficaz quehacer de esta organización, entre estas amenazas se encuentran: pobreza, desigualdad, vivienda, conflictividad social y contaminación de aguas.

Para la organización es apremiante que la Pastoral de este Municipio, cuente con herramientas estratégicas que le permita mejorar y fortalecer su actividad social.

3.3. MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA).

Tabla 18. Matriz De Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Y Amenazas (DOFA).

			FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
			F 1	F 2	D 1	D 2
DOFA			F 1	Definición de objetivos y metas	D 1	Establecimientos de planes de acción
			F 2	Direccionamiento estratégico	D 2	Buen uso de instalaciones
			F 3	Niveles de autoridad	D 3	Riesgos laborales
			F 4	Liderazgo	D 4	Estudio de la competencia
			F 5	Planeación oportuna	D 5	Participación en el mercado
			F 6	Experiencia de los directivos	D 6	Estabilidad
			F 7	Enfoque directivo	D 7	Remuneración
			F 8	Control financiero	D 8	Conocimiento doctrina social de la iglesia
			F 9	Evaluación del desempeño	D 9	Promoción y publicidad
			F 10	Responsabilidad social		
			F 11	Elaboración de Proyectos		
			F 12	Auditorias financieras y técnicas		
			F 13	Nivel académico del talento humano		
			F 14	Clima organizacional		
			F 15	Experiencia y trayectoria de la organización		
			ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
OPORTUNIDADES (O)	O 1	Habitantes de la diócesis de Ipiales	<p>F1+F2+F3+F4+F7+F8+F9+F12+F13+F14+F15+O1+O4</p> <p>Promover y fortalecer la actividad socio pastoral a través de la articulación de redes que permitan afrontar con eficacia las situaciones socio-políticas y culturales de la comunidad, fundamentalmente de los más necesitados.</p> <p>F1+F5+F7+F15+O4</p> <p>Organización administrativa basada en un direccionamiento estratégico misional del Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales a nivel interno</p>		<p>D8+D01+O4+O7</p> <p>Definir una dimensión pastoral, en respuesta a contextos concretos, promoviendo una cultura de vida a través de alternativas convenidas con la sociedad civil.</p> <p>D1+O4+O5+O6+O7</p> <p>Fortalecer la capacitación, la formación y la educación dentro de una línea moralista, fundada en el evangelio y como pilar de todos los proyectos a ejecutarse buscando desarrollar y fortalecer valores y capacidades de la comunidad.</p>	
	O 2	Tasa de cambio				
	O 3	Administración de la justicia				
	O 4	Educación				
	O 5	Vivencia espiritual				
	O 6	Crecimiento espiritual				
	O 7	Identidad Cultural				
USO DE FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES			USO DE DEBILIDADES APROVECHANDO OPORTUNIDADES			
			ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
AMENAZAS (A)	A 1	Infraestructura Vial	<p>F10+F15-A2-A3-A5</p> <p>Impulsar programas temáticos de participación comunitaria, de vinculen el ejercicio social y control, a fin de mejorar el respeto a los derechos fundamentales.</p> <p>F4+F13+F14-A2-A3-A5</p> <p>Involucramiento de todo el Personal de la Organización</p> <p>F1+F2+F3+F4+F7+F8+F9+F12+F13+F14+F15-A2-A3-A5</p> <p>Administrar como un Proceso</p>		<p>D1-A2-A3-A5</p> <p>Desarrollar e implementar proyectos de carácter social y económico, que le permitan elaborar propuestas viables y autosostenibles de acuerdo a las iniciativas y necesidades de la población más vulnerable.</p>	
	A 2	Pobreza				
	A 3	Desigualdad				
	A 4	Vivienda				
	A 5	Conflictividad social				
	A 6	Contaminación de aguas				
USO DE FORTALEZAS PARA EVITAR AMENAZAS			REDUCIR A UN MÍNIMO LAS DEBILIDADES Y EVITAR LAS AMENAZAS.			

Fuente: Esta investigación, 2014.

De acuerdo a lo anterior se puede establecer que las estrategias propuestas en el marco del diseño de la matriz DOFA, son las siguientes:

Estrategias FO

F1+F2+F3+F4+F7+F8+F9+F12+F13+F14+F15+O1+O4: Promover y fortalecer la actividad socio pastoral a través de la articulación de redes que permitan afrontar con eficacia las situaciones socio-políticas y culturales de la comunidad, fundamentalmente de los más necesitados.

F1+F5+F7+F15+O4: Organización administrativa basada en un direccionamiento estratégico misional del Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales a nivel interno"

Estrategias DO

D8+D01+O4+O7: Definir una dimensión pastoral, en respuesta a contextos concretos, promoviendo una cultura de vida a través de alternativas convenidas con la sociedad civil.

D1+O4+O5+O6+O7: Fortalecer la capacitación, la formación y la educación dentro de una línea moralista, fundada en el evangelio y como pilar de todos los proyectos a ejecutarse buscando desarrollar y fortalecer valores y capacidades de la comunidad."

Estrategias FA

F10+F15-A2-A3-A5: Impulsar programas temáticos de participación comunitaria, de vinculen el ejercicio social y control, a fin de mejorar el respeto a los derechos fundamentales.

F4+F13+F14-A2-A3-A5: Involucramiento de todo el Personal de la Organización

F1+F2+F3+F4+F7+F8+F9+F12+F13+F14+F15-A2-A3-A5: Administrar como un Proceso.

Estrategias DA

D1-A2-A3-A5: Desarrollar e implementar proyectos de carácter social y económico, que le permitan elaborar propuestas viables y auto sostenibles de acuerdo a las iniciativas y necesidades de la población más vulnerable. "

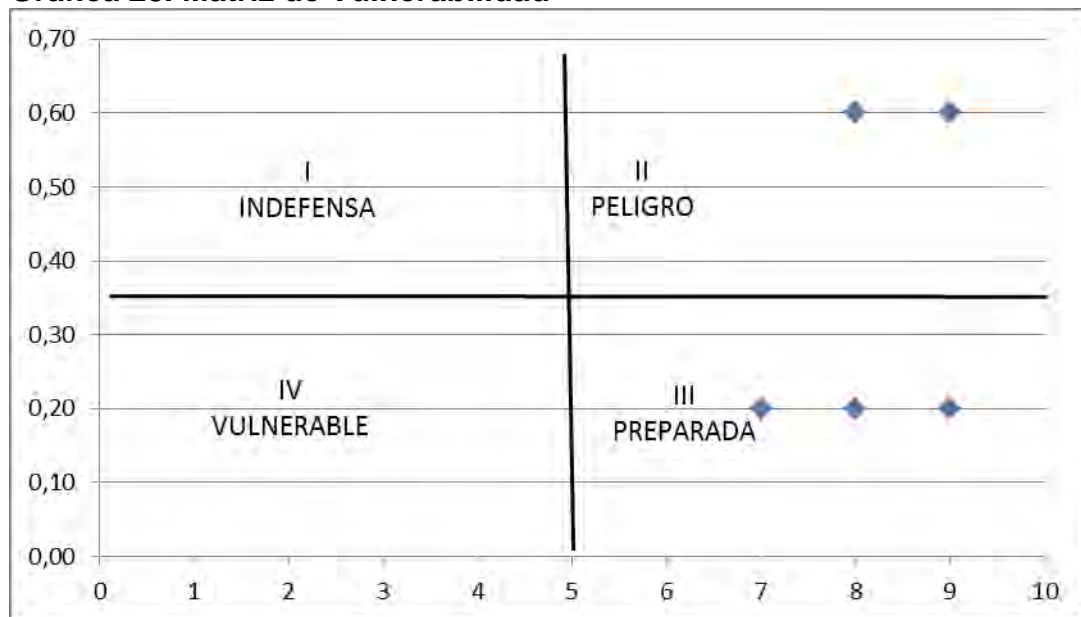
3.4 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Tabla 19. Matriz de Vulnerabilidad

PUNTALES	TRANSLADO AMENAZA	VALORIZACION DEL IMPACTO DE LA AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCION	IMPACTO PROBABILIDAD	GRADO DE VULNERABILIDAD	
P1	Definición de objetivos y metas	SIN OBJETIVOS Y METAS DEFINIDOS	3	0,2	9	0,60	PELIGRO
P2	Direccionamiento estratégico	CARENCIA DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	3	0,2	9	0,60	PELIGRO
P3	Experiencia de los directivos	FALTA DE LIDERAZGO	2	0,1	7	0,20	PREPARADA
P4	Enfoque directivo	FALTA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	2	0,1	9	0,20	PREPARADA
P5	Control financiero	INADECUADO MANEJO DEL CONTROL FINANCIERO	2	0,1	8	0,20	PREPARADA
P6	Responsabilidad social	FALTA DE COMPROMISO SOCIAL	2	0,1	8	0,20	PREPARADA
P7	Elaboración de Proyectos	NO CONTAR CON PROYECTOS	3	0,2	8	0,60	PELIGRO
P8	Experiencia y trayectoria de la organización	NO UTILIZAR DE MARENAR ADECUADA EL BUEN NOMBRE	3	0,2	8	0,60	PELIGRO

Fuente: Esta investigación, 2014.

Gráfica 28. Matriz de Vulnerabilidad



Fuente: Esta investigación, 2014.

Teniendo en cuenta el gráfico anterior y el análisis de vulnerabilidad el SDPS se encuentra en el cuadrante II y III. El cuadrante II, indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que se emprenderá acciones que mejoren su capacidad de reacción, los puntales que se encuentran dentro de este cuadrante son: definición de objetivos y metas, direccionamiento estratégico, elaboración de proyectos y experiencia y trayectoria de la organización. En el cuadrante III, se encuentran ubicados los Puntales; experiencia de los directivos, control financiero, responsabilidad social y enfoque directivo lo que indica que él SDPS está preparado para reaccionar.

4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

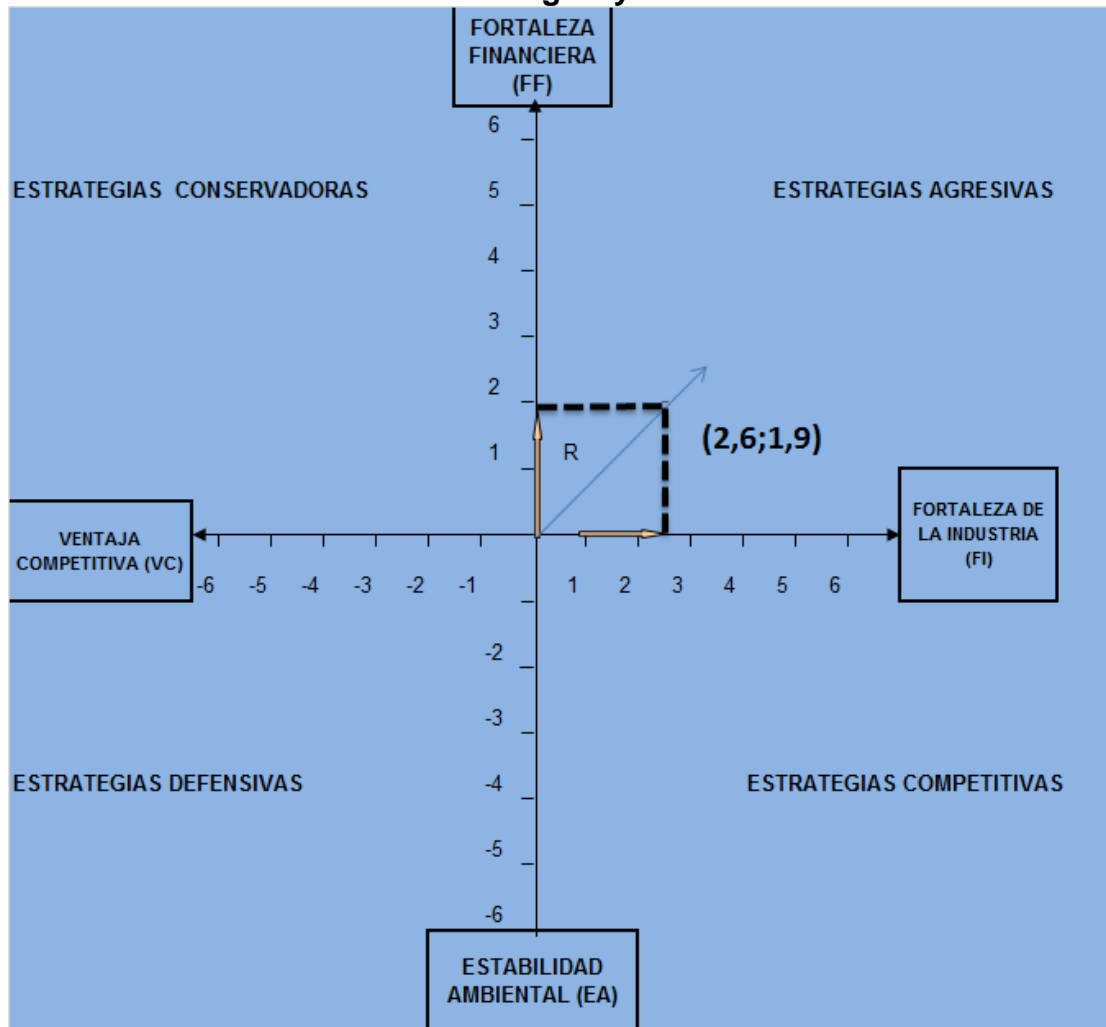
4.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Tabla 20. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTENA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALIF.	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	CALIF.
Razón circundante	4	Nuevas tecnologías	-3,5
Solidez	5	Canales de comercialización	-1,5
Rentabilidad	5	Clientes	-3,2
Índice de propiedad	5	Infraestructura	-1,8
Utilidad bruta operacional	4,5	Condiciones ambientales	-2,5
Rentabilidad	5,6	Personal	-5,5
PROMEDIO.	4,9	PROMEDIO.	-3,0
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIF.	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIF.
Distribución	-1	Potencial de crecimiento	3,5
Calidad	-1	Potencial de utilidades	4,5
Fidelidad del cliente	-3	Estabilidad financiera	5
Buena imagen	-2	Mercado	4,5
Ventas	-1	Productividad	5
Precios	-3,5	Utilización de recursos	4,8
PROMEDIO.	-1,9	PROMEDIO.	4,6
Eje X = V.C. + F.I.	2,6		
Eje Y = F.F. + E.A.	1,9		

Fuente: Esta investigación, 2014.

Gráfica 29. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción



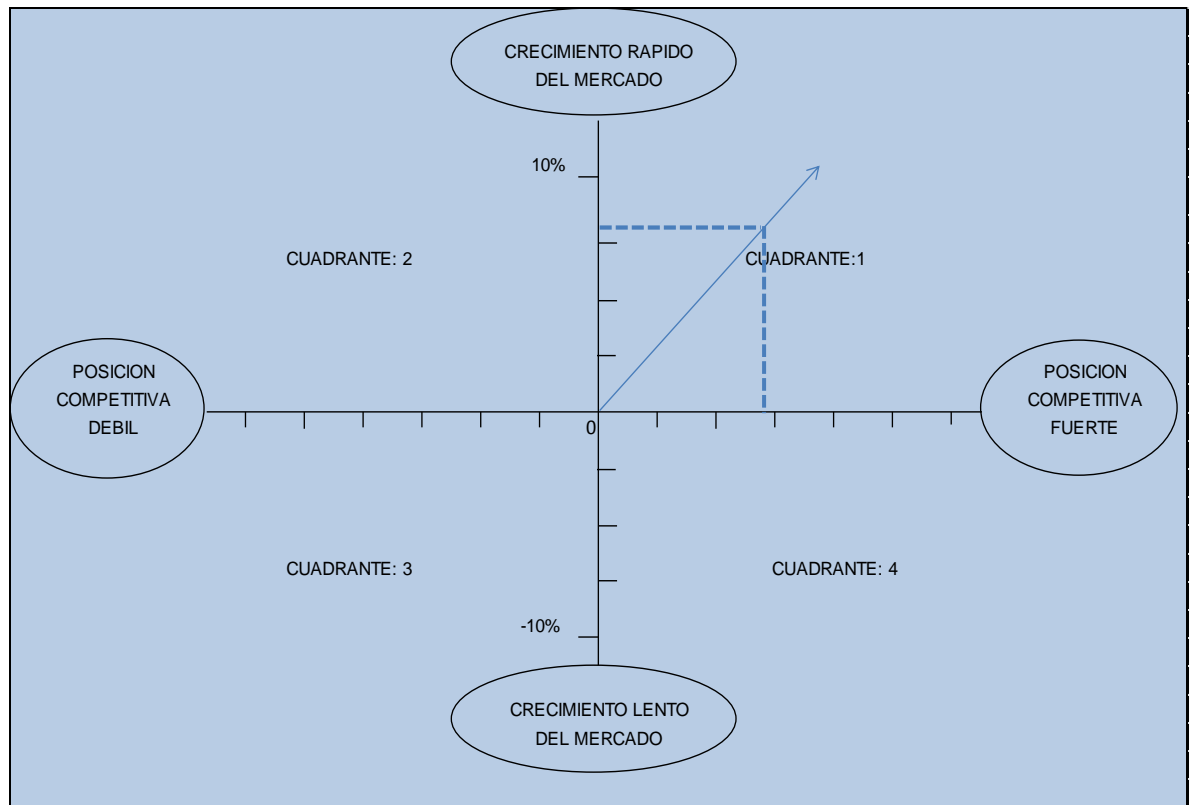
Fuente: Esta investigación, 2014.

El Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales se encuentra ubicada en el cuadrante I que determina una posición AGRESIVA en la matriz de posición estratégica y evaluación de acción, determinada en el eje X por el bajo puntaje obtenido en la ventaja competitiva (-1,9) y al alto puntaje obtenido en la fortaleza industrial (4,6), generándose así una ubicación para este eje de 1,9 y en el eje Y su ubicación se debe a al puntaje obtenido en la fortaleza financiera (4,9) y al puntaje obtenido en la fortaleza del ambiente (-3,0) generando así una ubicación para este eje en 2,6. Se propone aprovechar las oportunidades externas que ayuden a vencer las debilidades mediante la implementación de estrategias como penetración de mercado y desarrollo del producto.

4.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)

Teniendo como base los datos arrojados por la matriz de evaluación de factores Internos (MEFI) que distingue la posición interna de la organización, se procede a elaborar la Matriz de la Gran Estrategia. Esta matriz está dividida en cuatro cuadrantes:

Gráfica 30. Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: Esta investigación, 2014.

El dato ponderado de 2,96 de los factores internos concernientes a la posición competitiva interna de la organización, frente al 3,3 en relación al crecimiento del mercado concerniente a la formulación y ejecución de proyectos, que dentro de sus unidades de negocio es el fuerte de esta organización, lo que indica que esta organización se encuentra ubicada en una excelente posición estratégica, (Cuadrante I) a las cuales se les recomienda estrategias en torno a:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo de productos

Si la organización dispone de suficientes recursos financieros, se le recomienda:

- Integración hacia delante
- Integración hacia atrás
- Integración horizontal

Lo anterior dado que se reconoce que estas organizaciones están en capacidad de asumir riesgos en forma agresiva.

4.3 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso final del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. El procedimiento de elaboración de la MCPE es el siguiente: hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz MEFÉ y la matriz MEFI. Dentro de la matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica, se debe emplear diez factores externos que tengan relevancia en el desarrollo del plan estratégico, los cuales darán son los puntos de éxito que puede tener la organización; luego de haber escogido estos factores, se les da el peso que tenga cada uno de estos factores, proporcionando así, un valor numérico que corresponda a la importancia del sector.

Luego de haber realizado el anterior procedimiento, se procede a registrar las estrategias, estas determinan el factor atractivo, el cual, en las siglas que maneja dicha matriz es de (CA), que es calificaciones del atractivo, estas se evalúan analizando el factor crítico de para lograr el éxito del sector. Al final se calcula el total de la suma del atractivo y las calificaciones altas indican estrategias atractivas para el desarrollo de este sector productivo.

Tabla 21. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)

MATRIZ CUANTITATIVA PARA LA PLANEACION ESTRATEGIA					
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	DESARROLLO DE PRODUCTO		PENETRACION EN EL MERCADO	
		P.A	T.P.A	P.A	T.P.A
FACTORES CLAVES DE ÉXITO INTERNOS					
Definición de objetivos y metas	0,05	3	0,15	4	0,2
Direccionamiento estratégico	0,06	3	0,18	4	0,24
Niveles de autoridad	0,02	3	0,09	4	0,12
Liderazgo	0,04	3	0,06	4	0,08
Planeación oportuna	0,04	3	0,12	4	0,16
Experiencia de los directivos	0,04	3	0,18	4	0,24
Enfoque directivo	0,05	3	0,15	4	0,2
Control financiero	0,06	3	0,09	4	0,12
Evaluación del desempeño	0,03	4	0,12	3	0,09
Responsabilidad social	0,07	2	0,04	4	0,08
Elaboración de Proyectos	0,06	3	0,09	3	0,09
Auditorías financieras y técnicas	0,03	4	0,24	3	0,18
Nivel académico del talento humano	0,02	4	0,2	3	0,15
Clima organizacional	0,04	4	0,12	3	0,09
Experiencia y trayectoria de la organización	0,06	3	0,09	4	0,12
Establecimientos de planes de acción	0,05	3	0,15	4	0,2
Buen uso de instalaciones	0,03	3	0,09	2	0,06
Riesgos laborales	0,03	2	0,06	1	0,03
Estudio de la competencia	0,02	3	0,06	4	0,08
Participación en el mercado	0,03	3	0,09	4	0,12
Estabilidad	0,06	1	0,06	2	0,12
Remuneración	0,05	2	0,1	1	0,05
Conocimiento doctrina social de la iglesia	0,03	2	0,06	1	0,03
Promoción y publicidad	0,03	3	0,09	4	0,12
FACTORES CLAVES DE ÉXITO EXTERNOS					
Habitantes de la diócesis de Ipiales	0,05	1	0,05	3	0,15
Tasa de cambio	0,06	1	0,06	1	0,06
Administración de la justicia	0,1	1	0,1	1	0,1
Educación	0,12	3	0,27	3	0,27
Vivencia espiritual	0,08	3	0,27	3	0,27
Crecimiento espiritual	0,08	3	0,18	3	0,18
Identidad Cultural	0,05	3	0,18	3	0,18
Infraestructura Vial	0,06	3	0,18	4	0,24
Pobreza	0,1	1	0,1	2	0,2
Desigualdad	0,09	1	0,09	3	0,27
Vivienda	0,09	1	0,09	2	0,18
Conflictividad social	0,06	2	0,12	3	0,18
Contaminación de aguas	0,06	2	0,12	1	0,06
SUMA TOTAL DE ATRACCION			4,49		5,31

Fuente: Esta investigación, 2014.

La matriz cuantitativa de planificación estratégica sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas, utiliza información de las matrices MEFI, MEFE, DOFA, PEYEA, MGE. Las estrategias evaluadas en la MCPE son: Penetración de Mercado, y desarrollo de producto, estas estrategias fueron las que más se mencionaron de acuerdo al resultado que arroja los análisis de los anteriores matrices.

La calificación que obtuvieron las estrategias evaluadas es la siguiente:

Penetración de Mercado: 4,49

Desarrollo de producto o servicio: 5,31

En la matriz cuantitativa de la planeación estratégica se obtuvo como máximo resultado 5,31 que de acuerdo a la sumatoria de los puntajes totales de atracción del Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales debería concentrarse en la estrategia de penetración en el mercado, lo cual sugiere que la organización busque una mayor participación en el mercado regional, utilizando más publicidad, mejor fuerza de ventas, descuentos, entre otros.

5. PLAN OPERATIVO

5.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO

5.1.1 Penetración en el Mercado. Una vez elaboradas las matrices de planeación estratégica, se encontró que el objetivo estratégico requerido para el mejoramiento de la actividad social y de sostenibilidad organizacional del Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales es la penetración en el mercado la cual buscara incrementar en el año 2019 la participación de esta organización en el mercado regional en un 20%, a partir de los siguientes estrategias:

Tabla 22. Estrategias

ITEM	ESTRATEGIAS
1	ENTENDER NECESIDADES ACTUALES Y FUTURAS DEL CLIENTE
2	APROVECHAR AL MÁXIMO LAS HABILIDADES DEL PERSONAL PARA BENEFICIO LA DE ORGANIZACIÓN
3	RELACIONAR RECURSOS Y ACTIVIDADES PARA LOGRAR MÁS EFICIENTEMENTE UN RESULTADO DESEADO
4	MEJORAR LA EFECTIVIDAD Y LA EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN
5	PROCURAR POR QUE LA MEJORA CONTINÚA SEA UN OBJETIVO PERMANENTE
6	ANALIZAR DATOS E INFORMACIÓN PARA TOMAR DECISIONES EFECTIVAS
7	REFORZAR LA HABILIDAD DE ORGANIZACIÓN PARA CREAR VALOR

Fuente: Esta investigación, 2014.

Tabla 23. Plan Operativo Del Secretariado Diocesano De Pastoral Social Ipiales

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATÉGIAS	ACTIVIDADES	RESPON.	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESU.
INCREMENTAR LA PARTICIPACION DE LA ORGANIZACIÓN EN EL AÑO 2019 EN UN 20% A TRAVEZ DE LA PENETRACIÓN EN EL MERCADO	ENTENDER NECESIDADES ACTUALES Y FUTURAS DE LA ORGANIZACIÓN	1. Entender en toda su amplitud las necesidades y expectativas de la organización	Gerencia del proyecto y asesores	CUMPLIR CON LOS REQUISITOS Y ESFORZARSE PARA EXCEDER LAS EXPECTATIVAS DEL USUARIO	GESTIÓN LOGRO CRONOLOGICO RESULTADO	FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN	Mensual (permanente)	1.200.000
		2. Asegurar un enfoque balanceado entre las necesidades y expectativas de la organización y otras partes interesadas						
		3. Comunicar esas necesidades y expectativas a través de la organización.						
		4. Medir la satisfacción del usuario interno y actuar sobre los resultados.						
		5. Administrar las relaciones con los usuarios internos.						
	APROVECHAR AL MÁXIMO LAS HABILIDADES DEL PERSONAL PARA BENEFICIO	1. Aceptar pertinencia y responsabilidad para solucionar problemas.	Gerencia del proyecto y asesores	LOGRAR LA MAYOR PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	GESTIÓN LOGRO CRONOLOGICO RESULTADO	CLIENTE INTERO	Mensual (permanente)	1.800.000

	LA DE ORGANIZACIÓN	<p>2. Buscar activamente oportunidades para hacer mejoras y aumentar su competencia, conocimiento y experiencia.</p> <p>3. Compartir libremente su experiencia y conocimiento en grupos y equipos.</p> <p>4. Enfocarse en crear valor para sus usuarios.</p> <p>5. Buscar que el personal sea innovador y creativo, que lleve por delante los objetivos de la organización.</p> <p>6. Representar mejor a la empresa ante los usuarios, la comunidad local y la sociedad en su conjunto.</p> <p>7. Derivar satisfacción de su trabajo.</p> <p>8. Lograr que el personal sienta entusiasmo y orgullo por ser parte de la organización.</p>						
	RELACIONAR RECURSOS Y ACTIVIDADES	1. Definir el proceso para alcanzar el	Gerencia del proyecto	MEJORAR PROCESOS PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS	GESTIÓN LOGRO CRONOLOGICO	AREA CONTABLE Y ADMINISTRATIVA	Mensual (permanente)	1.200.000

	PARA LOGRAR MÁS EFICIENTEMENTE UN RESULTADO DESEADO	resultado esperado.	y asesores	DESEADOS	RESULTADO	DE LA ORGANIZACIÓN		
		2. Identificar y medir los resultados de los procesos.						
		3. Identificar las interfaces de los procesos con las funciones de la organización.						
		4. Evaluar los riesgos posibles, consecuencias e impactos de los procesos						
		5. Identificar los usuarios internos y externos, y otras partes interesadas						
		6. Establecer claramente la responsabilidad, la autoridad y las líneas de mando para la gestión del proceso.						
		7. Diseñar los procesos teniendo en cuenta los pasos, medición del control, entrenamiento, actividades, información para obtener el resultado esperado.						

	MEJORAR LA EFECTIVIDAD Y LA EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN	<p>1. Definir el sistema mediante la identificación o desarrollo de los procesos que afectan a un objetivo dado.</p> <p>2. Estructurar el sistema para lograr el objetivo de la manera más eficiente.</p> <p>3. Entender la interdependencia entre los procesos del sistema.</p> <p>4. Mejorar continuamente el sistema a través de su medición y evaluación.</p> <p>5. Establecer los recursos, antes de actuar</p>	Gerencia del proyecto y asesores	ADMINISTRAR UN SISTEMA DE PROCESOS INTERRELACIONADOS PARA UN OBJETIVO DADO	GESTIÓN LOGRO CRONOLOGICO RESULTADO	DIRECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	Mensual (permanente)	1.200.000
	PROCURAR POR QUE LA MEJORA CONTINÚA SEA UN OBJETIVO PERMANENTE	<p>1. Hacer de la mejora continua en servicios, procesos y sistemas, un objetivo de cada individuo en la organización.</p> <p>2. Aplicar los objetivos básicos tanto en la mejora gradual como de la mejora integral.</p>	Gerencia del proyecto y asesores	LOGRAR UNA MEJORA CONTINÚA	GESTIÓN LOGRO CRONOLOGICO RESULTADO	DIRECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	Semestral (cada 6 meses)	2400000

		3. Evaluación periódica frente a criterios establecidos para lograr la excelencia e identificar áreas de mejoras potenciales.						
		4. Mejorar continuamente la eficiencia y la efectividad.						
		5. Promover actividades basadas en la prevención.						
		6. Promover a cada miembro del organismo con capacitación y entrenamiento adecuados en los métodos y herramientas de mejora continua (planear, hacer, verificar, actuar), resolución de problemas, reingeniería de procesos, innovación de procesos, establecer mediciones y metas para guiar y rastrear las mejoras, reconocer las mejoras.						

	ANALIZAR DATOS E INFORMACIÓN PARA TOMAR DECISIONES EFECTIVAS	1. Tomar mediciones y recolectar datos e información relevantes para el objetivo.	Gerencia del proyecto y asesores	TOMA DE DECISIONES EFECTIVAS	GESTIÓN LOGRO CRONOLOGICO RESULTADO	DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	Semestral (cada 6 meses)	6000000
		2. Asegurar que los datos e información sean suficientemente exactos, confiables y accesibles						
		3. Analizar los datos y la información mediante métodos válidos.						
		4. Entender el valor de técnicas estadísticas apropiadas.						
		5. Tomar decisiones y acciones basadas en los resultados del análisis lógico, equilibrado con la experiencia y la intuición.						
								13.800.000

Fuente: Esta investigación, 2014.

6. INDICADORES

Tabla 24. Matriz de Indicadores

Nº	ESTRATEGIAS	VARIABLES	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA	GLOSARIO
1	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA BASADA EN UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO MISIONAL DE EL SECRETARIADO DIOCESANO DE PASTORAL SOCIAL IPIALES A NIVEL INERNO	ESTRATEGIA, META, OBJETIVO, OBJETIVOS ESPECIFICOS CRONOGRAMA, PRESUPUESTO	LOGRO	%	Estrategia Programadas/ Estrategia Programadas x 100	Mide porcentualmente el cumplimiento de las estrategias programadas para el cumplimiento de la
2	INVOLUCRAMIENTO DE TODO EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN		LOGRO	%	Metas Ejecutadas/ Metas Programadas x 100	Mide porcentualmente el logro de las metas programadas después del cumplimiento de las estrategias.
3	ADMINISTRAR COMO UN PROCESO		LOGRO	%	Objetivos Ejecutados / Objetivos Programados x 100	Mide porcentualmente el cumplimiento de los objetivos generales programados para el cumplimiento de la macroestrategia y las estrategias.
4	DESARROLLAR E IMPLEMENTAR PROYECTOS DE CARÁCTER SOCIAL Y ECONÓMICO, QUE LE PERMITAN ELABORAR PROPUESTAS VIABLES Y AUTOSOTENIBLES DE ACUERDO A LAS INICIATIVAS Y NECESIDADES DE LA POBLACIÓN MÁS VULNERABLE.		LOGRO	%	Objetivos específicos Ejecutados / Objetivos específicos Programados x 100	Mide porcentualmente el cumplimiento de los objetivos específicos programados para el cumplimiento de los objetivos generales programados.
5	FORTALECER LA CAPACITACIÓN, LA FORMACIÓN Y LA EDUCACIÓN DENTRO DE UNA LÍNEA MORALISTA, FUNDADA EN EL EVANGELIO Y COMO PILAR DE TODOS LOS PROYECTOS A EJECUTARSE BUSCANDO DESARROLLAR Y FORTALECER VALORES Y CAPACIDADES DE LA COMUNIDAD.		CRONOLOGICO	%	Tiempo Ejecutado/ Tiempo Programado x 100	Mide porcentualmente el cumplimiento del tiempo programado para el desarrollo de cada una de las estrategias, metas, objetivos generales y específicos programados para el cumplimiento de la macroestrategia.
6	IMPULSAR PROGRAMAS TEMÁTICOS DE PARTICIPACIÓN COMUNITARIA, QUE VINCULEN EL EJERCICIO SOCIAL Y CONTROL, A FIN DE MEJORAR EL RESPETO A LOS DERECHOS FUNDAMENTALES.		RESULTADO	%	Presupuesto Ejecutado/presupuesto programado x 100	Mide porcentualmente el cumplimiento de ejecución del presupuesto programado para el desarrollo de cada una de las estrategias, metas, objetivos generales y específicos programados para el cumplimiento de la macroestrategia.

Fuente: Esta investigación, 2014.

7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO

La información que se presenta a continuación se toma con base a los aspectos estatutarios del Secretariado Diocesano de Pastoral Social, en donde se encontró que su misión, objetivos, valores, corporativos, política de calidad, objetivos de calidad y principios corporativos se encuentran acordes a los requerimientos sociales y pastorales de esta organización.

Sin embargo gracias al estudio realizado se pudo determinar que su visión, presento vencimiento en el año 2014, requiriendo de una nueva orientación, y fijación en el tiempo. La visión propuesta es la siguiente:

VISIÓN: Ser reconocida en el 2019 como la Pastoral Social líder en promoción e implementación de servicios que promuevan el bienestar humano y social en la región y en la ejecución de proyectos que fomenten el desarrollo y progreso de las comunidades, prepararse para una certificación, fortalecer el proceso de desarrollo social e institucional y a la luz del evangelio orientar su actuación hacia la excelencia.

CONCLUSIONES

Gracias a la presente investigación se pudo determinar que la planificación estratégica compone un sistema gerencial que traslada el énfasis del logro de objetivos a que hacer de las estrategias. Es importante añorar que con la planificación estratégica se busca reunir en aquellos objetivos factibles de lograr en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno para el Secretariado Diocesano de Pastoral Social de Ipiales (N).

La particularidad de la planeación estratégica reside en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro para el Secretariado Diocesano de Pastoral Social de Ipiales (N), los cuales combinados con otros datos importantes proporcionaron la base para que esta organización tome a futuro las mejores decisiones para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

El Secretariado Diocesano de Pastoral Social se caracteriza por la definición de objetivos y metas, el direccionamiento estratégico, el liderazgo y el enfoque directivo, variables que hacen que la organización internamente se encuentre fortalecida, por lo cual las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y cumplen con las necesidades de la organización teniendo un buen desempeño, pero aún se debe realizar algunas mejoras para reducir las debilidades, tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos, para obtener mejores resultados.

En términos generales, el plan estratégico propuesto en esta investigación es un documento que incluye una estructura compuesta por: 1) un estudio de la situación, 2) los objetivos de marketing, 3) la competitividad de la organización, 4) la descripción de las estrategias que dirigirán los programas de marketing y 5) el diseño de mecanismos de seguimiento y evaluación de lo presentado.

Al culminar este proyecto se puede concluir que la gestión gerencial radica en que las obligaciones sociales trasciendan las propias obligaciones económicas y si el secretariado Diocesano de Pastoral Social pretende prestar un óptimo servicio si se hace uso de la gerencia como parte integrante para mejorar los procesos administrativos, planeando estratégicamente.

Por lo anterior el plan estratégico se convierte en la herramienta a usar en la gestión administrativa del Secretariado Diocesano de Pastoral Social ya que este es el que define qué es lo que se debe realizar en cada uno de los ejes estratégicos para alcanzar los objetivos propuestos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la organización acoger todas las propuestas establecidas en esta investigación, con el propósito de mejorar su actividad social y contribuir al fortalecimiento de su organización interna.

El éxito en la implementación de las estrategias propuestas en el plan operativo dependerá del rol y apoyo de cada uno de los integrantes del Secretariado Diocesano de Pastoral Social. Se recomienda a la gerencia del proyecto el generar liderazgo y motivación que contribuyan al logro de los objetivos propuestos.

Se recomienda al Secretariado Diocesano de Pastoral Social, vincular en sus procesos de investigación los aspectos externos que puedan de alguna manera afectar su labor social y pastoral, lo anterior con el propósito de estar al tanto de las amenazas que se puedan presentar.

A nivel institucional se recomienda que la Universidad continúe con el apoyo académico a la realización de este tipo de investigación que buscan fortalecer la práctica educativa y profesional.

BIBLIOGRAFIA

ARELLANO Rolando. Marketing, Enfoque América Latina, México: Mc Graw Hill. 2000, 23p.

CHIAVENATO. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill. 2000, 143p.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Código sustantivo del trabajo. Ministerio de la protección social. 1950.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DANE. Censo General 2005 - Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020.

Historia. Elaborada por; Jesús Esteban Hernández Ortega, Yuliam David Noguera Buesaco. Esta investigación. 2014

Encuesta dirigida a personal directivo y funcionarios y entrevista a Julio Ramón Jácome, Coordinador general del SDPS Ipiales. . (12/06/2014)

Encuesta dirigida a personal directivo y funcionarios, Esta investigación. (02/06/2014)

Entrevista Franklin Rodríguez, Coordinador área contable SDPS, Ipiales. (2/08/2014)

Entrevista Julio Ramón Jácome, Coordinador General SDPS, Ipiales. (12/06/2014)

Entrevista Manuel Chamorro, Párroco de la Diócesis de Ipiales, Ipiales. (Consultado: 11/ 09/2012).

FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall 11^a. Ed. México, 2011.

FUNDACIÓN PAZ Y RECONCILIACIÓN-DEPARTAMENTO DE NARIÑO- TERCER INFORME. Disponible página web en: KOONTZ Harold /WEIHRICH Heinz, Administración, una Perspectiva Global, Mac Graw Hill: 1998, 35p.

KOONTZ, Harold. Acción Una perspectiva Global. México: Editorial McGraw Hill, 2008..

LAMB, Charles W., HAIR, Joseph H., McDANIEL, Carl, Administración 4ta. Edición Internacional Thompson Editores, 1998.

MENDEZ ALVAREZ. Carlos. METODOLOGÍA, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Ed. Mac Graw Hill.2001.

MENDEZ ALVAREZ. Carlos. METODOLOGÍA, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Ed. Mac Graw Hill.2001.

Página 10.com, periódico digital. Disponible PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. México: 3R Editores, 1985.

Reglamentación estatutaria Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales, (29/05/2014).

SALLENAVE, Jean Paul. La Gerencia Integral. No le tema a la competencia, témale a la incompetencia. Bogotá: Editorial Norma, 2008. 208p.

Secretariado Diocesano de Pastoral Social Ipiales, información suministrada por la .organización.(12/06/2014).

SERNA G HUMBERTO. Gerencia Estratégica. 11° Edición. Bogotá D.C: 3R Editores, 2014.

STEINER, George. Planeación Estratégica. Primera edición. Editorial Continental. México 1991.

STONER, J. FREEMAN, R. Administración. México: Pearson, 2008.

THOMPSON, A. y STRICKLAND, A. Administración Estratégica. 13° Edición. México, McGraw Hill, 2003.

NETGRAFIA

<http://www.mitecnologico.com/iem/Main/TiposDePlanes>. (15/09/14).

<http://www.las2orillas.co/wp-content/uploads/2014/02/NARINO.TERCER-INFORME-Feb.2014.pdf> (14/09/14)

<http://190.24.134.121/webcsj/Documentos/Civil/Exequ%C3%A1tur%20V.%20Final/Instrumentos%20Internacionales/CONCORDATO%20ENTRE%20LA%20REPUBLICA%20DE%20COLOMBIA%20Y%20LA%20SANTA%20SEDE.pdf>. (10/09/14).

<http://diccionario.sensagent.com/diocesis+de+ipiales/es-es/>. (23/10/14).

http://es.slideshare.net/marcris_9ab/planeacion-estrategica-15418464. (14/09/14).

http://www.vatican.va/archive/ESL0020/_INDEX.HTM. (10/09/14)

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/Narino_Pobreza_2013.pdf (21/07/2014).

en:<http://www.pagina10.com/index.php/nariñoactual/> (11/08/2014).

ANEXOS

**ANEXO A. MODELO DE CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN
LABORAL
DIRIGIDA A PERSONAL DIRECTIVO Y FUNCIONARIOS**

Marcar con una X su nivel de satisfacción con respecto a cada pregunta o ítem.

	SEXO	M	F	
	MUY INSATISFECH ○	INSATISFECH ○	SATISFECH ○	MUY SATISFECH ○
PRECEPCIÓN GENERAL				
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta institución?				
MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO				
¿Conoces la historia y trayectoria de tu institución?				
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?				
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?				
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?				
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?				
¿Cómo califica su relación con los compañeros?				
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?				
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?				
¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?				
ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO				
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?				
¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?				
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?				
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?				
¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?				
FORMACIÓN E INFORMACIÓN				
¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?				
¿Existe algún tipo de capacitación para mejorar el desempeño de su trabajo?				
¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?				

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones)

Anexo B. MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A COORDINACIÓN GENERAL DEL SECRETARIADO DE PASTORAL SOCIAL IPIALES

Entrevista realizada a: Julio Ramón Jácome Coordinador General

1. ¿Cómo considera usted la situación actual del Secretariado Diocesano de Pastoral Social, de acuerdo a su labor social y todos los servicios que presta a la comunidad?
2. ¿De dónde surge la necesidad de implementar un plan estratégico en pastoral social?
3. ¿Cómo se lleva a cabo el direccionamiento estratégico en Pastoral Social?
4. ¿Pastoral Social utiliza herramientas de planeación estratégica para establecer sus planes de acción?
5. ¿El talento humano que trabaja en Pastoral Social tiene una preparación académica apropiada que conlleve a incrementar mejor su desempeño?
6. ¿Existe algún tipo de capacitación a los funcionarios de Pastoral Social, de qué manera se realiza?
7. ¿Los funcionarios de Pastoral Social tienen una estabilidad laboral en la organización?
8. ¿El personal administrativo y operario recibe un salario digno acorde a su labor prestada, sabiendo que Pastoral Social es una entidad prestadora de servicios sociales y sin ánimo de lucro?

**ANEXO C. MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL DEPARTAMENTO
FINANCIERO Y CONTABLE DEL SECRETARIADO DIOCESANO DE
PASTORAL SOCIAL**

Entrevista realizada a: Franklin Rodríguez - Coordinador área contable y financiera

1. ¿A cuánto ascienden los ingresos operacionales de la organización?
2. La elaboración de proyectos y ejecución de los mismos son de máxima importancia financiera para la organización. ¿existen criterios de vital importancia para la elaboración y ejecución de los mismos?
3. ¿Cómo se realiza el manejo contable? (programas y periodo de actualización)
4. ¿Cada cuánto se realiza una presentación de informes y a quien va dirigidos?
5. ¿Se realiza auditorias y periodo de tiempo que se hacen?

ANEXO D. REGISTRO FOTOGRÁFICO



FOTOGRAFÍA 1: PERSONAL ADMINISTRATIVO SECRETARIADO DIOCESANO PASTORAL SOCIAL IPIALES



FOTOGRAFÍA 2: DESFILE 50 AÑOS DE JUBILEO DIÓCESIS DE IPIALES



FOTOGRAFÍA 3: VISITA A LA VIRGEN DE LA PAZ ECUADOR, REUNIÓN COPASO



FOTOGRAFÍA 4: EXPOSICIÓN REALIZADA EN JORNADA COPAS, IPIALES