

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PARA LA FUNDACIÓN SUEÑOS DE
VIDA DE LA CIUDAD DE MOCOA PUTUMAYO

BRIGITTE LORENA MURIEL LÓPEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2003

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PARA LA FUNDACIÓN SUEÑOS DE
VIDA DE LA CIUDAD DE MOCOA PUTUMAYO

BRIGITTE LORENA MURIEL LÓPEZ

Trabajo de grado para optar el título de
Administrador de Empresas

ASESOR
CARLOS ARTURO RAMÍREZ GÓMEZ
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2003

Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores.

Artículo 1º del acuerdo No. 324 del 11 de octubre de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto,

AGRADECIMIENTOS

Agradezco todo el apoyo y colaboración que de una u otra forma prestaron las diferentes instituciones y personas para la realización de este trabajo, especialmente a:

Esp. Carlos Arturo Ramírez Gómez, Asesor del Proyecto, Universidad de Nariño.

José Alberto Guerrero Erazo, Terapeuta Operador, Fundación Sueños de Vida.

Jaime Armando Erazo Villota, Presidente, Fundación Sueños de Vida.

Marcos Silvino Chanchí Becerra, Director, Fundación Sueños de Vida.

Ing. Rigo Alonso Velásquez Domínguez, Director, Fundación Cultural del Putumayo.

Departamento Administrativo de Salud del Putumayo, DASALUD, Suministro de información.

Fundación Sueños de Vida, Institución donde se desarrolló el proyecto.

Porque el éxito llega después de tantas luchas y sacrificios con el suave bálsamo de la satisfacción por el deber cumplido. Con mucho amor les dedico:

A Dios, por darme la vida y todo cuanto tengo.

A mis padres: Franca y Carlos, por su gran amor y su ejemplo de lucha y constancia.

A mis hermanos: Joe, Zayra, Lia y Paola, por su paciencia y por creer siempre en mí.

A mis sobrinos: Brian Fernando, Nicolas, María José y Karol Fabiana, por alegrarme la existencia con su inocencia y ternura.

A mi esposo, Juan Carlos, por su comprensión y apoyo incondicional.

A mis familiares, por sus detalles de cariño.

A mi asesor, Carlos Arturo, por regalarme de su sabiduría.

A mis amigos y compañeros, por brindarme una mano afectiva en momentos de alegría y dificultad.

CONTENIDO

| | pág. |
|--------------------------------------------------------------|------|
| INTRODUCCIÓN | 26 |
| 1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA | 28 |
| 1.1 QUIENES SOMOS HOY | 28 |
| 1.2 ANTECEDENTES | 28 |
| 1.3 ORGANIGRAMA ACTUAL | 32 |
| 2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ACTUALES | 33 |
| 2.1 MISION | 33 |
| 2.2 VISION | 33 |
| 2.3 OBJETIVOS | 34 |
| 2.3.1 Objetivo general. | 34 |
| 2.3.2 Objetivos específicos. | 34 |
| 3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO | 36 |
| 3.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS USUARIOS | 36 |
| 3.2 ESTUDIO DE MERCADO | 40 |
| 3.2.1 Recolección de información para el estudio de mercado. | 41 |
| 3.2.1.1 Población atendida. | 41 |
| 3.2.1.2 Usuarios vigentes. | 42 |
| 3.2.1.3 Usuarios reeducados. | 44 |
| 3.2.1.4 Usuarios que abandonaron proceso. | 44 |
| 3.2.1.5 Usuarios de otras fundaciones. | 45 |

| | |
|----------------------------------------------------------|----|
| 3.2.1.6 Usuarios de ninguna fundación. | 46 |
| 3.2.2 Resultados del estudio de mercado. | 47 |
| 3.2.2.1 Demanda. | 47 |
| 3.2.2.2 La oferta. | 48 |
| 3.2.2.3 Resultados de las entrevistas. | 49 |
| 3.2.2.4 Conclusiones generales de las entrevistas. | 55 |
| 3.2.2.5 Sugerencias y expectativas. | 57 |
| 3.2.2.6 Conclusiones del estudio de mercado. | 58 |
| 3.3 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI | 60 |
| 3.3.1 Análisis de la cultura corporativa. | 60 |
| 3.3.2 Capacidades de la empresa. | 61 |
| 3.3.2.1 Capacidad directiva. | 61 |
| 3.3.2.2 Capacidad competitiva. | 65 |
| 3.3.2.3 Capacidad financiera. | 70 |
| 3.3.2.4 Capacidad tecnológica. | 73 |
| 3.3.2.5 Capacidad del talento humano. | 75 |
| 3.3.2.6 Matriz del perfil de capacidad interna (PCI) | 79 |
| 3.3.2.7 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) | 80 |
| 3.4 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM) | 82 |
| 3.4.1 Análisis del entorno económico. | 82 |
| 3.4.1.1 Tasas de interés. | 82 |
| 3.4.1.2 Flujo de capitales extranjeros. | 84 |
| 3.4.1.3 El Desempleo. | 85 |

| | |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| 3.4.1.4 Economía básica de la región. | 86 |
| 3.4.1.5 Nivel de ingreso familiar. | 89 |
| 3.4.2 Análisis del entorno jurídico – político. | 90 |
| 3.4.2.1 Próximo cambio de gobierno Departamental y Municipal. | 90 |
| 3.4.2.2 La política tributaria. | 90 |
| 3.4.2.3 Programas de gobierno. | 91 |
| 3.4.3 Análisis del entorno social, demográfico – cultura. | 94 |
| 3.4.3.1 Calidad de vida. | 94 |
| 3.4.3.2 Instituciones educativas. | 97 |
| 3.4.3.3 Instituciones de Salud. | 100 |
| 3.4.3.4 Conformación y distribución de la población. | 104 |
| 3.4.3.5 La cultura. | 108 |
| 3.4.4 Entorno tecnológico. | 110 |
| 3.4.4.1 Sistemas de comunicación. | 110 |
| 3.4.4.2 Espacio público. | 113 |
| 3.4.4.3 Integración socio urbana. | 113 |
| 3.4.4.4 Disponibilidad de personal capacitado. | 114 |
| 3.4.4.5 Acceso a la tecnología que le atañe a la fundación. | 115 |
| 3.4.5 Análisis del entorno ecológico. | 115 |
| 3.4.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM). | 118 |
| 3.4.7 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) | 119 |
| 3.5 LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) | 120 |
| 3.5.1 Fortalezas frente a la competencia. | 123 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.5.2 Debilidades frente a la competencia. | 124 |
| 3.6 MATRIZ DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) | 126 |
| 3.6.1 Estrategias FO. | 127 |
| 3.6.2 Estrategias DO. | 128 |
| 3.6.3 Estrategias FA. | 129 |
| 3.6.4 Estrategias DA. | 130 |
| 3.7 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD | 132 |
| 3.7.1 Cuadrantes de vulnerabilidad | 133 |
| 4. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 134 |
| 4.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO | 134 |
| 4.2 VISIÓN | 134 |
| 4.3 MISIÓN | 134 |
| 4.4 DEFINICIÓN DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS | 135 |
| 4.4.1 Responsabilidad. | 135 |
| 4.4.2 Servicio. | 135 |
| 4.4.3 Respeto. | 135 |
| 4.4.4 Calidad. | 135 |
| 4.4.5 Eficiencia. | 135 |
| 4.4.6 Equidad. | 136 |
| 4.4.7 Solidaridad. | 136 |
| 4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 136 |
| 5. FORMULACION ESTRATEGICA | 137 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA) | 137 |
| 5.1.1 Fuerzas financieras (FF). | 138 |
| 5.1.2 Ventajas competitivas (VC). | 138 |
| 5.1.3 Estabilidad del ambiente (EA). | 139 |
| 5.1.4 Fortalezas de la industria (FI). | 139 |
| 5.2 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE) | 142 |
| 5.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA | 144 |
| 5.4 MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD) | 146 |
| 5.5 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG) | 148 |
| 5.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE) | 153 |
| 5.7 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS | 154 |
| 6. INDICADORES DE GESTIÓN | 156 |
| 6.1 INDICES DE EFICACIA | 156 |
| 6.1.1 Índices de gestión directiva. | 156 |
| 6.1.2 Índice de eficacia en tratamiento. | 157 |
| 6.1.3 Índice de deserción. | 157 |
| 6.1.4 Índice de atención al cliente. | 158 |
| 6.2 INDICES DE EFICIENCIA | 158 |
| 6.2.1 Índices de inversión en mano de obra. | 158 |
| 6.2.2 Índices de ejecución presupuestal para tratamiento terapéutico. | 159 |
| 6.3 INDICES DE IMPACTO | 160 |
| 6.3.1 Índices de satisfacción del cliente. | 160 |

| | |
|----------------------------------------------------------|-----|
| 6.3.2 Índice de impacto del proceso terapéutico. | 160 |
| 7. PLAN DE ACCIÓN 2003 - 2005 | 161 |
| 8. PRESUPUESTO PARA DESARROLLAR EL PLAN ESTRATEGICO | 165 |
| 9. DIFUSIÓN DEL PLAN | 166 |
| 10. ACCIONES GESTIONADAS | 167 |
| 11. RECOMENDACIONES PARA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN | 168 |
| 12. CONCLUSIONES | 169 |
| BIBLIOGRAFIA | 171 |
| ANEXOS | 173 |

LISTA DE CUADROS

| | pág. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Cuadro 1. Consumo de sustancias psicoactivas (PSA) en el municipio de Mocoa | 47 |
| Cuadro 2. Proyecciones de tasas de interés en Colombia 2001 – 2004 | 84 |
| Cuadro 3. Población proyectada de Mocoa | 86 |
| Cuadro 4. Datos de población para Mocoa | 86 |
| Cuadro 5. Porcentaje de personas con NBI Nacional y Departamental (Indicadores Simples 1985-1998) | 94 |
| Cuadro 6. Niveles de educación en el municipio de Mocoa - 1999 | 98 |
| Cuadro 7. Número de alumnos en Mocoa | 98 |
| Cuadro 8. Promedio de alumnos | 98 |
| Cuadro 9. Número de alumnos por instituciones | 99 |
| Cuadro 10. Puesto de salud del municipio de Mocoa | 101 |
| Cuadro 11. Causas de muerte en el municipio de Mocoa | 102 |
| Cuadro 12. Causas de morbilidad para el municipio de Mocoa | 103 |
| Cuadro 13. Proyección de la población por áreas de municipios del Putumayo (1995 – 2005) | 107 |
| Cuadro 14. Número de líneas telefónicas requeridas para el municipio de Mocoa | 112 |
| Cuadro 15. Disposición final de las basuras en el municipio de Mocoa | 116 |
| Cuadro 16. Usuarios atendidos en tratamiento terapéutico | 148 |
| Cuadro 17. Usuarios atendidos en prevención de consumo de SPA | 150 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|---------------------------------------------------------------------------------|------|
| Figura 1. Enfoque situacional para el liderazgo | 64 |
| Figura 2. Población en la zona urbana y rural | 105 |
| Figura 3. Población proyectada en la zona urbana y rural del municipio de Mocoa | 106 |
| Figura 4. Cuadrantes de vulnerabilidad | 133 |

LISTA DE MATRICES

| | pág. |
|-------------------------------------------------------------------------------|------|
| Matriz 1. Matriz del perfil de capacidad interna (PCI) | 79 |
| Matriz 2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) | 80 |
| Matriz 3. Matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) | 118 |
| Matriz 4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) | 119 |
| Matriz 5. Matriz de perfil competitivo (MPC) | 122 |
| Matriz 6. Matriz DOFA | 126 |
| Matriz 7. Matriz del análisis de vulnerabilidad | 132 |
| Matriz 8. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) | 140 |
| Matriz 9. Matriz interna – externa (IE) | 142 |
| Matriz 10. Matriz de la gran estrategia | 144 |
| Matriz 11. Matriz de la política direccional (MPD) | 147 |
| Matriz 12. Matriz del grupo consultor de Boston (BCG) | 152 |
| Matriz 13. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) | 153 |

LISTA DE ANEXOS

| | pág. |
|-----------------------------------------------------------------------|------|
| Anexo A Comité asesor de la fundación | 174 |
| Anexo B Fotografía fundación | 178 |
| Anexo C Fotografía re-educados | 179 |
| Anexo D Grupo interdisciplinario asesor del proyecto | 180 |
| Anexo E Fotografías de entrevistas | 185 |
| Anexo F Listado de personas entrevistadas | 186 |
| Anexo G Balance general | 190 |
| Anexo H Organigrama propuesto para el desarrollo del plan estratégico | 191 |

GLOSARIO

ADICCIÓN: es una palabra ambigua, de la cual se ha hecho un uso inadecuado y por eso muchos expertos ya no la usan. Se prefiere el término “dependencia”. Se emplea el término para referirse al uso de sustancias psicoactivas de forma crónica, compulsiva e incontrolable. Se relaciona con conceptos como dependencia física y psicológica.

ALCOHOLISMO: estado de consumo crónico de alcohol, que produce dependencia y tolerancia. No implica necesariamente beber hasta embriagarse, ni beber todos los días.

AMENAZAS: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

CAPITAL HUMANO: corresponde al acervo de educación, conocimiento, habilidades y destrezas que posee una población. Se mide habitualmente por el promedio de grados de escolaridad. Es el insumo más valioso que posee una comunidad para enfrentar el reto del desarrollo.

COMPETITIVIDAD: capacidad de una sociedad para hacer frente al desafío de la competencia en calidad y precio, con sus bienes y servicios.

COMUNIDAD TERAPÉUTICA MIXTA: institución prestadora de servicios orientados a superar problemas de adicción de sustancias psicoactivas, cuyo grupo Staff está compuesto por ex – adictos y profesionales en el área de la salud.

CONSUMIDOR: persona que emplea SPA; pueden distinguirse tres categorías: el consumidor eventual o curioso; el habitual; y el dependiente.

DEBILIDADES: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

DROGADICCIÓN: término empleado para designar el estado de adicción a las drogas. Aun cuando es un término confuso, es empleado en muchos países y en muchas lenguas.

EFICACIA: está definida en términos del grado en que el proyecto logra sus objetivos en un periodo determinado sin reparar en la magnitud de los recursos aplicados.

EFICIENCIA: en el contexto de los proyectos la eficiencia debe entenderse como la relación entre los costos de los insumos aplicados y los productos obtenidos por el proyecto.

ESTRATEGIA: plan amplio y general desarrollado para alcanzar objetivos a largo plazo.

FACTOR CLAVE O CRÍTICO DE ÉXITO: es una condición indispensable para tener éxito en su actividad. Es una exigencia que el entorno le plantea a la institución, sino se cumple esa exigencia no habrá supervivencia.

FARMACODEPENDENCIA: término análogo a drogadicción. Hace referencia al estado de dependencia de fármacos o medicamentos.

FORTALEZAS: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

INVERSIÓN: es la aplicación de recursos económicos a una actividad determinada con el fin de obtener ganancias en un futuro. Es la parte del producto que se destina a reponer y ampliar el acervo de equipo, maquinaria e infraestructura física productiva.

METAS: son logros específicos y medibles, deben por lo menos poder ser evaluados. Se enfocan hacia el interior, indicando los resultados deseados de los equipos e individuos específicos dentro de la organización. El desempeño en relación con estos objetivos será el principal indicador para juzgar si la organización está o no logrando sus metas. El cumplimiento de las metas se mide a través de los indicadores estratégicos.

MISIÓN: una declaración de misión de una organización incluye el propósito y los valores de esa empresa. La misión debe ser clara, comprendida y compartida por todos los

miembros de la organización.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: amplían la declaración de misión. Aunque son más específicas, son todavía afirmaciones amplias de las aspiraciones de la organización hacia el futuro.

OPORTUNIDADES: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, que define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, señala posiciones de excelencia estratégica, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

PRESUPUESTO: cálculo o estudio anticipado de los ingresos probables y del nivel a que podrían llegar los egresos o gastos que con cargo a ellos deben efectuarse dentro de un periodo determinado denominado ejercicio presupuestario, y que generalmente es de un año. Casi todas las empresas realizan presupuestos sobre distintos aspectos de su actividad productiva, siendo éstos aplicables a cualquier unidad económica. Además de las estimaciones de los ingresos y gastos del periodo el presupuesto normalmente contiene indicaciones de las políticas a seguir para alcanzar los objetivos fijados.

PREVENCIÓN: en síntesis, la prevención se refiere al conjunto de procesos que estimulan el desarrollo humano y que con ello tratan de evitar o la aparición o proliferación de problemas socialmente relevantes.

PROYECTO: es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana. Es un conjunto de acciones explícitas orientadas al logro de objetivos de desarrollo económico o social predeterminado, cuya realización durante un horizonte de tiempo dado y un entorno específico, conlleva al uso de un conjunto limitado de recursos y se traduce en resultados verificables.

PUNTAL: es un elemento de soporte del cual depende la empresa para sobrevivir.

RECURSOS: se refiere a los medios necesarios para la acción y el logro de los objetivos. Son de varios tipos: recursos financieros, físicos, naturales, de información, tecnológicos y humanos.

SUSTANCIAS PSICOACTIVAS (SPA): nombre propuesto para reemplazar términos confusos como “drogas”, “fármacos”, “estupefacientes”, etc., se refiere a todas aquellas sustancias que tienen un impacto sobre el sistema nervioso central -SNC- y modifican su funcionamiento, aumentando o disminuyendo su nivel de funcionamiento, y alterando el campo de conciencia. Es una palabra más precisa que “droga”, pues esta incluye a los medicamentos debidamente formulados y que no necesariamente afectan el SNC.

RESÚMEN

Es de gran importancia y trascendencia la elaboración de planes estratégicos para la cualquier tipo de organización, ya que son considerados herramientas imprescindibles para el direccionamiento institucional, la toma de decisiones y el logro del engranaje perfecto entre la empresa y el entorno.

El plan estratégico que se propone en éste trabajo para la Fundación Sueños de Vida, organización privada sin ánimo de lucro que funciona desde hace dos años en la ciudad de Mocoa Putumayo, pretende que a través del proceso gerencial se desarrolle y mantenga un ajuste estratégico entre los objetivos y los recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del medio, que le permitan estructurarse mejor administrativamente, alcanzar mayor competitividad, ampliar su cobertura de mercado, incrementar calidad en la prestación de sus servicios, cimentarse como líder en su mercado y enfocarse hacia el crecimiento, la autosostenibilidad y desarrollo empresarial para alcanzar una integración coherente entre institución y mercado en beneficio propio y social, brindando una mejor calidad de vida a los integrantes de la organización y a los habitantes de la región.

Para la estructuración del plan estratégico de desarrollo, se realizó un análisis interno en la fundación que condujo a identificar fortalezas para contrarrestar sus debilidades, un análisis externo que conllevó a potenciar oportunidades minimizando la amenazas del entorno, que

posteriormente sirvieron como base para la formulación de una perspectiva estratégica en la organización.

ABSTRACT

It is of great importance and transcendence the elaboration of strategic plans for the any type of organization, since essential tools for the institutional address, the decision making and the profit of the perfect gear between the company and the surroundings are considered.

The strategic plan that one sets out in this one work for the “Foundation Dreams of Life” (Fundación Sueños de Vida), private organization without profit spirit that has been working for two years in the city of Mocoa Putumayo, it tries that through the managemental process a strategic adjustment between the objectives and the resources of the organization is developed and maintains, and the changing opportunities of the means, that allow him to structure themselves better administratively, to reach greater competitiveness, to extend its cover of market, to increase quality in the benefit of its services, to lay the foundations themselves like leader in its market and to focus towards the growth, the self-sustainability and enterprise development to reach a coherent integration between institution and market in own and social benefit, offering one better quality of life to the members of the organization and the inhabitants of the region.

For the structuring of the strategic plan of development, an internal analysis was made in the foundation that lead to identify strengths to resist its weaknesses, an external analysis

that entailed to harness opportunities diminishing its threats of the surroundings, that later they served as bases for the formulation of a strategic perspective on the organization.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica, es considerada una herramienta imprescindible en la empresa actual, donde cada una de las acciones de un plan estratégico debe considerar, entre otras, la incorporación de una filosofía de servicio, las últimas metodologías en planeación, el análisis de decisiones, la calidad en el servicio y el marketing estratégico; por lo cual es la base del direccionamiento para el desarrollo de la Fundación Sueños de Vida, organización privada sin ánimo de lucro de corta trayectoria institucional, inmersa en una sociedad globalizada y de constante cambio, donde se exige la elaboración de planes con mayor compromiso y visión de un mundo dinámico.

El plan estratégico que se presenta en éste trabajo, pretende dar una mejor orientación a la institución, permitiéndole vislumbrar ampliamente su horizonte y tomar mejores decisiones acordes con los objetivos y políticas organizacionales, para así proyectarse con mayor competitividad, creando ventajas competitivas y/o generando innovación que se enfoquen hacia el crecimiento, sostenibilidad y desarrollo empresarial más que a su propia supervivencia.

La propuesta del plan estratégico para la fundación, comprende el desarrollo de diagnóstico estratégico interno y externo de la organización, así como la definición del horizonte de tiempo, la redefinición de la misión, visión, principios corporativos y objetivos estratégicos,

la formulación y definición de estrategias, indicadores de gestión, plan de acción y culminar con la difusión del plan, acciones gestionadas y las recomendaciones.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 QUIENES SOMOS HOY

La Fundación “Sueños de Vida”, es una organización social putumayense, sin ánimo de lucro, ubicada en la ciudad de Mocoa, creada y conformada por personas voluntarias, ex adictos reeducados y profesionales capacitados de la región, que decidieron unir esfuerzos y recursos para ofrecer respuestas eficientes al problema del alcoholismo y la farmacodependencia, por medio de acciones integrales de prevención dirigidas a la comunidad en general, de tratamiento y rehabilitación a los adictos a través de procesos de reeducación basado en el modelo de comunidad terapéutica mixta. El ingreso y permanencia en ella es de carácter voluntario y su aceptación no esta sujeta a discriminación social, racial, política, económica o religiosa.

1.2 ANTECEDENTES

Para el año de 1997, preocupada por el elevado número de drogadictos de la ciudad de Mocoa en el departamento del Putumayo, la Doctora Lida Rodríguez, esposa del Alcalde Municipal de aquel entonces, Ingeniero Guillermo Gustavo González Gudiño, y el concejal Willian Hidalgo Velasco, presentan, al Honorable Concejo Municipal de Mocoa, proyecto de acuerdo para la creación de una Fundación Local Shekina (Dios entre nosotros) de prevención y tratamiento de la drogadicción, dicho proyecto fue sustentado por Jaime

Armando Erazo Villota y fue aprobado por la mayoría de concejales y sancionado por el Alcalde Municipal. Pese a lo anterior, por inconsistencias jurídicas, el concejal Parménides Rojas lo objeta y demanda ante el Contencioso Administrativo quien finalmente lo declaró improcedente y viciado de nulidad. Fue el primer intento de crear una organización para prevenir y tratar el alcoholismo y la drogadicción en el departamento del Putumayo con principios y técnicas diferentes a la de los Alcohólicos Anónimos que le han hecho tanto bien a la sociedad mocoana y putumayense.

Dos años después, en el año de 1999, en el Departamento Administrativo de Salud del Putumayo - DASALUD, siendo su Director el Dr. Iván Gerardo Guerrero Guevara, como parte del Programa de Salud Mental, crea el Programa para el Tratamiento de la Drogodependencia en el Departamento del Putumayo. El programa comienza a ejecutarse en el año 2000 bajo el trabajo mancomunado del Dr. Carlos Ramírez Bueno, Jefe de Seguridad Social, y de la Doctora Gloria Guerrero Liñeiro, Coordinadora del Programa de Salud Mental.

En el mes de mayo de 2001, nace la idea de la creación de una fundación para prevención y tratamiento de adicciones, por parte de dos putumayenses reeducados en la Fundación la Luz de la ciudad de Medellín mediante el convenio con DASALUD PUTUMAYO, señores Jaime Armando Erazo Villota y Marcos Silvino Chanchi, apoyados por la señora Carmen Julia Preafán, la psicóloga Liliana Chanchi, esposa e hija respectivamente y el señor Hernán Burbano Hernández, Subgerente de la Empresa de Energía Eléctrica del Putumayo.

Éste último es quien sugirió y orientó la conformación de la organización social e hizo ver los beneficios que de ella derivaría para la sociedad putumayense.

Se crea la Fundación Sueños de Vida mediante Asamblea General de Socios y acta 001 del 13 de agosto del año 2001, como organización social sin ánimo de lucro del subsector privado del sector salud, la cual se encuentra ubicada en la vereda alto Afán, en el municipio de Mocoa departamento del Putumayo.

La Fundación desde sus inicios y hasta la actualidad tiene como Presidente al señor Jaime Erazo Villota y como Director Ejecutivo al señor Marcos Chanchi, esta constituida por 14 asociados y cuenta con el apoyo de un Comité Asesor (véase anexo A), que son personas que ocupan cargos en instituciones gubernamentales con el objeto de encontrar en ellos asesorías y apoyo económico.

Las actividades de la fundación se inician en la finca de la familia Alvarez, con un ciclo de talleres de prevención bajo el nombre de “Sueños de Vida” (véase anexo B), dirigidos a niños y niñas de la ciudad de Mocoa; los talleres fueron exitosos con gran acogida entre los niños y los padres de familia. Ya para el mes de noviembre de 2001, se inicia el Programa de tratamiento residencial dirigido a personas que no pueden asumir compromisos consigo mismos, con la familia, ni con la sociedad.

El año 2002 transcurre como un año de grandes desafíos y acoplamientos frente a lo que es el llevar a cabo el desarrollo de los programas de tratamiento terapéutico que se había dado

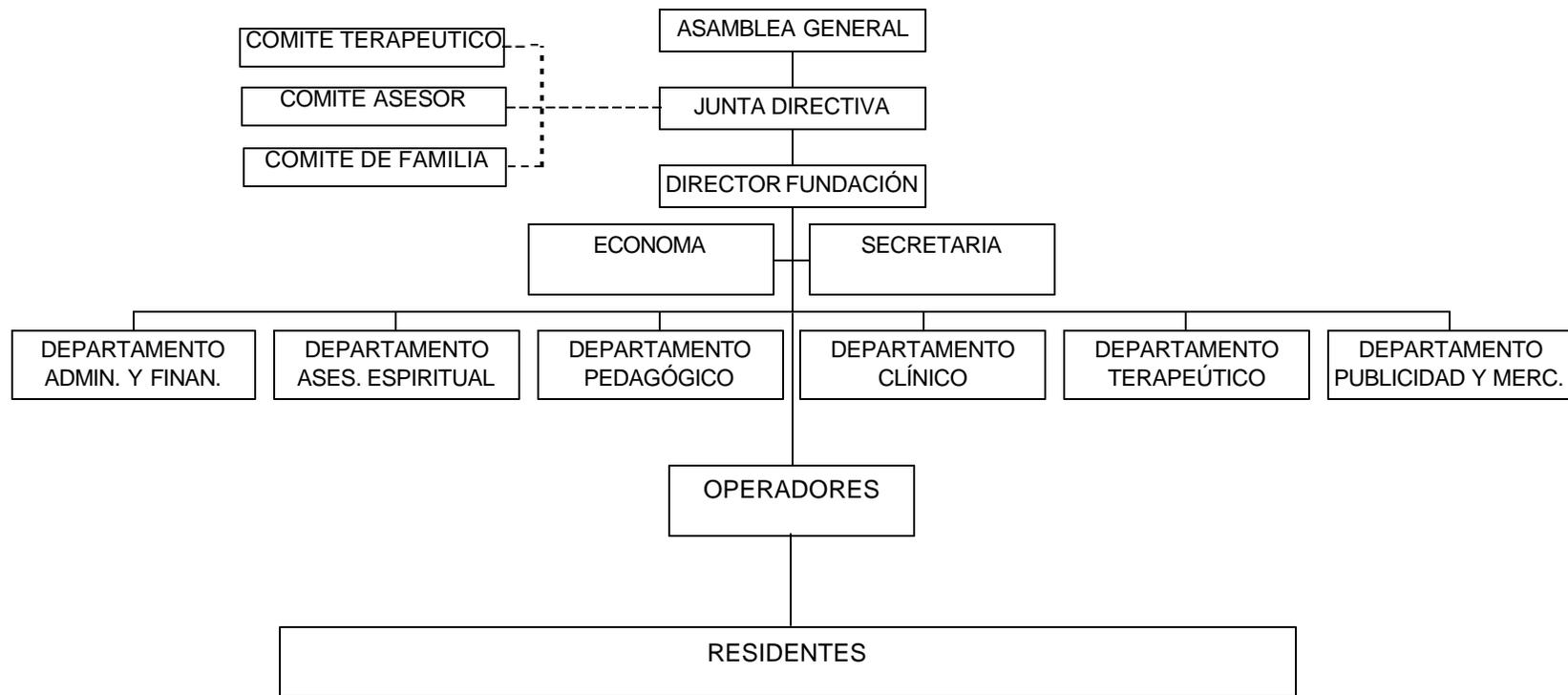
inicio a finales del año anterior, enfrentando crisis económicas por falta de recursos, pero no por ello desmejorando la calidad de los servicios y por el contrario impulsándose hacia el logro de objetivos y culminando el año en feliz término.

En el año de 2.003, el 1º de Marzo, la Fundación entregó a la sociedad putumayense, los primeros cinco ciudadanos rehabilitados (véase anexo C). También en éste mismo año se consiguió la personería jurídica que le da la categoría de Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) y el Registro Especial Nacional para Instituciones Prestadoras de Servicios en Salud.

1.3 ORGANIGRAMA ACTUAL

FUNDACIÓN SUEÑOS DE VIDA

MOCOA – PUTUMAYO



2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ACTUALES

2.1 MISION

Contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del sur de la amazonía colombiana a través de servicios integrales de prevención y tratamiento del alcoholismo y la drogadicción en el ámbito individual, familiar, institucional y social, así como también, resocializar, mantener y enriquecer las ganancias obtenidas por los sujetos de su quehacer.

2.2 VISION

Una organización social, del sur de la amazonía colombiana, prestigiosa en los ámbitos local, regional, nacional e internacional, integrada por hombres y mujeres con una gran sensibilidad humana, voluntad de servicio, conocimiento y experiencia suficientes para prevenir y tratar las adicciones y contribuyendo activamente en la construcción de región y en el mejoramiento de la calidad de vida de quienes la habitan.

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 Objetivo general. Ofrecer respuestas consecuentes al problema del alcoholismo y la farmacodependencia a través de acciones integrales de prevención dirigidas a la comunidad en general y del tratamiento y rehabilitación a los adictos por medio de procesos de reeducación basado en el modelo de comunidad terapéutica mixta, sin discriminación social, racial, política, económica o religiosa, siendo el ingreso y la permanencia de carácter voluntario.

2.3.2 Objetivos específicos.

- Prevenir el alcoholismo y la drogadicción.
- Prestar servicios de prevención y contención al consumo el alcohol y de las drogas.
- Tratar clínica y terapéuticamente las adicciones pero principalmente la del alcohol y las drogas.
- Brindar al usuario interno alojamiento, alimentación, tratamiento, ayuda terapéutica, trabajo social, atención psicológica y demás ayudas para su total rehabilitación.
- Resocializar a los alcohólicos y drogadictos que han finalizado exitosamente su proceso de tratamiento clínico y terapéutico.
- Realizar evaluación y seguimiento a los egresados del proceso de rehabilitación o reeducación.
- Asesorar a instituciones públicas y privadas en aspectos relacionados con su naturaleza.

- Promover y fortalecer la organización de grupos de apoyo para alcohólicos y drogadictos.
- Prestar el servicio de replanteamiento a los reeducados que lo necesiten
- Actos afines a su objeto social serán todas las acciones orientadas a la prevención, promoción, mercadeo y publicidad en planes de salud.

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para el desarrollo del proyecto, se contó con el apoyo y participación activa de un grupo interdisciplinario de profesionales en las áreas de administración de empresas, economía, medicina, derecho, política, ingeniería, sociología, contaduría, psicología, entre otros (véase anexo D), con los cuales a través de reuniones y entrevistas se logró establecer las diferentes variables incidentes del entorno en la fundación, así como la estimación del comportamiento futuro de las mismas.

3.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS USUARIOS

Los servicios ofrecidos por parte de la Fundación Sueños de Vida de la ciudad de Mocoa, están dirigidos hacia todo tipo de personas, sin distinciones de edad, sexo, raza, credo o nacionalidad, principalmente para aquellos relacionados con el consumo de sustancias psicoactivas (SPA).

Los usuarios de la fundación se clasifican:

- De acuerdo al tipo de tratamiento en:

- Residentes: constituido por el conjunto de usuarios internos permanentes que reciben tratamiento dentro de la institución.
- Ambulatorios: pertenecen todos los usuarios externos que reciben tratamiento en la institución (no viven en la fundación asisten los fines de semana únicamente).

- Por el tipo de proceso logrado, se clasifican en:

- Usuarios en proceso: son los usuarios vigentes que se encuentran en proceso de tratamiento, replanteamiento del proceso y rehabilitación.
- Usuarios reeducados: aquellos que culminaron exitosamente el proceso de tratamiento y recibieron el certificado de reeducados en la fundación.
- Usuarios en desprendimiento gradual: estos incluyen a los usuarios que están en proceso y han alcanzado alto grado en el tratamiento, pero que aun no han sido reeducados, ellos tienen la posibilidad de salir a dormir a su casa y presentarse dos veces por semana en la fundación.
- Usuarios en abandono: llamados así a los usuarios que por diferentes causas no terminaron el proceso y se retiraron de la institución. (reincidentes en el consumo de sustancias psicoactivas).

- Por el tipo de vinculación hacia la institución:

- Directos: conformado por todos los usuarios que reciben o que han recibido servicios por parte de la fundación.
- Indirectos: conformado por los usuarios potenciales, incluyendo a los usuarios de otras fundaciones y aquellos que no han recibido tratamiento alguno en este tipo de instituciones. (incluye a la familia de los residentes de la Fundación Sueños de Vida, instituciones que reciben los servicios de la fundación: colegios, ONGs relacionadas con el portafolio de servicios).

- A los usuarios también se los clasifica de acuerdo a la categoría de consumo, para brindarles tratamiento, así:

- De consumo experimental: hacen ensayos fortuitos, generalmente con amigos íntimos, dentro de un lapso de tiempo limitado y con un consumo total inferior a un gramo o diez ensayos. La motivación fundamental es la curiosidad.
- De uso socio-recreativo: el consumo es más regular que en la categoría anterior, el motivo principal de uso es la facilitación del comportamiento social, con efectos rápidos y pasajeros, y sin consecuencias posteriores importantes. No parecen tender a un uso incontrolado y no consumen solos.

Los dos tipos de usuarios anteriormente mencionados, pueden recibir tratamiento ambulatorio especialmente, por el grado de consumo y uso.

- De consumo circunstancial - situacional: el uso es autolimitado y con propósitos específicos, con patrones variables de cantidad consumida, frecuencia y duración.

Este tipo de usuarios requieren de tratamiento residencial o ambulatorio, de acuerdo a la evaluación que haga el terapeuta y equipo clínico de la institución. Son un porcentaje representativo para la fundación.

- De consumo intenso: consumen por lo menos una vez al día, con tendencia a aumentar las dosis y la frecuencia de consumo.
- De consumo compulsivo: necesitan ingerir la sustancia varias veces al día y no lo hacen socialmente, presenta dependencia, no puede interrumpir el consumo sin experimentar malestar fisiológico o alteraciones de funcionamiento psíquico.

Estos dos últimos tipo de usuario requieren tratamiento residencial únicamente. Son el mayor porcentaje de los usuarios que conforman la Fundación Sueños de Vida.

- Clasificación por tipo de sustancias consumidas:

- Por consumo de depresores del sistema nervioso central (SNC): incluyen sustancias como el alcohol, opio sus derivados heroína y morfina, barbitúricos y sedantes o tranquilizantes, inhalables (pegantes, gasolina y solventes), los anestésicos entre otros. Los cuales disminuyen el nivel de funcionamiento del SNC (no producen estado emocional de depresión o tristeza).
- Uso de estimulantes del SNC: pertenecen sustancias como la cocaína y sus derivados, las anfetaminas, la cafeína principalmente. Aceleran el funcionamiento del SNC y producen la impresión de aumentar la agudeza psicológica y la capacidad física.
- Consumo de alucinógenos: entre las sustancias más comunes se encuentran los hongos “mágicos”, la mescalina, el yahé y el LSD. Producen grandes modificaciones de la percepción (generando alucinaciones sobre todo visuales).
- Sustancias mixtas: las más conocidas son la marihuana y el éxtasis, las cuales producen efectos de dos o más de las otras sustancias anteriormente enunciadas.

3.2 ESTUDIO DE MERCADO

Para llevar a cabo el estudio de mercado, se tuvo en cuenta a los usuarios de tratamiento residencial y ambulatorio, a aquellos que están en proceso, en desprendimiento, a los

reeducados y los que abandonaron el tratamiento, además de los usuarios potenciales directos e indirectos de la fundación, a quienes se les realizó unas entrevistas enmarcadas dentro de los aspectos más relevantes de acuerdo a la clasificación de los usuarios (véase anexo E).

3.2.1 Recolección de información para el estudio de mercado:

3.2.1.1 Población atendida. La Fundación Sueños de Vida desde que inicio sus labores en el tercer trimestre del año 2001 hasta el segundo trimestre del año 2003, ha prestado sus servicios así:

- Ha atendido un total de 72 usuarios, en tratamiento terapéutico residencial 70 y 2 ambulatorios.
- Del total de 72 usuarios atendidos, 23 ingresaron entre finales del año 2001 (mes de noviembre) e hicieron proceso hasta febrero de 2002, reeducándose cinco usuarios que culminaron exitosamente el proceso de rehabilitación.
- 52 usuarios ingresan en el periodo de 2002 y 2003.
- 39 usuarios han abandonado el proceso, de los cuales 25 han reingresado.

- En la actualidad cuenta con 22 usuarios que reciben tratamiento residencial, de los cuales solo dos han logrado desprendimiento gradual y dos usuarios en tratamiento ambulatorio (uno de ellos en replanteamiento del proceso).

- De los usuarios actuales ocho se encuentran en un nivel alto próximo a lograr la reeducación en el mes de diciembre de 2003.

- La fundación cuenta con cinco reeducados en marzo de 2003, que en el momento hacen parte del equipo de apoyo terapéutico para estar en constante retroalimentación y evitar recaídas en consumo de SPA.

3.2.1.2 Usuarios vigentes. Se realizó una entrevista a cada uno de los usuarios que se encuentran en tratamiento residencial y ambulatorio de la Fundación Sueños de Vida, llenando la siguiente ficha como primera medida:

FICHA DE IDENTIFICACIÓN
USUARIOS FUNDACIÓN SUEÑOS DE VIDA

Nombre del usuario:

Edad:

Sexo:

Nivel educativo:

Fecha de ingreso o vinculación:

Tipo de tratamiento(residencial o ambulatorio):

Fecha de terminación del proceso o abandono:

Tipo de proceso logrado:

Categoría de consumo:

Tipo de sustancia consumida:

Tiempo de consumo:

Además se trataron temas que permitieron identificar el grado de satisfacción del usuario, sentido de pertenencia hacia la institución e inquietudes relacionadas, a través de las siguientes preguntas:

- Cuál es el motivo que lo indujo al consumo de sustancias psicoactivas (SPA)?
- Por qué ingreso a ésta institución, que lo motivo?
- Cómo se siente dentro del proceso en la fundación?
- Que aspectos positivos encuentra en ésta fundación?

- Qué aspectos negativos eliminaría en los procesos que desarrolla la fundación?
- Cumple con las expectativas que traía antes de su ingreso a la fundación?
- Cómo califica la labor que realiza la fundación en la región: buena, regular o mala?
- Qué método terapéutico prefiere el anterior (dominico) o el actual (claretiano)?
- Recomendaría a otras personas el uso de los servicios que ofrece la fundación?
- Qué cree que le falta a la fundación (dinero, personal, equipos o herramientas de trabajo, otros)?.
- Qué recomendaciones hace?

3.2.1.3 Usuarios reeducados. Para aquellos usuarios que terminaron satisfactoriamente el proceso y se rehabilitaron en la Fundación Sueños de Vida, se llenó la misma ficha de identificación del usuario y se realizaron las mismas preguntas, sumadas a las siguientes:

- Cuál es el motivo que lo indujo al consumo de SPA?
- Cuál fue el aspecto más relevante para el logro de su tratamiento?
- Ha recaído en consumo de SPA?
- Cuales aspectos considera incidentes para una recaída en el consumo de SPA?

3.2.1.4 Usuarios que abandonaron proceso. Se entrevistó a algunos usuarios que hicieron abandono del proceso terapéutico en la Fundación Sueños de Vida y que reinciden en consumo de SPA, de los cuales se llenó la ficha de identificación del usuario según la información del archivo de la fundación, y luego se procedió a realizar preguntas similares a las hechas a los anteriores grupos de usuarios, además de otras como:

- Cuál es el motivo que lo induce al consumo de SPA?
- Por qué abandonó el proceso en la fundación?
- Volvería a hacer uso de los servicios que ofrece la Fundación Sueños de Vida?
- Considera que su tiempo de permanencia en la fundación fue una inversión o se malgastó?
- Ha hecho uso de los servicios de otras fundaciones del mismo tipo?
- Qué aspectos considera favorables o desfavorables de la Fundación Sueños de Vida frente a las fundaciones que usted conoce?
- Como considera su vida después del abandono del proceso terapéutico?

3.2.1.5 Usuarios de otras fundaciones. Se recolectó información de los usuarios de otras fundaciones de la misma naturaleza que Sueños de Vida, con el fin de identificar el grado de aceptación que ésta posee, para lo cual se llenó la ficha de identificación de usuario utilizada en la Fundación Sueños de Vida y se realizó entrevistas con el siguiente ítem de preguntas:

- Cuál es el motivo que lo induce al consumo de SPA?
- Qué lo motivo a tomar un tratamiento en una comunidad terapéutica para su rehabilitación?
- Conoce la Fundación Sueños de Vida?
- Cuál fue su criterio para no seleccionar la Fundación Sueños de Vida para llevar a cabo su tratamiento?
- Cuál es el aspecto más relevante para el avance en su tratamiento?
- Como califica su fundación con relación a la Fundación Sueños de Vida?

- Recomendaría la Fundación Sueños de Vida a otras personas que padezcan su mismo problema para adelantar procesos de rehabilitación?
- Cuál es el grado de satisfacción frente a sus expectativas en su fundación?
- Qué aspectos cree que se deben cambiar o mejorar en su fundación para lograr mayor calidad y satisfacción en los servicios?
- Qué recomendaciones hace acerca del tema tratado?

3.2.1.6 Usuarios de ninguna fundación. Se entrevistaron a personas afectadas por problemas de consumo de SPA, que no ha tenido la oportunidad de seguir un tratamiento de rehabilitación, para evaluar la aceptación de los servicios ofrecidos por la Fundación Sueños de Vida, con preguntas como: (se llenaron algunos datos de la ficha de identificación de usuario)

- Cuál es el motivo que lo induce al consumo de SPA?
- Acepta tener problemas de adicción a cualquier tipo de SPA?
- Considera la posibilidad de que exista una forma de solucionar su adicción?
- Ha recibido algún tipo de tratamiento o apoyo para su problemática de consumo de SPA?
- Alguna vez ha buscado ayuda en una comunidad terapéutica?
- Ha escuchado hablar de la Fundación Sueños de Vida?
- Si se presenta la oportunidad de integrar una comunidad terapéutica como Sueños de Vida lo haría?

3.2.2 Resultados del estudio de mercado.

3.2.2.1 Demanda. Tomando información de estudios realizados por el Departamento Administrativo de Salud del Putumayo (DASALUD) y del Programa Presidencial Rumbos, se tiene que la demanda en consumo de SPA, se ha incrementado en promedio en un 7.35% desde al año 1.998 hasta el presente año como muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Consumo de sustancias psicoactivas (PSA) en el municipio de Mocoa

| Sustancia consumida | Año | |
|---------------------|--------|-------|
| | 1998 | 2003 |
| Alcohol | 63,1% | 73,6% |
| Marihuana | 28,8% | 35 % |
| Innalantes | 6,8% | 7,1% |
| Basúco y Perica | 3,1% | 15,5% |
| Promedio | 25,45% | 32,8% |

Fuente: GUERRERO, Gloria; SÁNCHEZ Nancy y MUSTAFÁ Mireya. La drogadicción un problema individual y social, Mocoa 2003.

Establecer la población que demandará de los servicios de la fundación no es fácil, dado que a nivel del Departamento del Putumayo existen escasos estudios de alcoholismo y drogadicción, y los que existen se enfocan en grupos muy reducidos de la población, generalmente jóvenes.

Según estudio realizado por la Fundación Sueños de Vida, el 15,1% de los encuestados consume actualmente SPA, considerando que este porcentaje puede ser superior en la población adulta, arrojando un porcentaje potencial de la población a atender está por encima del 30% de la población general (342.513 Habitantes) que equivaldría a 102.453

personas en el Departamento del Putumayo, concluyendo que de cada 100 personas una sufre de serios problemas de adicción al alcohol y a las drogas.

En el municipio de Mocoa existen 50 casos severos de personas que consumen SPA, que requieren tratamiento residencial urgente. En el departamento en una población entre los 5 y 49 años (equivale a 249.371 personas), se obtiene que 9.476 habitantes (3.8%) requieren tratamiento en mayor o menor grado, en lo cual la fundación Sueños de Vida no alcanza a cubrir el 0.1% en lo que lleva de vida institucional, apenas abastece la demanda local.

3.2.2.2 La oferta. En el sector público, en el departamento del Putumayo solo existen programas de prevención del consumo de SPA liderados por parte de DASALUD y apoyados por el Programa Rumbos de la Presidencia de la República.

El sector privado de la región, ofrece servicios de prevención y tratamiento por parte de tres instituciones: Fundación Sueños de Vida, Alcohólicos Anónimos, Fundación Manantial de Vida. Cabe anotar que el tratamiento que ofrece Alcohólicos Anónimos es diferente en cierta medida al suministrado por parte de las otras dos fundaciones, ya que este utiliza un método conocido como catarsis, que puede catalogarse como ambulatorio, pero que no ofrece una reeducación de los individuos.

De las dos fundaciones existentes en la región, la Fundación Sueños de Vida objeto de estudio, es la única que cumple con la mayoría de los requisitos legales exigidos para su funcionamiento, ya que es una IPS de primer nivel reconocida por el Ministerio de Salud,

característica que no cumple la otra fundación y que es aspecto clave para el desempeño de labores y que es requisito primordial en el momento de firmar convenios o contratos.

3.2.2.3 Resultados de las entrevistas.

a- Usuarios vigentes: se entrevistaron a las 22 personas que actualmente están recibiendo tratamiento en la fundación (véase anexo F), y la tendencia de sus respuestas son:

- Los vacíos afectivos y la inseguridad en si mismos, son los principales motivos de inducción hacia el consumo de SPA.
- El ingreso a la fundación se debe a motivos como la búsqueda de solución al problema de sus adicciones, porque consideran que es la mejor fundación de la región y además porque posee renombre hasta a nivel de las frontera con los vecinos países de Ecuador y Perú.
- Expresan que los procesos terapéuticos implican sacrificio, compromiso y voluntad de cambio, pero a pesar de eso se sienten bien y consideran que esos procesos dan buenos resultados.
- Entre los aspectos positivos que rescatan de la fundación, se encuentran: la capacidad del equipo clínico operativo para dar tratamiento y la confianza que inspiran los terapeutas reeducados por haber superado las adicciones y ahora ser capaces de rescatar a otros de esa problemática.
- El aspecto negativo que eliminarían de la fundación, son las campañas de requerimiento de alimentos, por considerarlas de riesgo para recaídas en consumo de SPA.

- La mayoría de las expectativas si se cumplen con el transcurrir del proceso, porque en la fundación encuentran apoyo, cariño y sienten que son unas nuevas personas cada día.
- Califican como una buena labor social la que desarrolla la fundación en todo el Putumayo, porque a través de sus procesos les devuelven la esperanza de vivir dignamente, de ser importantes para su familia y la sociedad.
- Prefieren el método terapéutico nuevo “método Claret” más que el “método Dominicó”.
- En todas la oportunidades que se les presenta recomiendan a la fundación, ya sea entre sus familiares, amigos, conocidos o simplemente a las personas que se les acercan.
- Consideran que la parte económica es la parte frágil de la fundación, por ello no puede solventar todas las necesidades que la aquejan.
- Recomiendan que se adecue un sitio para deportes, una biblioteca, contratación de más personal clínico y operativo y consecución de elementos de trabajo como VHS y videos educativos, entre otros.

b- Usuarios reeducados: la tendencia de las respuestas de las entrevistas dadas por los cinco reeducados de la fundación Sueños de Vida son:

- Los principales factores que los indujeron al consumo de SPA son: la cultura de la coca que se vivencio en el putumayo en décadas pasadas, problemas familiares y otros vacíos afectivos.
- El ingreso a la fundación se dio porque en ese entonces era la mejor alternativa de solución, ya que allí laboraban y aun laboran reeducados que superaron el problema de las

adiciones y que además anteriormente fueron sus compañeros de consumo, lo que generó mayores niveles de confianza en cada nuevo usuario.

- Dentro del desarrollo de los procesos de la fundación se sintieron bien, aunque debieron pasar muchas necesidades debido a que la institución en ese momento aun estaba en un momento de arranque y tenía muchas falencias y carencias, de las cuales hoy ya se han superado muchas.

- El aspecto negativo que eliminarían es: número gran numero de permisos de salida que se les concede a los usuarios vigentes, porque hace que se pierda el ritmo del proceso y es considerado factor de riesgo para reincidir en consumo de psicoactivos.

- Al inicio de su proceso fue difícil que se cumpliera con sus expectativas, pero a medida que transcurrió el tiempo si llegaron a cumplir un alto grado de satisfacción.

- Califican como excelente la labor social que realiza la fundación, porque piensan que esta salvando vidas que se creían perdidas y están haciendo prevención a niños y jóvenes, evitando que entren en ese callejón sin salida.

- Prefieren el método terapéutico anterior “Dominico” más que el nuevo “Claretiano”, sin embargo creen que se puede rescatar partes buenas del nuevo método y hacer una mezcla que se adapte a la cultura de los putumayenses consumidores de psicoactivos.

- Si recomiendan los servicios de la fundación, tal es el caso que actualmente tienen familiares o amigos recibiendo tratamiento en ella.

- Hace falta que la fundación gestione más recursos, contrate mayor numero de persona clínico y operativo.

- Recomiendan que se hagan más terapias entre el residente y su familia, que se incrementen las campañas de prevención de consumo de SPA, implementar servicios post

tratamiento, crear sedes de la fundación en otros municipios del Putumayo, adquirir un medio de transporte y teléfono.

c- Usuarios que abandonaron proceso: se entrevisto a 20 personas que han hecho abandono del proceso terapéutico de la fundación Sueños de Vida, y la tendencia de las respuestas se dio de la siguiente manera:

- Iniciaron consumo de SPA, por curiosidad y vacíos afectivos generados por la violencia intra familiar.
- Abandonaron proceso terapéutico, porque al ingresar a la fundación no lo hicieron a conciencia y por voluntad sino obligados por sus familias, además sintieron mucha presión por la disciplina que se maneja internamente en los procesos de la fundación.
- La mayoría retomarían procesos terapéuticos a pesar de su rigurosidad en el proceso.
- Creen que el tiempo que permanecieron en la fundación en proceso fue valioso y por eso se recriminan por haber abandonado y sienten miedo de no se recibidos de nuevo a proceso.
- Hasta el momento no han hecho uso de los servicios de otras fundaciones, por considerar que no son competentes en el tratamiento de las adicciones, les falta experiencia y muchos recursos para que el servicio sea de calidad.
- Afirman que la Fundación Sueños de Vida tiene mucho reconocimiento social por sus lideres, porque en ella trabajan personas capacitadas, con experiencia y con ética profesional.
- Después del abandono a la fundación, sienten mucha desesperación y con ganas de romper las cadenas que los atan a las drogas.

d- Usuarios de otras fundaciones: 20 usuarios de otras fundaciones fueron entrevistados, de los cuales nueve pertenecen a la fundación Manantial de Vida y 11 usuarios de Alcohólicos Anónimos, y sus respuestas tienen las siguientes tendencias:

- La inseguridad en si mismos, curiosidad y vacíos afectivos los inducen al consumo de SPA.
- Cuando sienten perder el sentido a la vida, rechazo de la sociedad y la familia, es cuando se motivan a buscar ayuda en las instituciones de rehabilitación de adicciones.
- Si tiene conocimiento de la existencia de la fundación Sueños de Vida, pero no la conocen a fondo.
- Se inclinaron por Alcohólicos Anónimos (A.A), por considerar que allí no se hará pública su adicción al alcohol. Los que escogieron a la fundación Manantial de Vida creen que allí es más fácil el tratamiento, no tan riguroso como en fundación Sueños de Vida.
- El aspecto mas relevante para avanzar en los procesos terapéuticos consideran son las ganas de salir de salir de esa problemática de drogas y alcohol.
- Los A.A. entienden que el tratamiento que ellos realizan es diferente al de las otras fundaciones porque allí no se necesita internar a la persona, pero a pesar de eso califican a fundación Sueños de Vida excelente y más apropiada para personas con avanzados problemas de drogas. Los usuarios de Manantial de Vida califican a fundación Sueños de Vida como buena igual a su fundación.
- Si recomiendan a Fundación Sueños de Vida, porque dicen a demostrado resultados positivos al reeducar a cinco personas que estaban en estado lamentable de vida por el

consumo de SPA, además porque en ella trabajan buenos terapeutas y por la acogida que tienen en todo el Putumayo por sus campañas de prevención en consumo de psicoactivos.

- A pesar de que A.A. es diferente a fundación Sueños de Vida si ha llenado muchas expectativas. Los usuarios de la fundación Manantial de Vida opinan que a ésta le faltan cosas para cumplir con sus expectativas.

- Consideran que en fundación Manantial de Vida se debe mejorar la alimentación y contratar más personal eficiente.

- Los usuarios de A.A. piensan que las fundaciones de la región deben tener mejor infraestructura y brindar tratamiento gratuito. Los de Manantial de Vida consideran que se debe disminuir la disciplina del tratamiento terapéutico y bajar el precio de las mensualidades.

e- Usuarios de ninguna fundación: fueron entrevistados ocho personas que nunca han recibido algún tipo de tratamiento en una comunidad terapéutica, y la tendencia de sus respuestas es:

- Los indujo a consumir sustancias psicoactivas la cultura de coca que se apodero del Putumayo en especial las tres últimas décadas del siglo pasado, los vacíos afectivos y la inseguridad de ellos mismos.

- En general aceptan tener problemas de drogadicción y alcoholismo.

- Consideran que las comunidades terapéuticas y los grupos de oración son la solución a su problemática.

- No han recibido tratamiento para solucionar su problema de consumo de SPA.

- Hasta el momento no han buscado ayuda porque dicen no tener dinero para pagar el tratamiento, sienten vergüenza y miedo al rechazo de los demás.
- En alguna ocasión escucharon hablar de la fundación Sueños de Vida, pero creen que allá no serán aceptados por no poseer recursos económicos, ni estudios y por vestir con harapos.
- En caso de tener la oportunidad de recibir tratamiento en fundación Sueños de Vida si acudirían a ella.

3.2.2.4 Conclusiones generales de las entrevistas.

- El 81% del total de los entrevistados tienen buena aceptación de la Fundación Sueños de Vida, por su reconocimiento y posicionamiento en el mercado y el 9% restante prefieren otras fundaciones o ninguna.
- Del total de entrevistados el 82,27% califican la labor de la fundación Sueños de Vida como buena, el 16.5% como regular y el 1.23% desconocen la labor de la fundación.
- Un 89% del total de entrevistados recomienda a otras personas hacer uso de los servicios que ofrece la Fundación Sueños de Vida, institución objeto de éste estudio, el 0.1% recomienda a la fundación Manantial de Vida y el 10 % restante prefieren recomendar otras fundaciones que no sean de la región o simplemente no recomiendan a ninguna institución.
- Los factores más preponderantes que le hacen falta a la Fundación Sueños de Vida, según el 73% del total de los entrevistados son los recursos financieros 27% restantes opinan que son los recursos humanos y los elementos de trabajo.

- 80.4% del total de entrevistados consume SPA por tener vacíos afectivos^{*}, el 15% por la cultura de la coca que se desató en la década de los 80, y el 4.6% por inseguridad en sus capacidades personales y curiosidad.
- El 76% de los entrevistados creen que las recaídas en consumo de SPA, se deben a que no superan dependencias afectivas (siendo la más relevante la dependencia hacia su pareja o cónyuge), el 23% recaen en consumo por estigmatización social o individual.
- Del total de los Usuarios de la Fundación Sueños de Vida^{**}, un 77.7% de los entrevistados se sienten satisfechos con los procesos que está realiza, el porcentaje restante (22.3%) no opinan por ser nuevos dentro de la fundación o no responder por otros motivos.
- Un 62.96% de los usuarios de la Fundación Sueños de Vida consideran que si se han cumplido las expectativas que tienen, el 30% consideran que le falta cumplir algunas expectativas y el 7.04% no cumple con sus expectativas por diferentes razones.
- Del total de los usuarios de la fundación, un 25% suponen que es mejor el antiguo método terapéutico de choque llamado “Método Dominicó”, el 60% prefieren el nuevo método terapéutico “Método Claretiano”, y el restante 15% no se inclinan por ningún método o prefieren la mezcla de los dos.
- El 65% de los usuarios de la fundación, califican al talento humano como el aspecto positivo más significativo de la institución, y el 35% rescata como aspecto positivo la buena acogida y el apoyo que le brinda la sociedad.

* Vacíos afectivos causados por la descomposición social y violencia que atraviesa el departamento del Putumayo.

** El total de los usuarios de la Fundación Sueños de Vida, incluye a usuarios en tratamiento o proceso, reeducados y los usuarios que abandonaron el proceso terapéutico.

- Un 59.8% de los usuarios abandonaron proceso terapéutico, porque ingresaron a la institución obligados por sus familiares, el 22% abandonaron por que no sobrellevaron la disciplina que requiere el tratamiento, y el 18.2% por otras causas.
- De los usuarios que abandonan proceso terapéutico, el 63% retomarían proceso en la Fundación Sueños de Vida, el 9.6% prefieren otras fundaciones, el 2.4% no encuentran preferencia hacia alguna de las fundaciones y el 25% se encuentran en estado avanzado de indigencia por alto grado de consumo y prefieren continuar en la vida que llevan de drogas y alcohol.

3.2.2.5 Sugerencias y expectativas. Las más comunes de acuerdo a la investigación de éste trabajo apuntan hacia:

- El incremento de terapias individuales y asesorías de tipo psicológico.
- Contratar mayor número de personal técnico-operativo y clínico.
- Que se gestione para que el tratamiento sea gratuito en todos los casos.
- Aumentar el número de campañas de prevención.
- Adquirir más elementos de apoyo para el proceso terapéutico.
- Gestionar recursos financieros.
- Crear otras sedes en los demás municipios del Departamento.
- Adecuar un espacio dentro de la Fundación, para recreación y deporte.
- Implementa una biblioteca en la fundación.
- Gestionar la adquisición de un medio de transporte y de comunicación.
- Implementar servicios post rehabilitación para usuarios y sus familias.

- Realizar cambios en algunos aspectos del proceso de rehabilitación por considerarlo muy riguroso.

3.2.2.6 Conclusiones del estudio de mercado. El incremento de la demanda, se debe a factores de descomposición social, causados por violencia, desplazamiento forzoso, fumigaciones a cultivos ilícitos, aumento en los índices de desempleo, pérdida de valores, altos grados de prostitución, homosexualismo, madresolterismo, maltrato intrafamiliar, abandono infantil e incremento de patologías psicológicas que favorecen el consumo compulsivo de SPA en jóvenes y niños.

Según el estudio realizado por DASALUD Putumayo en el departamento, para el estudio nacional que realizó el Programa Presidencial Rumbos, se concluye que el consumo de alcohol entre la juventud es relativamente alto, y que nueve de cada 100 consumidores de alcohol lo hicieron por primera vez a la edad de 10 años¹, se debe tener en cuenta que el alcohol es la puerta de entrada a la drogadicción en la mayoría de los casos, lo mismo que ha la prostitución, promiscuidad y al homosexualismo.

Del mismo estudio se concluyó que Mocoa es la sexta ciudad de mayor consumo de cocaína entre las 27 capitales de departamento que respondieron a la encuesta nacional del programa Rumbos; del total de los encuestados el 15% consumen cocaína todos los días.

¹ GUERRERO LIÑEIRO, Gloria. Estudio del consumo de SPA en el departamento del Putumayo. Mocoa: DASALUD, 1998.

La metodología de las comunidades terapéuticas en nuestro país ha dado un excelente resultado, ya que de 32 pacientes en tratamiento en los años 2000 y 2001 se reeducaron 12, lo que equivale al 37%, que es elevado si se tiene en cuenta que internacionalmente se tiene una relación de éxito de seis a uno, es decir que de cada seis residentes solo uno termina exitosamente el proceso de reeducación o rehabilitación*.

De acuerdo a las gestiones realizadas por la autora de éste trabajo de investigación, con algunas instituciones en búsqueda de convenios o contratos, se puede concluir que los posibles contratantes de los servicios de la fundación Sueños de Vida; como son: algunas instituciones de educación básica y profesional, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, Departamento Administrativo de Salud del Putumayo DASALUD, algunas instituciones promotoras o prestadoras de salud, el Departamento de Policía del Putumayo y la Corporación Autónoma Regional CORPOAMAZONÍA; tiene una buena aceptación del portafolio de servicios ofrecido por parte de la fundación, gracias a la calidad y cumplimiento en la prestación de los mismos. Aunque opinan que se deben implementar otros servicios relacionados, contratar mayor número de personal en el área contable, operativa y clínica especialmente.

* Estudio realizado por Hogares Claret y la Federación Colombiana de Comunidades Terapéuticas FECCOT, 2002.

3.3 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI

3.3.1 Análisis de la cultura corporativa. Las relaciones interpersonales dentro de la Fundación Sueños de Vida de la ciudad de Mocoa, se basan en el respeto, la colaboración, solidaridad, compromiso y compañerismo, lo que da como resultado un clima laboral bueno, donde sus directivos y colaboradores trabajan en equipo para el logro de los objetivos organizacionales.

Aunque el estilo de liderazgo dentro de la organización se define como participativo, existen muchas evidencias de existir realmente un estilo autoritario en baja escala, lo que refleja en algunas ocasiones la inapropiada toma de decisiones.

La motivación, está principalmente dada por el carisma y la voluntad que poseen las personas que laboran y colaboran en la fundación por salvar vidas, ya que no existen salarios acordes con el desempeño laboral por la falta de recursos monetarios, que además no permiten brindar otro tipo de motivaciones como: bonificaciones, capacitación, etc.

Este último aspecto de motivación, actualmente se presenta como una fortaleza pero muy a corto o mediano plazo, ya que a largo plazo repercutirá en el nivel de vida del personal que labora en la fundación y por ende producirá insatisfacción.

Dentro de la institución no existen sistemas de planeación ni control definidos, inherentes al logro de los objetivos de la organización.

Existen sistemas de información y comunicación básicos tanto formales como informales, de arriba hacia abajo y viceversa, y horizontalmente, destacándose los canales de comunicación: verbales y escritos, los cuales requieren un oportuno mejoramiento para maximizar calidad de las relaciones interpersonales en su retroalimentación, motivación y así satisfacer las necesidades individuales y grupales, mejorando la calidad en la prestación de servicios y la productividad en general.

El portafolio de servicios ofrecido por la fundación, es desarrollado por personal idóneo, capacitado y con experiencia, pero requiere de un mayor número de personas para ampliar la cobertura de mercado y satisfacer todos los requerimientos del tratamiento de la drogadicción y alcoholismo de sus usuarios directos e indirectos.

La cultura organizacional representa para la fundación en términos generales una fortaleza de grado bajo.

3.3.2 Capacidades de la empresa.

3.3.2.1 Capacidad directiva.

- **ORIENTACIÓN EMPRESARIAL:** actualmente la fundación desarrolla planes de diario vivir, los que constan de un conjunto de actividades a desarrollar para el tratamiento de las adicciones, pero para llevar a cabo las demás actividades requeridas para el normal

desempeño de la organización no se hace uso de la planeación a corto, mediano y largo plazo, lo cual ocasiona una toma de decisiones reactiva y no proactiva.

La toma de decisiones reactiva, está dada porque generalmente se da solución a los problemas u oportunidades de inmediatez, dejando de lado aspectos importantes como: las verdaderas necesidades y expectativas de los usuarios y los colaboradores de la institución, las oportunidades o amenazas que el entorno presenta, descuidando su engranaje empresarial y disminuyendo su calidad en el manejo de recursos, al igual que desaprovechando su capital humano en general.

La problemática que presenta la Fundación Sueños de Vida, hace prioritaria la necesidad de implementar un plan estratégico acorde con los objetivos y metas trazadas dentro de la misma, de tal manera que le provea los medios y recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos, permitiéndole definir una mejor estructuración, gestión y proyección empresarial, para ampliar su cobertura y calidad en la prestación de sus servicios, al mismo tiempo que le permita un mayor conocimiento interno de su organización y de su entorno, para así establecer claramente la diferenciación con su competencia y poder adelantar proyectos que contribuyan con su sostenibilidad, crecimiento, desarrollo y consolidación empresarial.

Esa falta de planeación da como resultado la desorganización administrativa que existe en la actualidad, repercutiendo en el manejo que se le da a los recursos captados, obstaculizando el crecimiento institucional y por ende en la gestión administrativa, es por ello que es considerada una debilidad de alto grado y de impacto alto.

- **CLARIDAD DE LAS FUNCIONES:** a pesar de que hasta el momento no existe duplicidad de funciones, si se da la multifuncionalidad debido al número limitado de personas que labora en la institución, que repercute en algunos casos en la calidad del desempeño de funciones y en determinado momento puede causar un mal manejo del tiempo y de los recursos obstaculizando el logro de los objetivos organizacionales.

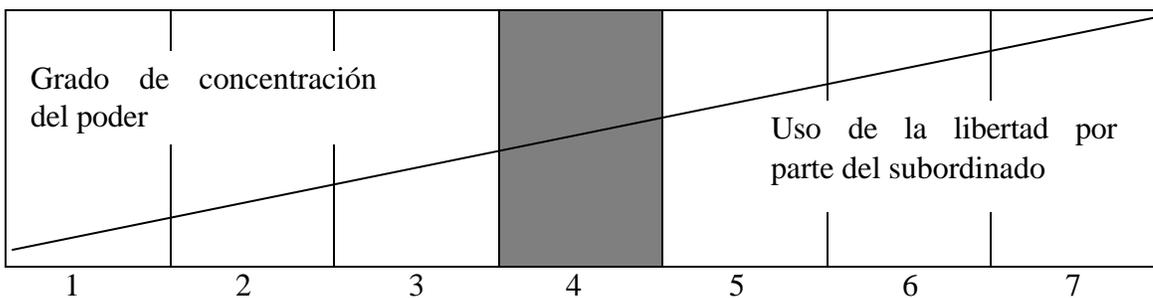
No se encuentran documentadas las funciones de cada cargo en un manual de funciones, ni la forma de cómo desarrollar los procesos en un manual de procedimientos, no poseen reglamento interno de trabajo y las demás herramientas administrativas básicas para el excelente desempeño laboral. Como hasta el momento el personal que labora en la fundación, conoce sus funciones aunque no se encuentren documentadas, esto hace que no sea una debilidad inmediata pero si a mediano y largo plazo, es por ello que se la cataloga como debilidad en bajo grado con impacto bajo.

- **ESTILO DE LA DIRECCIÓN:** dentro de la Fundación Sueños de Vida, se da participación al personal que allí labora, pero en el momento de la toma de decisiones se imparte el estilo autoritario en baja escala en la mayoría de las ocasiones.

Los objetivos, políticas, procedimientos, etc., son establecidos por el staff de la institución, pero principalmente por el Director y el Presidente.

La dirección de la institución ejerce un liderazgo directo y participativo, ya que existe un reducido número de personal, lo cual facilita el contacto personal continuo entre directivos y colaboradores, haciendo que la dirección sea ligeramente flexible, estimulando la participación de los subordinados aunque la decisión final esté en manos de los directivos.

Figura 1. Enfoque situacional para el liderazgo



Por lo expuesto anteriormente, la Fundación Sueños de Vida tiene un liderazgo de tipo cuatro que es considerado una debilidad de bajo grado, en el cual “El administrador evalúa el problema, toma la decisión y propone la idea para considerar posibles cambios basado en los aportes del subordinado. La decisión final está en manos del administrador”².

- **TOMA DE DECISIONES:** aunque se dice tomar las decisiones por unanimidad, en general ésta tarea, está supeditada al Presidente de la Fundación, quien en muchas situaciones es apoyado por el Director de la misma, por lo tanto en caso de darse la oportunidad de delegar esa toma de decisiones ésta recaerá sobre este último.

² SABOGAL SABOGAL, Omar. Proceso administrativo. Santafé de Bogotá: UNISUR, 1997. p .404.

No existen claros mecanismos de participación ni delegación de toma de decisiones en el nivel donde se presenten los problemas, lo cual implica un proceso un tanto lento en la solución real a esos problemas, produciendo conflictos internos entre los colaboradores y en algunos casos no brindando la solución más adecuada.

El panorama de la toma de decisiones se muestra con grado bajo de autoritarismo, pero con tendencia a la flexibilidad de cambio, conllevando a ser una debilidad de bajo grado y con impacto bajo.

- **AGRESIVIDAD PARA ENFRENTAR LA COMPETENCIA:** muchos factores como la falta de una mejor organización y gestión administrativa, han obstaculizado para enfrentar a la competencia con mayor agresividad de la presentada hasta el momento. El conocimiento de muchos de los aspectos de la competencia y muchas fortalezas de si misma, hacen que la Fundación Sueños de Vida, logre mejor posicionamiento y acogida en el mercado que sus competidores, esto ha incrementado en los últimos tiempos el número de usuarios para los servicios ofrecidos por la fundación según los datos obtenidos en el estudio de mercado, por tales razones se considerada una fortaleza de grado bajo con impacto bajo.

3.3.2.2 Capacidad competitiva.

- **ACEPTACIÓN DEL SERVICIO EN EL MERCADO:** la aceptación de los servicios de la fundación, se logra vislumbrar en los datos obtenidos en el estudio de mercado, donde se

presenta un porcentaje del 89% a favor de la Fundación Sueños de Vida, frente a un 11% que corresponde a aceptación de los servicios de la competencia o de otras fundaciones de otras regiones. Otra forma de calificar la alta aceptación de los servicios de la fundación objeto de estudio, esta dada por el número y la calidad de usuarios directos e indirectos que día a día llegan a recibir tratamiento y a hacer uso de los distintos servicios que allí se ofrecen, además del apoyo que la institución recibe a todo nivel de la sociedad y de otras instituciones privadas y gubernamentales para llevar a cabo su cotidiano desempeño.

El haber sido en la región, la primera institución de esta naturaleza en entregar a la sociedad del Departamento del Putumayo, los primeros reeducados (rehabilitados), y de hasta el momento mantener un alto índice de éxito en el tratamiento de personas adictas, la convierten en ser la más acertada y aceptada, ganando mayor posicionamiento en el mercado.

Otro aspecto importante por el cual la existe gran aceptación de sus servicios en el mercado, es porque a diferencia de la competencia regional y de otras instituciones de la misma naturaleza, la Fundación Sueños de Vida de la Ciudad de Mocoa, realiza tratamiento terapéutico mixto, teniendo como base el área de la salud, en especial en la rama de psicología, y por lado soportándose en el área de la educación, donde se reestructuran los paradigmas de los malos hábitos, que se apoya en la parte pedagógica, aspectos tales que le marcan la diferenciación.

Todos los aspectos anteriormente nombrados, convierten esta capacidad de aceptación del servicio en el mercado, en una fortaleza de alto grado con alto impacto.

NOTA: Cuando se habla de calidad de usuarios, se hace referencia a que son personas serias y con voluntad de recibir tratamiento y someterse a las normas de la fundación, ya que este tipo de institución podría albergar a cualquier tipo de personas pero sin lograr su real objetivo terapéutico.

- PORTAFOLIO DE SERVICIOS: la Fundación “Sueños de Vida” ofrece seis (6) programas ya consolidados e implementados: prevención, tratamiento ambulatorio, tratamiento residencial, resocialización, replanteamiento y apoyo, además ofrece tres (3) proyectos de programas relacionados con el niño y la familia.

El portafolio de la fundación es el estándar de la mayoría de las fundaciones y comunidades terapéuticas que existen, pero a diferencia de otras, la fundación objeto de estudio cuenta con un aspecto favorable, el cual es representado en que los terapeutas y la mayoría del personal de la institución son de la misma región geográfica de los usuarios o personas a tratar, lo que hace que exista un conocimiento real y objetivo de la problemática que les aqueja, y del medio donde interactúan esas personas, permitiendo tener un resultado excelente del tratamiento. Lo que representa una fortaleza de grado bajo, con un impacto bajo para el éxito de la organización.

- **PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO:** el hecho de que la Fundación Sueños de Vida, esté consolidada como una IPS, a diferencia de otras organizaciones de la región dedicadas al mismo objetivo institucional, se le facilita para establecer convenios y contratos con instituciones del área de la salud como: el Departamento Administrativo de Salud del Putumayo – DASALUD y con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF en especial, además de otras instituciones que requieran de los servicios de la fundación. Estos aspectos representan para la fundación una ventaja alta frente a su competencia más directa.

La Fundación por realizar campañas de prevención en las instituciones educativas tanto a nivel de enseñanza media como universitaria, gana cada vez más mayor participación y cobertura de mercado, además se puede observar en los datos del estudio de mercado donde el 81% de aceptabilidad de los usuarios es para Sueños de Vida y solo el 19% es para la contraparte.

Por tener como competencia directa en la región a otra fundación de la misma naturaleza a quien le lleva ventajas de tipo organizacional y de aspectos terapéuticos, y por tener como competencia indirecta además de Alcohólicos Anónimos, a las instituciones prestadoras y promotoras de salud, éstas últimas con quienes se han firmado convenios para prestarles los servicios contenidos en el portafolio de servicios, se considera que la Fundación Sueños de Vida posee una fortaleza de grado alto, pero aun así requiere realizar más contratos y convenios que la fortalezcan integralmente.

- **CONOCIMIENTO DEL MERCADO:** la Fundación ha realizado un estudio de mercado a nivel del municipio de Mocoa y del Departamento del Putumayo, lo cual le da un gran respaldo a la institución para el conocimiento de los nichos y del mercado en general al cual va dirigido el portafolio de servicios.

El estudio de mercado apoyado con información de otras instituciones encargadas de tratar el tema relacionado con drogadicción y alcoholismo en especial, tales instituciones son: DASALUD PUTUMAYO, Programa RUMBOS de la Presidencia de la República, ICBF, Psicólogas de Instituciones educativas de la ciudad de Mocoa y del Departamento del Putumayo, entre otras; aspecto que le permite a la fundación un mayor conocimiento de las necesidades y expectativas de sus posibles usuarios, de la competencia y de la forma como implementar mejor sus servicios para que sean de excelente calidad, esto se convierte en una fortaleza de alto grado con impacto alto.

- **ADMINISTRACIÓN DEL CLIENTE:** en la actualidad la fundación esta constituida por personal capacitado y profesional en un alto grado, para prestar los servicios contenidos en el portafolio de los mismos, lo que da satisfacción al cliente del % 77.7 y un 62.96% de cubrimiento de las expectativas de los usuarios; pero a pesar de esto, requiere de mayor número de personal técnico, que refuerce áreas como la administrativo-financiera en especial y las terapéutico-clínica, para alcanzar mayores niveles de calidad y satisfacción de los usuario.

Otro aspecto a tener en cuenta dentro de este punto es el precio del servicio, el cual es igual con respecto al de su competencia directa, se diferencia por la calidad de servicios que se presta; además si se compara el precio que implica recibir el servicio con calidad en la región y el precio que debe pagar en otras instituciones fuera de la región, agregando a eso otros gastos como: transporte, etc., se llega a la conclusión que el precio es módico en la región y menor con relación a recibir el servicio en otras regiones.

Lo anteriormente expuesto convierte al factor administración del cliente en una fortaleza de bajo grado con un impacto bajo.

3.3.2.3 Capacidad financiera.

- **CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO:**

$$\text{RAZÓN CORRIENTE} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = 1.24 \%$$

La razón corriente del 1.24%, indica que la Fundación Sueños de Vida por cada peso que debe a corto plazo, cuenta con 1.24 pesos para respaldar esa obligación, es por ello que no muestra una situación solvente que le impide hacer inversión y adecuar la organización con mayor número de elementos, recursos y equipos de trabajo para brindar una mejor prestación de los servicios y alcanzar mayores niveles de competitividad y calidad; además esta situación financiera se da a razón de su carácter de institución sin ánimo de lucro. Por

lo tanto, esta situación le otorga un calificativo a este factor de debilidad de alto grado con impacto alto.

- CAPITAL DE TRABAJO:

$$\begin{aligned} \text{Capital de Trabajo} &= \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} \\ 3'190.000 &= 10'070.000 - 6'190.000 \end{aligned}$$

El capital de trabajo que muestra la formula anterior y los datos extraído del balance general de la fundación (véase anexo G), indica que si se pagan las deudas a corto plazo, la Fundación solo poseerá \$3'190.000 para financiar sus actividades, lo que no es un valor significativo para llevar a cabo su normal desempeño, es por ello que se la clasifica como una debilidad de alto grado e impacto alto.

- ACCESO A CAPITAL CUANDO LO REQUIERE: la facilidad de acceso al capital depende de los recursos percibidos a través de los convenios y contratos que se realicen, de las fuentes de financiación que hasta el momento ofrecen una oportunidad media, debido a las tasas de interés las instituciones financieras manejan que tienden fluctuar tendiendo más al alza.

El acceso al capital también depende de los proyectos que la fundación logre realizar conjuntamente con otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (ONG's),

lo cual de alguna forma le proporciona estabilidad financiera a la fundación.

Aunque hasta el momento el acceso al capital se torna favorable, existe la posibilidad de que se presente la situación contraria, donde se correrá el riesgo de no cumplir con objetivos y metas, además de perder oportunidades, por lo tanto este aspecto se torna como una debilidad baja con bajo impacto.

- **GRADO DE UTILIZACIÓN DE SU CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO:** la capacidad de endeudamiento de la Fundación es mínima. Dado el carácter de la institución, de ser sin ánimo de lucro, los dineros captados son así mismo gastados en las necesidades que genera su normal desempeño, negándose la oportunidad de inversión. Se considera una debilidad de alto grado con un alto impacto.

- **CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA:** hasta el momento es posible atender la demanda, pero a mediano y largo plazo será difícil solventar esa demanda, si no se gestionan recursos financieros a través de convenios y contratos, además esto hace que se requiera de inversión casi inmediata para cubrir las necesidades que implica el cubrimiento de las necesidades del mercado (demanda); es por esto que se califica como una debilidad de alto grado e impacto alto.

3.3.2.4 Capacidad tecnológica.

- **CAPACIDAD DE INNOVACIÓN:** el hecho de recibir sugerencias, buscar apoyo de personas e instituciones que le brinden mejoras en todo aspecto organizacional, y brindar la oportunidad de realizar un plan estratégico de desarrollo que mejore a la Fundación, tanto administrativamente como en otros aspectos, y que se realicen estudios de mercado para conocer mejor el ámbito donde se desarrollan las actividades de la institución ya le dan un punto a favor en la capacidad innovadora.

Teniendo en cuenta las limitaciones de la región en todos los aspectos, la Fundación trata de realizar técnicamente el conocimiento de las necesidades y expectativas del usuario, y busca la manera de mantener actualizadas las técnicas terapéuticas, mantener y mejorar las ventajas competitivas, lo cual le da un grado de fortaleza alta de alto impacto.

- **HABILIDAD TÉCNICA:** para la prestación de los servicios, la fundación no cuenta y requiere de pocos equipos sofisticados, lo que hace que por el momento no se necesite de mucha habilidad en el manejo de tecnología.

El desarrollo de procesos requeridos para llevar a cabo la prestación de servicios, esta sustentado con una muy buena habilidad técnica por parte de sus ejecutores, ya que ellos poseen experiencia y conocimientos en el manejo de consumidores de SPA, que les facilita

el desenvolvimiento a la hora de dar el tratamiento terapéutico, es por ello que la habilidad técnica se califica como una fortaleza de alto grado y alto impacto.

- **NIVEL DE TECNOLOGÍA UTILIZADA:** no se utiliza tecnología de punta, pero si requiere de la tecnología básica, con la cual no cuenta en la actualidad como parte de sus activos, pero si existe algún tipo de tecnología en calidad de préstamo.

Se requiere de: computador, teléfono, fax, equipo audiovisual, vehículo para transporte, entre otros. Esto hace que hoy en día sea una debilidad baja, que a un corto plazo se convertirá en una debilidad de alto grado y entorpecerá el desarrollo de las actividades que requieren ese tipo de tecnología.

- **ELEMENTOS DIDÁCTICOS:** para el desarrollo de actividades concernientes a la prestación de servicios, se hace uso de material didáctico como audiovisuales (videos, cassettes de terapias de relajación y música), cartillas que contienen la filosofía de la fundación para la reeducación, carteleras, mensajes escritos motivacionales, entre otros que apoyan las charlas, socializaciones, exposiciones, relajaciones, semanarios, talleres, conferencias, etc.. Pero a pesar de existir estos elementos en mínima cantidad, se requiere gestionar para la consecución de otros elementos didácticos más apropiados y que garanticen un mayor cubrimiento del servicio que conlleve a la satisfacción de los usuarios. Se califica como una debilidad de bajo grado y bajo impacto.

- **INFRAESTRUCTURA:** en la actualidad la Fundación Sueños de Vida no cuenta con una planta física propia para el desarrollo de sus actividades, pero si con una finca en calidad de comodato donde se llevan a cabo los diferentes procesos, en la cual le hace falta adecuar y aprovisionar espacios que faciliten algunos procesos y el desempeño de actividades propias para el logro del objetivo institucional. Esto convierte a éste factor en una debilidad de grado bajo con impacto bajo.

3.3.2.5 Capacidad del talento humano.

- **NIVEL ACADÉMICO:** el personal que labora en la fundación, es especializado en el área de tratamiento de adicciones, cuenta con profesionales en psicología, pedagogía para reeducación, reeducados terapeutas, operador del hogar, terapeuta, y el apoyo incondicional de profesionales en las áreas de nutrición, medicina general, ginecología, economía, administración de empresas, etc., que no están contratados, estos aspectos hacen que exista calidad en los servicios, competitividad y un punto clave para ganar mercado, es por ello que actualmente se considera el nivel académico como una fortaleza de alto grado e impacto en igual grado.

- **EXPERIENCIA TÉCNICA:** los colaboradores de la fundación cuentan con buena experiencia para llevar a cabo el desempeño de las funciones encomendadas, con excepción del área administrativa – financiera, en la cual muestra falencias en la utilización de

técnicas y herramientas administrativas que maximicen el desarrollo institucional, por lo cual existen algunos vacíos administrativos.

Un punto a favor para la fundación, es el hecho de que la mayoría de los integrantes del staff son personas reeducadas que conocen las técnicas y metodología a seguir en los procesos de reeducación, además los profesionales del área de la salud utilizan técnicas acordes a las necesidades de los usuarios y que se ajusten a las exigencias de la zona geográfica donde se encuentra ubicada la fundación, ya que es muy difícil encontrar personal que tenga amplio conocimiento y experiencia en el tema del tratamiento de las adicciones dentro del área de cobertura de los servicios.

El análisis de todo lo anterior apunta a calificar la experiencia técnica como una fortaleza de alto grado e impacto alto, que además diferencia a la fundación de la competencia directa e indirecta.

- **ESTABILIDAD LABORAL:** por falta de recursos económicos, de momento en la fundación no se pagan salarios justos, prestaciones sociales, incentivos de índole económico, lo que puede a largo plazo ocasionar un grado de rotación de personal elevado.

Los colaboradores de la fundación laboran por vocación y por el afán de recuperar vidas perdidas en las adicciones, recibiendo más que un salario justo, un auxilio o una bonificación por sus servicios prestados.

Se presenta en la actualidad mínimos índices de ausentismo y rotación de personal, no incidiendo en el grado de motivación del personal colaborador, presentándose como una debilidad de alto grado con impacto alto.

- **CAPACITACIÓN:** aspectos como la escasez en los recursos económicos y la carencia de instituciones especializadas en el área de las rehabilitación de drogadicción y alcoholismo en la región, hace que el nivel de capacitación sea bajo, pero a pesar de ello, se gestiona a través de instituciones gubernamentales el patrocinio para realizar capacitaciones en otras regiones del país y a nivel internacional, y asisten a las capacitaciones que ofrece DASALUD Putumayo y el programa Presidencial Rumbos.

El apoyo brindado por parte de otras personas e instituciones privadas y públicas, se establece a través de capacitaciones en las diferentes áreas de la salud que están relacionadas, que sirven como soporte y fortalecimiento al tratamiento y al desempeño del personal de la fundación.

Si estos aspectos no logran superarse en un tiempo prudencial, las consecuencias a mediano y largo plazo conllevarán a afectar la calidad del servicio, a disminuir el nivel de posicionamiento en el mercado y de todo aquello que se ha alcanzado hasta el momento. Por tal razón se le asigna el calificativo de debilidad de grado bajo pero con impacto bajo.

- **MOTIVACIÓN Y SENTIDO DE PERTENENCIA:** los colaboradores de Fundación Sueños de Vida, son personas concientes de realizar su trabajo con voluntad y carisma, motivadas más que por una retribución económica, por la convicción moral de salvar vidas.

Uno de los aspectos que representa un considerable grado de desmotivación es el limitado acceso a la capacitación por falta de recursos, lo cual no permite una continua y oportuna apropiación de nuevas y mejores técnicas y estrategias para llevar a cabo el desarrollo de las actividades dentro del proceso de la reeducación de los residentes. Este aspecto dentro de la fundación es considerado como una fortaleza de grado alto que debe cultivarse.

3.3.2.6 Matriz del perfil de capacidad interna (PCI)

Matriz 1. Matriz del perfil de capacidad interna (PCI)

| Calificación Capacidad | GRADO | | GRADO | | IMPACTO | |
|---------------------------------------------------------|-------------|------|------------|------|---------|------|
| | Debilidades | | Fortalezas | | | |
| | Alto | Bajo | Alto | Bajo | Alto | Bajo |
| CAPACIDAD DIRECTIVA | | | | | | |
| • Orientación empresarial | X | | | | X | |
| • Estilo de dirección | | X | | | | X |
| • Claridad de las funciones | | X | | | | X |
| • Toma de decisiones | | X | | | | X |
| • Agresividad para enfrentar la competencia | | | | X | | X |
| CAPACIDAD COMPETITIVA | | | | | | |
| • Aceptación del servicio en el mercado | | | X | | X | |
| • Portafolio de servicios | | | | X | | X |
| • Participación en el mercado | | | X | | X | |
| • Conocimiento del mercado | | | X | | X | |
| • Administración del cliente | | | | X | | X |
| CAPACIDAD FINANCIERA | | | | | | |
| • Capacidad de endeudamiento | X | | | | X | |
| • Capital de trabajo | X | | | | X | |
| • Acceso a capital cuando lo requiera | | X | | | | X |
| • Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento | X | | | | X | |
| • Capacidad de satisfacer la demanda | X | | | | X | |
| CAPACIDAD TECNOLÓGICA | | | | | | |
| • Capacidad de innovación | | | X | | X | |
| • Nivel de tecnología utilizada | | X | | | | X |
| • Habilidad técnica | | | X | | X | |
| • Infraestructura | X | | | | X | |
| • Elementos didácticos | | X | | | | X |
| CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO | | | | | | |
| • Nivel académico del talento humano | | | X | | X | |
| • Experiencia técnica | | | X | | X | |
| • Estabilidad laboral | X | | | | X | |
| • Capacitación del talento humano | | X | | | | X |
| • Motivación y sentido de pertenencia. | | | X | | X | |

Fuente: Resultado de la investigación, Mocoa 2003.

3.3.2.7 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Matriz 2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

| FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | TOTAL PONDERADO |
|---------------------------------|-------------|---------------|-----------------|
| Conocimiento del mercado | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Portafolio de servicios | 0.09 | 3 | 0.27 |
| Habilidad Técnica | 0.09 | 4 | 0.36 |
| Personal Profesional | 0.13 | 4 | 0.52 |
| Orientación empresarial | 0.07 | 1 | 0.07 |
| Capacidad financiera | 0.15 | 1 | 0.15 |
| Estabilidad laboral | 0.12 | 1 | 0.12 |
| Capacitación del talento humano | 0.11 | 2 | 0.22 |
| Infraestructura | 0.06 | 2 | 0.12 |
| Toma de decisiones | 0.08 | 2 | 0.16 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.39 |

Fuente: Resultado de la investigación, Mocoa 2003.

Clasificación: Ponderación: Total ponderado medio = 2.5

Debilidad mayor = 1 Significativa = 0.15

Debilidad menor = 2 Poco significativa = 0.06

Fortaleza menor = 3

Fortaleza mayor = 4

El total ponderado de 2.39, indica que la institución está débil en su posición estratégica interna, ya que no alcanza el promedio de 2.5.

Al realizar el análisis de la matriz MEFI, muestra que de 10 factores claves de éxito, solo cuatro son fortalezas (40%) y seis son debilidades (60%), lo cual genera un estado de alerta a la fundación para rediseñar estrategias enfocadas a disminuir las debilidades; este análisis además permite identificar que las debilidades más sobresalientes son la orientación empresarial (falta de planeación), la capacidad financiera y la estabilidad laboral, mientras que las fortalezas más importantes son la habilidad técnica, contar con personal profesional con experiencia y la conocimiento del mercado.

Las fortalezas que alcanzan un 40%, permiten a la institución garantizar una buena prestación de servicios que logren satisfacer las necesidades de los usuarios y en un futuro implementar servicios adicionales para captar mayor mercado y posicionamiento en el mismo, pero esto se logrará una vez se minimicen las debilidades de orientación empresarial que tiene que ver con la planeación, la capacitación y la toma de decisiones. Por otro lado, contrarrestando las debilidades de la parte financiera; se podrán establecer mecanismos que mejoren la estabilidad laboral, motivacional y de infraestructura.

El valor ponderado más alto, muestra que lo que requiere de inmediato cubrir la fundación Sueños de Vida es el factor financiero, con el cual se sustentan todos los gastos en los que incurre la institución y que le permiten invertir y reforzar en aspectos que mejoren la productividad y la competitividad, como es el caso de incrementar personal profesional, adecuar la infraestructura, adquisición de equipos y materiales para el desarrollo de procesos encaminados al logro de los objetivos institucionales.

La toma de decisiones, aunque se presenta como una debilidad menor, repercute en la gestión empresarial, no da solución oportuna y eficaz a los problemas que se generan al interior de la organización, produciendo desviación de algunos recursos, pérdida de oportunidades que maximicen el engranaje organizacional y la mayor cohesión de sinergia para el logro de los objetivos propuestos. La cual debe mejorarse para realizar un mejor aprovechamiento de los recursos que posee y de aquellos que adquiera a través de su desempeño empresarial.

3.4 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)

3.4.1 Análisis del entorno económico.

3.4.1.1 Tasas de interés. El cambio de postura de la autoridad monetaria en enero de éste año no generó ningún efecto significativo en las tasas de interés activas, cuyos niveles en marzo en general, fueron sólo levemente superiores a los observados tres meses a tras. En efecto la tasa activa agregada calculada por el Banco de la República cerró en marzo en 15.1% frente a 14.9% de diciembre, mientras que la tasa activa, excluyendo los créditos de tesorería, se situó en marzo en 16.2%, es decir 20 pb superior al registro de diciembre (16%).

En el caso de las tasas activas nominales por tipo de crédito, incluso se registró una caída de 20 pb en la tasa preferencial y en la de tarjeta de crédito con respecto al nivel que tenían en diciembre. Las tasas de consumo y las de tesorería se incrementaron levemente (20 pb),

y solamente la tasa de interés de crédito ordinario registró un aumento significativo, al repuntar 90 pb entre diciembre y marzo.

Las tasas reales ex post pasivas y activas cayeron en el primer trimestre de 2003 por el efecto de la mayor inflación. La DTF real alcanzó un mínimo histórico en marzo de este año (0,1%), registro inferior al del mes de diciembre (0,7%). Por su parte, todas las tasas reales ex post de interés de colocación, a excepción de la ordinaria, cayeron con respecto a los niveles observados en diciembre.

El efecto mínimo sobre las tasas de interés generado por el cambio en la postura de la política monetaria de la Junta Directiva Banco de la República (JDBR) indica la existencia de una amplia liquidez en el mercado. Esta estabilidad de las tasas de interés es aún más significativa porque se ha presentado en un contexto de recuperación de la cartera del sistema financiero. Cabe anotar que según un estudio del Banco, las tasas de interés del mercado se demoran cerca de cuatro meses en absorber una innovación en las tasas de referencia ³.

Finalmente, los resultados de la encuesta de expectativas del Banco de la República señalan un repunte en las expectativas de incremento de la DTF. De acuerdo con estos resultados,

³ JULIO, Juan Manuel. Relación entre las tasas de intervención del Banco de la República y las tasas del mercado: una exploración empírica. En: Borradores de Economía, Banco de la República, No. 188 (sep 2002).

se espera que para diciembre de este año, la DTF se sitúe alrededor de 8,6%, es decir, 0,9 puntos porcentuales por encima de la DTF observada en diciembre de 2002.

Cuadro 2. Proyecciones de tasas de interés en Colombia 2001 – 2004

| Indicador | 2001 Pr | 2002 Pr | 2003 Pr | 2004 Pr |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Tasas de interés (promedio año) | | | | |
| DTF, 90 días | 12,5 | 9,0 | 9,5 | 10,0 |
| Colocación | 20,7 | 17,0 | 17,5 | 18,0 |

Fuente: Revista Dinero. No. 180 (may. 2003)

Las tasas de interés se presentan de acuerdo al anterior escenario y a las proyecciones, como amenaza de grado bajo con bajo impacto para el desarrollo de la fundación, porque muestran grados de incertidumbre.

3.4.1.2 Flujo de capitales extranjeros. La existencia de un gran número de organizaciones no gubernamentales en la región, creadas para apoyar e impulsar el mejoramiento de la calidad de vida los habitantes del Putumayo, a través del desarrollo y financiación de proyectos, abren una gama de oportunidades, para que la fundación gestione la consecución de recursos económicos y se fortalezca.

Se puede acceder a esos recurso, por medio del desarrollo de proyectos mancomunados encaminados a solventar las carencias y falencias identificadas a todo nivel del interior de la fundación, por tal razones se califica el factor como una oportunidad de grado alto.

3.4.1.3 El Desempleo. Esta variable se visualiza a partir de los datos obtenidos de la población económicamente activa (PEA).

Para el año 1999, la población económicamente activa en el municipio de Mocoa, es de 19.379 personas con edades comprendidas entre 14 y 65 años, de los cuales el sector rural cuenta con una PEA de 8.353 personas (43.1%) y el sector urbano con 11.026 personas (56.9%), de un total de 31.719 habitantes en el municipio⁴.

La Tasa ocupacional está dada por la población económicamente activa sobre la población total del municipio por cien. Para el municipio de Mocoa, esta tasa ocupacional es del 61.1%, que indica que el porcentaje del desempleo es aproximadamente del 40%, cifra elevada y que representa para la Fundación Sueños de Vida una oportunidad baja, porque este factor conjuntamente con otros inciden en el incremento de consumo de PSA, aumentando la demanda de los servicios que ofrece la fundación, tal situación tiende a crecer en los siguientes años.

⁴ GOBERNACIÓN DEL PUTUMAYO. Plan Básico de Ordenamiento Territorial. Mocoa: 2000.

Cuadro 3. Población proyectada de Mocoa

| Año | Población urbana | Observaciones |
|------|------------------|---------------|
| 1993 | 13117 | Censo |
| 1995 | 15656 | Proyección |
| 1996 | 16233 | Proyección |
| 1997 | 16824 | Proyección |
| 1998 | 17428 | Proyección |
| 1999 | 18051 | Proyección |
| 2000 | 18675 | Proyección |
| 2001 | 19316 | Proyección |
| 2002 | 19971 | Proyección |
| 2003 | 20639 | Proyección |
| 2004 | 21319 | Proyección |
| 2005 | 22009 | Proyección |

Fuente: DANE 1999

Con el fin de establecer la población del año 1999, se considera las diversas fuentes de información así:

Cuadro 4. Datos de población para Mocoa

| Fuente | Población | Usuarios viviendas y/o fichas | Densidad Hab./pred. | Observaciones |
|---------------------------------------------|-----------|-------------------------------|---------------------|----------------------------------------|
| SISBEN | 14.187 | 3.430 | 4.14 | Población objeto del SISBEN |
| DANE | 18.051 | - | - | Población Proyectada 1999 |
| ENERGIA ELECTRICA | 18.010 | 3.602 | 5.00 | Densidad asumida |
| SECRETARIA DE SALUD | 3.913 | 798 | 4.90 | Información parcial |
| E.T.C. LTDA | 18.465 | 3.693 | 5.00 | Densidad asumida |
| IGAC (Instituto Geográfico Agustín Codazzi) | 17.765 | 3.553 | 5.00 | Información a 1997 Densidad asumida |

Fuente: Resultado de la investigación, Mocoa 2003

3.4.1.4 Economía básica de la región. La base de la economía de la localidad, en su orden la brindan: las instituciones gubernamentales, el grupo de comerciantes y las ONG's que se han incrementado en éste nuevo milenio. Se debe hacer énfasis en la carencia de industria como tal que impulse el desarrollo y la economía de la región.

En el sector secundario existen diversas y pequeñas asociaciones que están transformando los productos primarios, lo cual es una alternativa de generación de empleo través de la integración y conformación de grupos mejorando la calidad de vida aplicando desarrollo sostenible. Los que actualmente están funcionando son siete asociaciones o grupos de trabajo y tres que están conformándose y consolidándose, para un total de 10.

En el municipio de Mocoa, principalmente en el área urbana hay 10 aserríos o talleres que principalmente transforman la madera vasta en piezas que se usan para la construcción, Las especies generalmente son: Sangretoro, Caracolí, Guarango, Zapote entre otros y especies en menor proporción como las de Achapo, Amarillo, Cedrillo, Cedro, Granadillo, estos se utilizan en la elaboración de enseres y muebles en las diferentes carpinterías de Mocoa.

La maquinaria utilizada generalmente en estos talleres son: cepilladoras, planeadoras, sierra circular y esmeril; con un promedio de producción de 300 piezas semanales cada una.

Las carpinterías notorias y medianamente tecnificadas del municipio de Mocoa, son 14; en ellas se elaboran toda clase de muebles y enseres, tienen un promedio de 4 operarios.

La maquinaria que utilizan: sierra, trompo, torno, planeadora, taladro, ruteadora y herramienta necesaria para la elaboración de los diferentes muebles.

En el área urbana de Mocoa, funcionan cinco locales agropecuarios los cuales se encargan de expender pollos para levante y engorde, concentrados, herbicidas e insecticidas.

Aparte de las existentes en el mercado municipal se encuentran cinco locales repartidos en el área urbana de Mocoa.

Asociaciones del sistema productivo en el sector secundario:

- Asociación de Cañicultores y paneleros del municipio de Mocoa “ASCAPAN”
- Asociación de Productores Avícolas del municipio de Mocoa “ASOPROVIC”
- Asociación de artesanos Unidos de Mocoa “ARUN MOCOA”
- Asociación de productores La Concordia “ASOPRICON”
- Asociación de Caficultores de la Vereda La Tebaida “ASCATE”
- Asociación de carnes El lomito Mocoa “FONDO GANADERO DEL PUTUMAYO”
- Empresa asociativa de trabajo Lácteos la Tebaida
- Organización Comunitaria , Mujeres Unidad para el progreso de Puerto Limón
- Asociación de Mujeres Progresistas Puerto Limón.

La economía básica de la región se presenta estable y favorable, para realizar convenios para la resocialización de los rehabilitados de la fundación, con fuentes de trabajo, también para desarrollar conjuntamente proyectos agro-artesanales.

Las organizaciones no gubernamentales están jugando un papel importante en la economía de la región, con la financiación de proyectos productivos que generan desarrollo sostenible y mejoran la calidad de vida, es por esto que a este factor se lo califica como una oportunidad de grado bajo con bajo impacto.

3.4.1.5 Nivel de ingreso familiar. Para un 56.3% es de la población del municipio de Mocoa, su ingreso familiar mensual está ubicado entre el rango de un salario mínimo hasta dos salarios mínimos, el 32% es de menos del mínimo y tan solo el 11.7% perciben ingresos superiores a dos salarios mínimos, lo que indica que la mayor población con su salario alcanza a cubrir las necesidades básicas de alimentación, salud y algo de educación, faltando solventar necesidades de recreación y prevención, esto debido al alto costo de vida⁵.

Lo que genera ingresos en Mocoa, son los cargos públicos relacionados con la Alcaldía y Gobernación, y en menor proporción se encuentran el comercio, la agricultura, artesanías, transformación de productos primarios a través de asociaciones.

⁵ GOBERNACIÓN DEL PUTUMAYO. Plan Básico de Ordenamiento Territorial. Mocoa: 2000.

Por lo anterior se concluye que el ingreso per cápita en el municipio de Mocoa es bajo, y que en cierta forma se sustenta de la economía subterránea que provee la región, que genera incertidumbre, por lo cual es una amenaza de alta de alto impacto.

3.4.2 Análisis del entorno jurídico – político.

3.4.2.1 Próximo cambio de gobierno Departamental y Municipal. El gobierno departamental ha sido pieza clave en el desarrollo de la Fundación Sueños de Vida, ya que la ha respaldado otorgándole contratos a través del Departamento Administrativo de Salud - DASALUD Putumayo; por ser la única organización en este campo que cumple con toda la normatividad exigida legalmente, le confirió el Registro Especial Nacional (REN) para que la institución actué en calidad de IPS de primer nivel; además le ha prestado el apoyo con donaciones que mejoran la prestación de los servicios y la calidad de vida de sus usuarios.

El cambio de gobierno Municipal y Departamental, que se dará en un corto plazo, trae como consecuencia una oportunidad de alto grado, ya que los candidatos a la Alcaldía de Mocoa y a la Gobernación del Departamento, son personajes que han venido apoyando a la institución desde otros estadios del gobierno, apoyo que se ha dado a razón de la seriedad, responsabilidad y a la excelente labor social que ha mostrado la fundación, actitud que tiende a mantenerse desde su nuevo gobierno.

3.4.2.2 La política tributaria. Las organizaciones sociales sin ánimo de lucro no están obligadas a tributar, solo a presentar información necesaria para identificar el

comportamiento institucional, esto implica que la fundación se exonera del pago de esos impuestos y puede utilizarlos para otros gastos, es por ello que éste factor se califica como una oportunidad de bajo grado y bajo impacto.

3.4.2.3 Programas de gobierno. El programa Presidencial que apoya a las instituciones oficiales y no gubernamentales, cuyo objetivo es el tratamiento, prevención y rehabilitación de consumidores de sustancias psicoactivas (S.P.A.), se denomina “Programa Presidencia Rumbos”, el cual fue creado mediante decreto 1943 de septiembre 30 de 1999.

“El Programa Presidencial Rumbos propenderá para que los Ministerios de Educación Nacional, Salud, Comunicaciones, Trabajo y Seguridad Social y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, entre otros, incluyan dentro de sus programas la prevención integral del consumo de SPA y realicen el debido seguimiento a sus metas; de manera especial, los que tengan como usuarios o beneficiarios a la niñez y la juventud”*, lo que presenta como una oportunidad alta para la Fundación Sueños de Vida de la ciudad de Mocoa, ya que se puede a través de convenios y contratos establecer la prestación de sus servicios y recibir además capacitación y orientación en la materia de psiactivos.

“Establecer una red entre las instituciones gubernamentales y no gubernamentales que trabajen en la prevención integral del consumo de sustancias psicoactivas”*, aspecto que fortalecerá técnicamente a la fundación objeto de estudio, además allí se propone prestar

* Decreto 1943 de septiembre 30 de 1999, capítulo II. Artículo 6° y 10°.

apoyo al Ministerio de Salud, a las Secretarías Distritales, Departamentales y Municipales de Salud, para la fijación de lineamientos en materia de prevención del consumo de SPA, que para el caso es DASALUD Putumayo con quien existe convenio para brindar servicios contenidos en el portafolio de la fundación.

Además el Programa Rumbos, busca fortalecer el intercambio de experiencias con entidades y organismos nacionales e internacionales, oficiales y no gubernamentales, así como el desarrollo conjunto de programas de tratamiento de niños y jóvenes consumidores de SPA, además de propender por el fortalecimiento de las redes de organizaciones dedicadas al tratamiento y la rehabilitación, en especial de las que prestan una atención integral a conductas adictivas.

“La cooperación con organismos no gubernamentales. El Programa Presidencial Rumbos colaborará estrechamente con las asociaciones, instituciones de educación y organismos no gubernamentales dedicados al trabajo con niños y jóvenes, para que incluyan en sus programas la prevención integral del consumo de sustancias psicoactivas”*. En artículo 22, el Programa Presidencial Rumbos define la coordinación de los proyectos que organismos internacionales u otros países aprueben con Colombia en materia de prevención del consumo de sustancias psicoactivas y reducción de la demanda, para el efecto, distribuirá los proyectos entre las entidades territoriales u organizaciones oficiales o no

* Decreto 1943 de septiembre 30 de 1999, capítulo IV. Artículo 20°.

gubernamentales, según el campo de su competencia y colaborará con la Dirección Nacional de Estupefacientes en el seguimiento y control a la ejecución de los proyectos.

Todo lo expuesto anteriormente, se convierte en una alta oportunidad con alto impacto y respaldo de alguna manera para la ejecución del portafolio de la fundación, ya que al exigir a las instituciones gubernamentales y privadas, el realizar prevención en psicoactivos abre una puerta para explotar ese mercado.

- Fondo de Inversión para la Paz (FIP): este fondo tiene como misión ayudar a crear condiciones de paz en Colombia y mitigar los efectos de la crisis económica mediante la financiación y cofinanciación de programas y proyectos a través de dos estrategias: Red de Apoyo Social y Fortalecimiento Institucional y Desarrollo Social; a través de los cuales la Fundación Sueños de Vida gestionará la consecución de recursos ya que su labor social aporta a la construcción de la paz.

En especial la fundación se inclinará por la estrategia de Fortalecimiento Institucional y Desarrollo Social, en sus acciones específicas de Transparencia y Convivencia que desarrollan proyectos de fortalecimiento a las instituciones, de promoción de educación dirigida y especializada, culturales a través de la Red de Seguridad Social⁶, presentando proyectos que le ayudarán a fortalecer económicamente a la fundación, por lo tanto estos programas de gobierno se presentan como una oportunidad alta con alto impacto.

⁶ Presidencia de la República de Colombia. Ley 368, decreto 2429 de 1997.

3.4.3 Análisis del entorno social, demográfico – cultura.

3.4.3.1 Calidad de vida. Las necesidades básicas insatisfechas para el municipio de Mocoa, en promedio son del 72.3% de acuerdo a fuentes como el DANE y la base de datos del sistema de información socio-demográfica SISD, lo cual significa que un elevado número de la población del municipio incluyendo su parte rural y urbana, viven en condiciones precarias de salud, educación, vivienda y empleo; se debe tener en cuenta que un factor importante que afecta los porcentajes de NBI, es el desplazamiento “forzoso” de la población desde adentro y desde afuera de la región, por cuanto desborda la capacidad de las administraciones publicas para proveer a esta población, de infraestructura y de servicios públicos especialmente.

Cuadro 5. Porcentaje personas con NBI Nacional y Departamental (1985-1998)

| | 1985 | 1993 | 1997 | 1998 |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| NACIONAL | | | | |
| NBI | 45,60 | 37,20 | 25,40 | 25,90 |
| INASISTENCIA ESCOLAR | 11,50 | 8,02 | 4,11 | 4,50 |
| HACINAMIENTO CRÍTICO | 19,40 | 15,40 | 11,25 | 11,20 |
| SIN SERVICIOS BÁSICOS | 21,80 | 10,52 | 4,76 | 5,00 |
| CON CARACTERÍSTICAS INADECUADAS | 13,80 | 11,60 | 7,71 | 7,30 |
| ALTA DEPENDENCIA ECONÓMICA | 15,90 | 12,83 | 8,97 | 9,50 |
| MISERIA | 22,80 | 14,90 | 8,31 | 8,40 |
| PUTUMAYO | | | | |
| NBI | 65,10 | 78,80 | | |
| INASISTENCIA ESCOLAR | 16,70 | 5,10 | | |
| HACINAMIENTO CRÍTICO | 24,40 | 17,60 | | |
| SIN SERVICIOS BÁSICOS | 41,40 | 12,40 | | |
| CON CARACTERÍSTICAS INADECUADAS | 6,70 | 5,30 | | |
| ALTA DEPENDENCIA ECONÓMICA | 14,50 | 13,90 | | |
| MISERIA | 27,70 | 12,50 | | |

Fuente: DANE censos 97/98.

La vivienda en el municipio de Mocoa es una vivienda que ha experimentado una gran cantidad de cambios produciendo una evolución muy compleja, donde también ha intervenido la adopción de diferentes tipologías que han sido tomadas al pie de la letra y otras se han reinterpretado generando modificaciones que en algunos casos el resultado ha sido bueno. La vivienda moderna y contemporánea se ha desarrollado mas por la necesidad de tener un sitio físico que por generar ciudad, esto ha ocasionado un distanciamiento entre las diferentes escalas de la ciudad y del área rural.

La vivienda presenta deficiencias de diseño, estructura, servicios públicos y ubicación. Según la información obtenida en el Plan de Desarrollo Departamental 2000 – 2002, el déficit de vivienda es alto y difícilmente podrá ser atendido por los planes y programas de vivienda de interés social del Gobierno Nacional por carecer de los mismos a nivel municipal y departamental.

A partir de 1990 la contaminación y el deterioro del medio ambiente se han incrementado a niveles alarmantes debido a la inadecuada disposición de residuos sólidos y líquidos de los asentamientos humanos, los cultivos ilícitos, procesamiento de la pasta de coca, a las talas del bosque primario y secundario, al incremento de las emisiones de CO₂ producido por vehículos automotores, al derrame de combustible y aceites en los cuerpos de agua, a la deficiencia de los sistemas de acueducto y alcantarillado urbanos y rurales, factores todos que de una u otra manera han incidido en la salud de la población de Mocoa que se expresa en altos índice de enfermedades de la piel, respiratorias y gastrointestinales.

La cabecera Municipal cuenta con alcantarillado, la mayoría de los barrios tiene conexión; sin embargo existe una mayor demanda de servicios, debido a los nuevos asentamientos que no se proyectaron, ya sea por invasiones o población desplazada de zonas de violencia estos asentamientos vierten las aguas servidas sobre quebradas y ríos, aunque finalmente el alcantarillado de la ciudad vierte de igual manera los residuos líquidos en 34 puntos de los ríos Mocoa, Sangoyaco, y mulato, se hace por tanto necesaria la construcción de una infraestructura que mitigue estos procesos de contaminación.

Teniendo en cuenta la población rural existente en el municipio de Mocoa, el índice de cobertura de este servicio es apenas del 27.7 %.

En las demás localidades se utilizan como sitios para la deposición de residuos líquidos las fuentes de agua, letrinas, pozos sépticos o disposición a campo abierto.

En la actualidad la empresa prestadora de energía viene suministrando el servicio a 22 veredas del municipio de Mocoa (41.5% del total de veredas), beneficiando aproximadamente a 1.037 usuarios cabezas de familia (5.185 habitantes). Lo anterior indica una cobertura poblacional rural del 37.9%.

Para el presente año existen 10 solicitudes de servicio de energía presentadas por grupos poblacionales de diferentes localidades.

La calidad de vida de los pobladores de la ciudad de Mocoa, por su alto porcentaje de NBI, se ve reflejado además de sus condiciones precarias en el nivel de vida, por el maltrato familiar, siendo el más representativo el maltrato y abandono infantil desde los años 90, lo cual incide en el incremento de patologías psicológicas que favorecen el consumo compulsivo de psicoactivos en niños y jóvenes, desembocando en actos violentos y volviéndose esto en un círculo vicioso. Representa una oportunidad baja con bajo impacto.

3.4.3.2 Instituciones educativas. El sector educativo en el municipio de Mocoa está conformado por los núcleos de Mocoa, Puerto Limón y Yunguillo. Para el año 1999 se cuenta con 6.995 estudiantes.

Del total de estudiantes existentes en el municipio el 49.7% vienen cursando la primaria. En los niveles de secundaria y educación media se encuentra el 43.7% de estudiantes, mientras que el 6.6% de estudiantes se encuentra cursando el grado preescolar.

El sector educativo rural del municipio de Mocoa cuenta con 38 establecimientos en los cuales se viene ofreciendo la educación en sus diferentes niveles (preescolar, primaria, básica secundaria y media).

Cuadro 6. Niveles de educación en el municipio de Mocoa - 1999

| Nivel | Oficial | | No oficial | |
|-----------------------------------------|---------|-------|------------|-------|
| | Urbano | Rural | Urbano | Rural |
| Preescolar | 1 | 0 | 2 | 0 |
| Preescolar-primaria | 4 | 6 | 0 | 0 |
| Preescolar, primaria, básica secundaria | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Preescolar, primaria, básica y media | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Básica secundaria y media | 0 | 2 | 2 | 0 |
| Primaria | 2 | 29 | 1 | 0 |
| Educación especial | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Educación superior | 2 | 0 | 5 | 0 |
| Total | 14 | 38 | 10 | 0 |

Fuente: Secretaria de Educación Municipal, Mocoa 1999.

Cuadro 7. Número de alumnos en Mocoa

| Núcleo educativo | No. Alumnos |
|---------------------|-------------|
| Mocoa sector rural | 514 |
| Mocoa sector urbano | 5.183 |
| Puerto limón | 556 |
| Yunguillo | 702 |
| Total | 6.955 |

Fuente: Secretaria de Educación Municipal, Mocoa 1999.

Cuadro 8. Promedio de alumnos

| Sector | Alumnos |
|--------|---------|
| Urbano | 5.183 |
| Rural | 1.772 |
| Total | 6.955 |

Fuente: Secretaria de Educación Municipal, Mocoa 1999.

Cuadro 9. Número de alumnos por instituciones

| Establecimiento | Número de alumnos | | | | |
|-------------------------|-------------------|--------------------|------------------|----------|-------------|
| | Universidad | Colegio secundaria | Colegio primaria | Escuelas | Pre-escolar |
| Básico San Agustín | | 235 | 296 | | 55 |
| Santa María Goretti | | 721 | 405 | | 57 |
| Nacional Pío XII | | 1.376 | 652 | | 108 |
| Ciudad Mocoa | | 326 | 156 | | 31 |
| Ciudad Jardín | | | | 292 | 44 |
| Bilingüe Inga | | | | 86 | |
| Bilingüe Kamentzá | | | | 64 | |
| Fray Placido | | | | 351 | 54 |
| El Progreso | | | | 95 | 19 |
| Los Sauces | | | | 83 | 11 |
| Divino Niño | | | | | 25 |
| Universidad del Tolima | 321 | | | | |
| Univ. De la Amazonía | 158 | | | | |
| Universidad Mariana | 248 | | | | |
| Inst.Tecn. del Putumayo | 338 | | | | |
| Inst.Educac. Superior | 450 | | | | |
| | | | | | |
| Total | 1.515 | 2.658 | 1.509 | 971 | 404 |

Fuente: Secretaria de Educación Municipal, Mocoa 2000.

Es evidente que todas las instituciones pertenecientes a este núcleo educativo y en particular los del sector rural, requieren urgentemente de implementos básicos (sillas, mesas, tableros, elementos audiovisuales, elementos deportivos) para su funcionamiento. Igualmente se hace necesario la adecuación y mejoramiento de la infraestructura física de los establecimientos (Pintura, pisos, unidades sanitarias y otros)

Los principales problemas de la educación son: la deficiente cobertura, calidad y desarrollo institucional. El factor de educación representa una oportunidad baja, por que aunque existen muchos establecimientos educativos a los que se les puede brindar los servicios de apoyo en prevención y tratamiento de consumo de SPA, ya que están obligados a realizar

prevención dentro de su reglamentación institucional, ordenada por el gobierno a través de los Ministerios de Educación y Salud., se debe tener en cuenta que los rubros para educación han disminuido notablemente en los últimos años.

Los establecimientos educativos se conviertan en usuarios potenciales de los servicios ofrecidos por la Fundación Sueños de Vida. Dentro de esto se debe tener en cuenta que el mayor porcentaje de estudiantes se encuentran en nivel básica primaria y secundaria, siendo la población más vulnerable y expuesta al consumo SPA.

3.4.3.3 Instituciones de Salud. La ciudad de Mocoa, en el año de 1999 cuenta con un total 31.719 habitantes, presenta una población de 22.933 personas con necesidades básicas insatisfechas (NBI), equivalente al 72.3 %, del total de la población Municipal.

Del total de la población con NBI, 13.614 personas están afiliadas al régimen subsidiado, representando una cobertura del 59,36 %, cifras que me representa una oportunidad para la fundación en la prestación de los servicios y así disminuir el índice de necesidades básicas.

En el área de la salud, el sector rural del municipio de Mocoa, cuenta con 13 puestos de salud, de los cuales diez, incluyendo la promotora, pertenecen a la Empresa Social del Estado Hospital José María Hernández; dos puestos son manejados y pagados por el municipio y un puesto está a cargo de SELVASALUD E.P.S.

Cuadro 10. Puesto de salud del municipio de Mocoa

| Puesto de salud | Entidad encargada | % de participación |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------|
| Puerto Limón Yunguillo Las Toldas Condagua Alto Afán Pueblo Viejo Rumiyaco Pepino San Antonio | Hospital José María Hernández | 76.9 |
| Planadas La fronteriza | Alcaldía Mocoa | 15.4 |
| La pasera | Selvasalud E.P.S. | 7.7 |

Fuente: Hospital José María Hernández, Mocoa 1999.

La información relacionada en el anterior cuadro le permite a la fundación vislumbrar una oportunidad y enfocarse hacia esas instituciones, buscando convenios para la prestación de sus servicios; además se debe tener en cuenta que en el municipio existen 53 veredas y la cobertura del servicio prestado por los 13 puestos existentes es del 24.52%.

La infraestructura física del 84.6% de los puestos de salud presentan notables deficiencias, lo que ocasionando una inadecuada prestación del servicio. Los únicos puestos que cuentan con instalaciones aceptables, son los puestos de salud de Puerto Limón y del Pepino.

- Mortalidad: en el municipio de Mocoa para el año 1.999, se presentaron 4.63% defunciones por cada 1.000 habitantes, teniendo en cuenta únicamente los registros de

inhumación de la Secretaría de Gobierno Municipal y la mortalidad hospitalaria⁷. Entre el periodo de Enero a Diciembre de 1.999 se reportaron 112 casos de mortalidad tipo hospitalario, natural y por violencia. Del total de defunciones el 24.1% corresponden a casos de mortalidad infantil sucedidos en niños menores de 1 a 4 años de edad.

Cuadro 11. Causas de muerte en el municipio de Mocoa

| Causas de muerte | No. Defunciones | % |
|-------------------------------------------|-----------------|-------|
| Hospitalaria | 52 | 35.37 |
| Natural | 42 | 28.57 |
| Violenta | 18 | 12.24 |
| Sin reporte de causa y/o en investigación | 35 | 23.80 |
| Total | 147 | 100 |

Fuente: Hospital José María Hernández, Mocoa 1999.

Los datos de mortalidad muestran una población con considerables índices de muertes violentas, en el territorio causadas principalmente por conflictos armados y violencia callejera entre pandillas y jóvenes potencialmente consumidores de SPA⁸, demostrando a la fundación la necesidad de fortalecimiento e implementación en su portafolio de servicios para atender a ese segmento del mercado con urgencia.

- Morbilidad: el desarrollo poblacional generado en el municipio de Mocoa, ha venido provocando a través de los años una alta contaminación y deterioro de los recursos naturales, sobre todo el recurso hídrico. Lo anterior a su vez, ha generado la proliferación

⁷ Hospital José María Hernández, Mocoa.

⁸ Estadísticas Hospital José María Hernández y DASALUD Putumayo.

de virus patógenos los cuales ocasionan graves enfermedades a la población, aumentando de esta manera las causas de morbimortalidad.

Según los datos de la Secretaria de Salud del Putumayo, las causas de morbilidad más importantes por contaminación de aguas en el municipio de Mocoa, son las siguientes:

Cuadro 12. Causas de morbilidad para el municipio de Mocoa

| CAUSAS | CASOS |
|-------------------------------------------|-------|
| Helmintiasis | 1146 |
| Enteritis y otras enfermedades diarreicas | 981 |
| Enfermedades de la piel | 959 |

Fuente: Hospital José María Hernández, Mocoa 1999.

Aunque de los tres últimos años no existen estadísticas formales de la cobertura de servicios, se puede decir que en la actualidad existen otras instituciones y organismos oficiales y privados en calidad de E.P.S. e I.P.S que ofrecen el servicio de salud en el municipio de Mocoa, tal es el caso de: Selvasalud, Saludcoop, Unimap, Comeva y el I.S.S., ente que tiende a desaparecer en la región por la reestructuración aplicada por el actual gobierno. Por otro lado, según información suministrada por DASALUD Putumayo, se cuenta con instituciones de I y II nivel, y se carece de las de III nivel, razón por la cual se hace necesario contratar los servicios con instituciones de salud de otros departamentos.

Este número de instituciones promotoras y prestadoras de salud representan una oportunidad para llevar a cabo proyectos, convenios y contratos interinstitucionales.

De la anterior información, se concluye que la salud, es uno de los problemas de mayor grado en la ciudad de Mocoa por su baja cobertura y las falencias presentes en la prestación de dicho servicio, como consecuencia de la asignación de bajos recursos hacia este sector por parte del gobierno, factor que hace que la oportunidad que tiene la fundación para realizar convenios interinstitucionales se vea afectada y solo sea una oportunidad de grado bajo con bajo impacto.

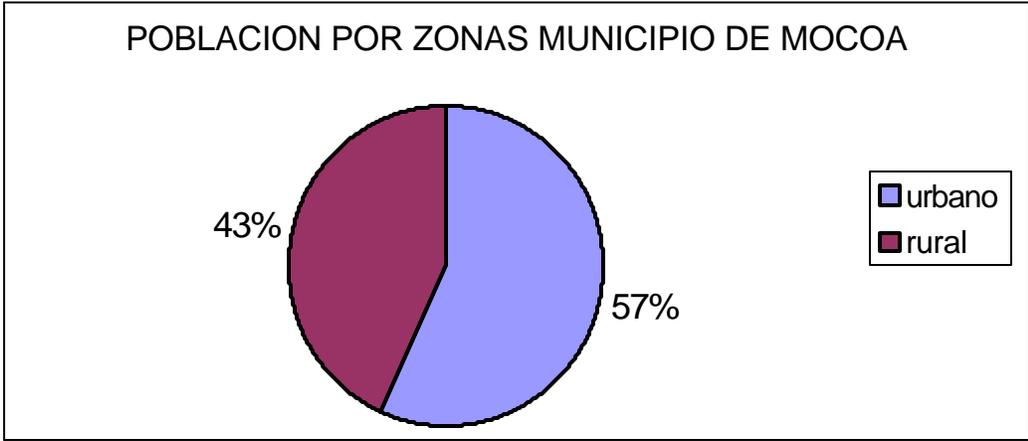
3.4.3.4 Conformación y distribución de la población. Tradicionalmente las familias del municipio de Mocoa, están conformadas por el padre, la madre y los hijos, lo cual no excluye otro tipo de organización familiar donde la madre desempeña el papel de cabeza de hogar, en otros casos, se da la asociación informal de familias extensas, los hogares donde los padres y los hijos son adoptivos, pero en general prima la familia nuclear. No está por demás manifestar que en los últimos tiempos se han incrementado considerablemente las uniones libres y el madresolterismo, factores que impulsan el consumo de SPA.

La población del municipio de Mocoa, está compuesta por blancos, mestizos, indígenas y negros, y sujeta a cambios poblacionales debido a las corrientes migratorias que en especial aportan los departamentos de la Región Andina, seguido de la Región Pacífica y Atlántica, y por último de las Regiones de la Orinoquía y de la Amazonía a la cual pertenece el municipio de Mocoa. Internamente se registran movimientos migratorios intermitentes que dependen de las épocas de bonanza o escasez cocalera y últimamente por los niveles de violencia que se viven en la zona.

La inestabilidad social que causan los anteriores aspectos, son factores de riesgo que inciden en el incremento del consumo de sustancias psicoactivas y de problemas psicosociales, lo que representa un incremento de la demanda de usuarios para la fundación, que pueden ser atendidos a través de su portafolio de servicios.

Para el año de 1.999, según censo DANE, la población total del municipio es de 31.719 habitantes, de los cuales 13.668 (43%), pertenecen al sector rural y 18.051 (57%) corresponden al sector urbano.

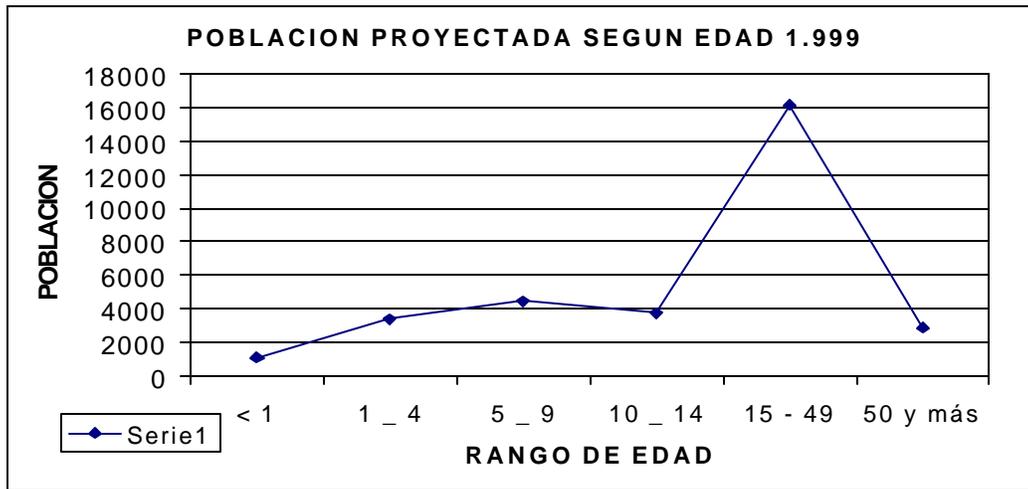
Figura 2. Población en la zona urbana y rural



Fuente: DANE, 1999.

La distribución poblacional en el municipio de Mocoa proyectada para el año 1999 se estima de la siguiente manera:

Figura 3. Población proyectada en la zona urbana y rural del municipio de Mocoa



Fuente: DANE, 1999.

Teniendo en cuenta el censo de 1.993, existía una concentración marcada urbana del 72.6% y del 27.4% en el área rural. Las cifras para el año 2000 ofrecen una diferencia mínima en este aspecto; el 57% de los habitantes del municipio están en el área urbana y el 43% en el área rural.

Cuadro 13. Proyección de la población por áreas de municipios del Putumayo (1995 – 2005)

| Municipios | 2003 | | | 2004 | | | 2005 | | |
|-------------------|---------|----------|---------|---------|----------|---------|---------|----------|---------|
| | Total | Cabecera | Resto | Total | Cabecera | Resto | Total | Cabecera | Resto |
| Mocoa | 35.292 | 20.639 | 14.653 | 36.210 | 21.319 | 14.891 | 37.135 | 22.009 | 15.126 |
| Colón | 5.625 | 3.063 | 2.562 | 5.772 | 3.164 | 2.608 | 5.919 | 3.266 | 2.653 |
| Orito | 41.638 | 12.851 | 28.787 | 42.721 | 13.274 | 29.447 | 43.812 | 13.704 | 30.108 |
| Puerto Asís | 66.385 | 27.922 | 38.463 | 68.112 | 28.841 | 39.271 | 69.851 | 29.775 | 40.076 |
| Puerto Caycedo | 18.512 | 3.025 | 15.487 | 18.994 | 3.124 | 15.870 | 19.479 | 3.226 | 16.253 |
| Puerto Guzmán | 34.088 | 3.838 | 30.250 | 34.975 | 3.964 | 31.011 | 35.868 | 4.093 | 31.775 |
| Puerto Leguízamo | 33.272 | 8.528 | 24.744 | 34.138 | 8.809 | 25.329 | 35.010 | 9.094 | 25.916 |
| Sibundoy | 14.722 | 8.866 | 5.856 | 15.105 | 9.158 | 5.947 | 15.490 | 9.455 | 6.035 |
| San Francisco | 8.177 | 4.078 | 4.099 | 8.389 | 4.213 | 4.176 | 8.604 | 4.349 | 4.255 |
| San Miguel | 23.711 | 6.800 | 16.911 | 24.329 | 6.991 | 17.338 | 24.950 | 7.183 | 17.767 |
| Santiago | 11.986 | 2.545 | 9.441 | 12.298 | 2.629 | 9.669 | 12.612 | 2.714 | 9.898 |
| Valle del Guamuez | 37.218 | 9.346 | 27.872 | 38.186 | 9.653 | 28.533 | 39.161 | 9.966 | 29.195 |
| Villagarzón | 29.364 | 6.574 | 22.790 | 30.128 | 6.791 | 23.337 | 30.899 | 7.012 | 23.887 |
| TOTAL | 359.990 | 118.075 | 241.915 | 369.357 | 121.930 | 247.427 | 378.790 | 125.846 | 252.944 |

Fuente: DANE, 1999.

La información que suministran los anteriores cuadros, indica que la población rural se ha incrementado debido a los problemas de desplazamientos que llegan hasta la capital del departamento y ubicándose en el área rural de Mocoa, lo que conlleva a concluir que esto genera mayor demanda de los servicios de la fundación por ser problema social, que de cierta manera influye en el consumo de SPA.

Además, el cuadro de proyecciones de población por edades revela que la población que más crece es la comprendida entre los 14 y 50 años aproximadamente, y le presenta a la fundación el segmento de mercado más llamativo para explotarlo en beneficio propio

- Densidad de población: el municipio de Mocoa, cuenta con una densidad poblacional de 25.11 habitantes por kilómetro cuadrado.

La población por sexo está distribuida de la siguiente manera en el municipio: 16.819 hombres y 14.850 mujeres. El sector urbano cuenta con una población de 18.051 habitantes de los cuales 9.600 (53.18%) son hombres y 8.451 son mujeres (46.82%) y en el sector rural de los 13.668 habitantes, 7.269 son hombres (53.18%) y 6.399 son mujeres (46.82%).

La conformación y distribución de población de la ciudad de Mocoa de acuerdo a la anterior información, se presenta como una oportunidad de grado bajo para la fundación, ya que hay aspectos que inciden en el acrecentamiento de los usuarios del portafolio de servicios de la fundación, como: la conformación de las familias, el elevado número las madres cabeza de hogar, corrientes migratorias por violencia y desplazamientos, y la distribución de la población por sexo debido a que los hombres representan el mayor número de consumidores, según datos de DASALUD Putumayo, Programa Presidencia Rumbos y otros estudios adelantados por profesionales en la materia.

3.4.3.5 La cultura. El municipio de Mocoa, se presenta como un crisol de razas y culturas, y es precisamente en esa diversidad donde radica su riqueza. Si se acepta que la cultura es el resultado de la interacción del hombre con el medio, se puede decir entonces que la cultura de la población de Mocoa es una Cultura entre el mundo moderno y la selva.

En dicha cultura existen elementos comunes pero también diferencias marcadas por las creencias, usos y costumbres del lugar de origen de los colonos. La música, la danza, el vestido, la vivienda, los modismos, regionalismos, cantos, cuentos, leyendas, supersticiones, ritos y hasta la manera de comunicarse con Dios tienen raíces profundas en contextos sociales, económicos, culturales, políticos y ambientales. Lo anterior no implica que esa cultura sea estática, por el contrario se involucra en las nuevas corrientes culturales enriqueciéndolas y modificándolas.

La parte negativa de la cultura actual, por llamarla así de alguna manera es la “Cultura de la Coca”, la cual ha venido afectando a parte del entorno ecológico, la salud física y mental de su población, arrojando resultados nefastos e incubando manifestaciones de violencia, descomposición familiar y social, incrementando índices de prostitución, alcoholismo y drogadicción.

La cultura del municipio, busca mecanismos para hacer prevalecer los valores de las personas, actitud que genera una oportunidad baja para el desarrollo de las acciones de la fundación como tal, ya que ésta trata de rescatar esos valores humanos a través de sus conferencias, charlas y en general de todos sus servicios.

- Cultura Empresarial: la región del Putumayo se encuentra en un periodo de transición, dentro del cual se está implementando técnicas para modernizar y dejar atrás el empirismo empresarial, razón por la cual se presentan falencias y carencias administrativas.

Aún no está bien definida la cultura de prevención, por lo que se requiere de un trabajo arduo para establecerla, pero que para la fundación se presenta como una reto y una oportunidad a explotar, para hacer el montaje de estrategias que la consoliden y que beneficie tanto a la institución en su portafolio de servicios, como a la sociedad en su calidad de vida.

En la región se esta rompiendo con el paradigma de que hacer prevención es un gasto innecesario, debido a los altos índices de consumo de drogas y alcohol que traen descomposición social que saltan a la vista sin mucha necesidad de estadísticas exactas.

La cultura en general es un factor que se muestra como una oportunidad baja con bajo impacto en el éxito empresarial.

3.4.4 Entorno tecnológico.

3.4.4.1 Sistemas de comunicación.

- Las vías de comunicación: las vías urbanas de la capital del Departamento del Putumayo, ascienden a 34 Km y un 60% (20.4 Km) de las vías se encuentran construidas en pavimento rígido, el cual se viene ejecutando en fechas recientes; el 40% restante (13.6 Km) corresponde al terreno natural mejorado por medios mecánicos, siendo apto para el tránsito vehicular.

La vía nacional Mocoa – Pitalito tiene 20 kms. Asfaltados, al igual que un tramo de 5 kms de la carretera Mocoa - Villa garzón por la denominada vía corta, y la carretera Mocoa – Pasto que de sus 143 kms. sólo 50 kms. (34,9%) aproximadamente corresponde a vía asfaltada y los 93 kms. restante al igual que las demás vías son destapadas, mejoradas con medios mecánicos por parte del Instituto Nacional de Vías (INVIAS).

Para el transporte terrestre de pasajeros y carga municipal, intermunicipal y departamental, el municipio de Mocoa cuenta con un grupo de empresas entre las que se encuentran: Cootranscon, taxis Transmocoa de la localidad, además Cootransmayo, Cootransup, Expreso Libertador, Transguamuez, Transibundoy pertenecientes al departamento del Putumayo, Transipiales de Nariño, Coomotor y Cootranshuila del departamento del Huila.

Para el transporte aéreo el municipio de Mocoa solo cuenta con helipuerto y no aeropuerto, por lo cual y dada su cercanía con el municipio de Villagarzón (16 kms.) se hace uso de su aeropuerto a través de empresas como: Satena, Aires, Latina de aviación, así como también de Helicol.

- Las telecomunicaciones: el municipio de Mocoa posee baja cobertura de servicio telefónico; la red urbana se encuentra deteriorada por su bajo mantenimiento. Se dispone de 1.700 abonados de capacidad instalada en la central telefónica y con una red urbana de 2.000 pares.

Cuadro 14. Número de líneas telefónicas requeridas para el municipio de Mocoa

| Municipio | Líneas instaladas | Población urbana 2000 | Líneas requeridas | | | | | |
|-----------|-------------------|-----------------------|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| Mocoa | 4.196 | 18.675 | 4.669 | 4.902 | 5.147 | 5.405 | 5.675 | 5.959 |

Fuente: TELECOM, Mocoa 1999.

En términos generales las telecomunicaciones del municipio de Mocoa apenas se están desarrollando. En la actualidad dispone de discado directo nacional e internacional a través de las operadoras Orbitel, 007 Mundo y Telecom, la telefonía celular cubierta por COMCEL y Bellsouth. Existen ocho SAI ubicados en el área urbana y seis teléfonos rurales localizados en cada inspección de policía, además cuenta con servicio de internet ofrecidos por parte de Compartel y Telecom.

El servicio de radio emisiones se hace a través de emisoras comerciales nacionales y comunitarias (RCN, CARACOL, Maguare Stereo, Ondas del Putumayo, Emisora del Ejercito Nacional y Putumayo Stereo). Cuenta con un servicio de televisión nacional deficiente y con televisión privada por cable como SKY y DIREC.TV. El servicio de correo lo cubren oficinas de Correo Nacional Aeropostal, Servientrega, Aéro-mensajería, Lasser Express Ltda.; el servicio de giros lo prestan empresas privadas como: Giros inmediatos, Invercosta y las entidades bancarias como: Banco Agrario, Banco Popular y Banco Ganadero.

Se puede concluir que los sistemas de comunicación representan una oportunidad baja para el desarrollo de la fundación, ya que le proveen cierta facilidad de globalización, permitiéndole de alguna forma mantenerse actualizada y en comunicación con otros mercados, brindándole la oportunidad de darse a conocer a través de los medios de comunicación y así ganar mayor participación y posicionamiento en el mercado.

3.4.4.2 Espacio público. En la ciudad de Mocoa este aspecto es deficiente, puesto que son muy pocos los proyectos macro desarrollados para tal fin, y existe únicamente una limitada estructura deportiva que no supera una escala local, cuando realmente lo que se necesita son espacios multifuncionales a una escala metropolitana, abarcando no solamente un aspecto deportivo sino pensando en crear ambientes y espacios para la cultura, para la ecología y para actividades pasivas, entendiendo que no es solamente definir el espacio sino montar toda una infraestructura complementaria a estos, cosa que no sucede en la ciudad.

El espacio público en general, refleja una amenaza baja de bajo impacto sobre el éxito de la fundación, ya que no ofrece escenarios que fortalezcan el trabajo de rehabilitación que realiza la institución, ya que una vez culminado el tratamiento de rehabilitación, las personas necesitan espacios y escenarios que eviten el riesgo de recaer en consumo de drogas o alcohol y más bien que propongan nuevas formas de diversión y utilización del tiempo libre.

3.4.4.3 Integración socio urbana. A consecuencia de las falencias de la estructura deportiva y cultural e insuficiente personal técnico para el desarrollo de los mismos, se presenta una

baja cobertura del deporte y la recreación, al tiempo que la desmotivación para su práctica, incidiendo en la salud física y mental de sus pobladores quienes prefieren emplear su tiempo libre en discotecas, bares, fuentes de soda, juegos de azar, entre otros sitios no adecuados para el sano esparcimiento, donde se expende y promueve el consumo de sustancias psicoactivas, que traen como consecuencia entre otras: irresponsabilidad familiar y laboral, alcoholismo y drogadicción, prostitución, delincuencia, desintegración familiar, maltrato infantil, suicidios, asesinatos y accidentes de tránsito.

La manera como se presenta la integración socio urbana en el municipio de Mocoa, hace que sea un factor alto de riesgo, para que sus habitantes entren con facilidad al mundo de las adicciones y consumo de SPA, brindando a la fundación oportunidad baja para la prestación de su portafolio de servicios.

3.4.4.4 Disponibilidad de personal capacitado. En la región es muy escaso el número de personas especializadas en el campo del manejo y tratamiento de usuarios consumidores de SPA, afortunadamente el 80% de ese personal se encuentra vinculado con la Fundación Sueños de Vida.

Para el apoyo del tratamiento de las adicciones, es necesario contar con personal clínico especializado en psicología, psiquiatría, sociología, y demás especializaciones que mejoren la calidad de vida de usuario, personal que existe en la zona en reducido número, lo cual hace que este aspecto sea calificado como amenaza baja de bajo impacto para el normal desarrollo de la fundación.

3.4.4.5 Acceso a la tecnología que le atañe a la fundación. A nivel general el acceso a la tecnología no es un gran obstáculo para la región, es más bien cuestión cultural e imposibilitado en gran forma por el orden público que se vive en el momento, factor que de alguna manera afecta al cumplimiento de algunos objetivos que se ha trazado la fundación, ya que para determinados procesos terapéuticos que en un mediano plazo deberán ser implementados, se requerirá de tecnología no muy común en la región y deberán proveerse de otras regiones, corriendo el riesgo de perderlos por la inseguridad que se vivencia en las vías de transporte, por tales razones se califica este aspecto como una amenaza de bajo grado, con bajo impacto.

3.4.5 Análisis del entorno ecológico. La degradación de la calidad ambiental se debe a la implantación de cultivos, que genero la ampliación de la frontera agrícola y por supuesto la deforestación, incluida la destrucción de la diversidad biológica, también prácticas culturales agrícolas y de procesamiento ocasionaron la contaminación del suelo y el agua.

La destrucción de hábitats disminuye la oportunidad de aprovechamiento de subproductos del bosque como recursos promisorios en la salud y alimentación, pero así mismo, la degradación de la calidad del suelo incide en la disminución de posibilidades productivas del campo.

- Basuras: en cuanto a los desechos sólidos la población urbana del municipio de Mocoa, utiliza las fuentes hídricas para evacuar los desechos sólidos, como quebradas ríos, pequeños que finalmente lleva su carga contaminante al río Mocoa. Este río es el receptor

de la producción per cápita de desechos sólidos de la zona urbana cuyo volumen es de 10.108 kilogramos por día.

La población rural también utiliza los ríos, Mocoa, Rumiaco, Pepino, y algunas pequeñas fuentes de agua para la disposición de residuos sólidos. Otras disposiciones para las basuras consisten en pequeños rellenos locales, incineración y la descomposición a campo abierto.

Hasta el momento no existe en zona urbana o rural una solución correcta para la disposición de residuos sólidos.

La recolección de basuras se realiza dos o tres veces semanales por cada barrio, mediante un carro compactador de 16 yardas cúbicas de capacidad.

La recolección se realiza vivienda a vivienda con una producción aproximada de 30 Tn/día.

Los desechos son transportados y arrojados al río Mocoa en la vereda San José del Pepino, lo cual viene ocasionando alta contaminación.

Cuadro 15. Disposición final de las basuras en el municipio de Mocoa

| Destinación | % |
|------------------|-----|
| Arrojadas al río | 73 |
| Quemadas | 18 |
| Enterradas | 6 |
| Reciclaje | 3 |
| Total | 100 |

Fuente: Corpoamazonía, Mocoa 1999.

Dentro de las basuras se debe contemplar el reciclaje, que de momento no se hace, pero que a través de campañas que iniciará en el transcurso de este año Corpoamazonía, le presentara a la fundación una oportunidad para llevar a cabo un proyecto de montaje de una picadora de plástico reciclado.

- Reforestación: los pobladores en su afán de habilitar tierras para nuevas fincas, que les derive su sustento diario y algunos excedentes para la comercialización, han destruido grandes cantidades de bosque nativo, no reforestando las áreas afectadas ni utilizando las herramientas apropiadas para no maltratar el ecosistema, lo cual a un corto y mediano plazo da como resultado erosión de la tierra, afectando la biodiversidad del medioambiente, provocando inundaciones, escasez de agua y creando el problema del aprovechamiento inadecuado de los recursos naturales.

Corpoamazonía es la entidad encargada de velar por mantenimiento y mejoramiento del medio ambiente en el sur en la amazonía colombiana, es precisamente aquí donde se presenta la oportunidad para la fundación capte recursos al lograr establecer convenios de reciclaje y reforestación principalmente.

Pero en general el medio ambiente es perjudicial para la salud de todos los habitantes de la región, dentro de los que se incluye a los usuarios de la fundación, por lo cual se califica como una amenaza de bajo grado para la institución, que bajo éstas condiciones ambientales deberá incrementar el presupuesto para imprevistos en salud.

3.4.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).

Matriz 3. Matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

| Factores Externos | Calificación | GRADO | | GRADO | | IMPACTO | |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|----------|-------|------|---------|------|
| | | Oportunidades | Amenazas | Alto | Bajo | Alto | Bajo |
| | Alto | Bajo | Alto | Bajo | Alto | Bajo | |
| ECONÓMICO | | | | | | | |
| • Tasas de interés | | | | | X | | X |
| • Flujo de capitales extranjeros | X | | | | | X | |
| • El desempleo | | X | | | | | X |
| • Economía básica regional | | X | | | | | X |
| • Nivel de ingreso familiar | | | X | | | X | |
| JURÍDICO – POLÍTICO | | | | | | | |
| • Próximo cambio de gobierno regional | X | | | | | X | |
| • Política tributaria | | X | | | | | X |
| • Programas del gobierno relacionados con objeto social de la fundación | X | | | | | X | |
| SOCIAL – DEMOGRÁFICO – CULTURAL | | | | | | | |
| • Calidad de vida | | X | | | | | X |
| • Instituciones educativas | | X | | | | | X |
| • Instituciones de salud | | X | | | | | X |
| • Conformación y distribución de la población | | X | | | | | X |
| • Cultura | | X | | | | | X |
| TECNOLÓGICOS | | | | | | | |
| • Sistema de comunicaciones | | X | | | | | X |
| • Espacios públicos | | | | X | | | X |
| • Disponibilidad de personal capacitado | | | | X | | | X |
| • Integración socio-urbana | | X | | | | | X |
| • Acceso a la tecnología | | | | X | | | X |
| ECOLÓGICO | | | | | | | |
| • Entorno ecológico | | | | X | | | X |

Fuente: Resultado de la investigación, Mocoa 2003.

3.4.7 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Matriz 4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

| FACTORES EXTERNOS | PONDERACION | CLASIFICACION | RESULTADO PONDERACION |
|---------------------------------------------|-------------|---------------|-----------------------|
| Próximo cambio de gobierno | 0.13 | 4 | 0.52 |
| Programas de gobierno | 0.12 | 4 | 0.48 |
| Flujo de capitales extranjeros | 0.14 | 4 | 0.56 |
| Instituciones de salud | 0.12 | 3 | 0.36 |
| Instituciones educativas | 0.12 | 3 | 0.36 |
| Tasas de interés | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Acceso a la tecnología | 0.06 | 2 | 0.12 |
| Disponibilidad de talento humano capacitado | 0.07 | 2 | 0.14 |
| Ingreso familiar | 0.14 | 1 | 0.14 |
| TOTAL | 1 | | 2.88 |

Fuente: Resultado de la investigación, Mocoa 2003.

Clasificación: Ponderación: Total ponderado medio = 2.5

Amenaza alta = 1 Significativa = 0.14

Amenaza baja = 2 Poco significativa = 0.06

Oportunidad baja = 3

Oportunidad alta = 4

El promedio 2.88 obtenido como resultado de la matriz MEFE, indica que la Fundación Sueños de Vida de la ciudad de Mocoa Putumayo, tiene más oportunidades que amenazas en el entorno en que desarrolla sus actividades, además se puede observar que las

oportunidades apuntan en especial hacia el aprovechamiento de los flujos de capital extranjero, el cambio de gobierno departamental y municipal y los programas que el gobierno nacional ha creado para prestar apoyo económico, técnico y de formación a instituciones de carácter social como la fundación.

Por otra parte, es importante tener en cuenta la presencia de un buen número de instituciones de educación y salud, con las cuales tiene la oportunidad de concretar convenios interinstitucionales para ampliar la cobertura en la prestación de los servicios que ofrece la Fundación Sueños de Vida.

El medio externo muestra algunos factores que se pueden considerar amenazantes hacia el crecimiento y desarrollo de la fundación, tales como las tasas de interés bancario inestabilidad tendientes a la alza, insuficiente infraestructura tecnológica

3.5 LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Para realizar el análisis competitivo de la Fundación Sueños de Vida de Mocoa Putumayo, se tiene en cuenta organizaciones sin ánimo de lucro que persiguen el mismo objetivo de realizar tratamiento y/o prevención de consumo de SPA y que interactúan en el mismo mercado.

Los aspectos mas relevantes en la realización de la MPC, miden el grado de éxito del sector y el desempeño que presenta cada una de las organizaciones elegidas dentro del entorno en que se desarrollan.

Aunque desde la ultima década del siglo XX, se estableció la necesidad de tratamiento y prevención de consumo de SPA en el municipio de Mocoa y todo el departamento del Putumayo, y por encontrarse el mercado en su fase de crecimiento, hasta el momento existen tres instituciones que se dedican a dicho fin, éstas son: Fundación Sueños de Vida, Fundación Manantial de Vida y Alcohólicos Anónimos, de las cuales la única que se encuentra establecida con toda la normatividad exigida por los entes gubernamentales para su desempeño es la Fundación Sueños de Vida. Cabe anotar que Alcohólicos Anónimos no firma convenios con entes oficiales o públicos, actúa de manera independiente pero que representa competencia en captación de usuarios y recursos de alguna manera.

Matriz 5. Matriz de perfil competitivo (MPC)

| Factores Claves De Éxito | Ponderación (P) | Fundación Sueños de Vida | | Fundación Manantial de Vida | | Alcohólicos Anónimos (A.A.) | |
|-------------------------------|-----------------|--------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|
| | | C | P x C | C | P x C | C | P x C |
| Recursos Financieros | 0.18 | 1 | 0.18 | 1 | 0.18 | 2 | 0.36 |
| Infraestructura | 0.13 | 2 | 0.26 | 2 | 0.26 | 2 | 0.26 |
| Talento humano capacitado | 0.18 | 4 | 0.72 | 2 | 0.36 | 3 | 0.54 |
| Portafolio de servicios | 0.10 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 |
| Relaciones empresariales | 0.16 | 3 | 0.48 | 3 | 0.48 | 3 | 0.48 |
| Fortalecimiento Institucional | 0.12 | 2 | 0.24 | 1 | 0.12 | 2 | 0.24 |
| Calidad de servicios | 0.13 | 4 | 0.52 | 2 | 0.26 | 3 | 0.39 |
| TOTAL | 1 | | 2.70 | | 1.86 | | 2.47 |

Fuente: Resultado de la investigación, Mocoa 2003.

P = Ponderación C = Calificación P x C = Total ponderación

Debilidad Mayor = 1

Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza Mayor = 4

El análisis de la MPC, arroja como resultado que la Fundación Sueños de Vida, se encuentra en una mejor posición frente a sus competidores directos e indirectos, pero en términos generales apenas alcanza a superar el promedio de 2.5, lo que indica que así como tiene fortalezas, en su gran mayoría de grado menor, las debilidades también son marcadas

en el mismo grado, y que la institución esta respondiendo medianamente al aprovechamiento de las oportunidades y en igual manera minimizando los efectos negativos de las amenazas; se debe destacar que la fundación posee como gran fortaleza el posicionamiento en el mercado y como gran debilidad la falta de recursos financieros.

3.5.1 Fortalezas frente a la competencia. La Fundación Sueños de Vida, frente a su competencia directa: Fundación Manantial de Vida, posee fortalezas calificadas en grado menor como son: el talento humano capacitado, portafolio de servicios y calidad del servicio, lo que en determinado momento se convierte en una oportunidad para la fundación si se desarrollan estrategias acordes para adquirir el personal técnico necesario para mejorar la calidad del servicio, fortalecer y ampliar el portafolio de servicios.

Las demás fortalezas, se encuentran en igual condición para las dos fundaciones en el momento comparativo, que hace que exista un estado de alerta para la fundación objeto de estudio, en especial en cuanto se refiere a mantener buenas relaciones con organizaciones que hagan aportes o donaciones de tipo financiero, ya que este aspecto representa una gran oportunidad de consecución de recursos que en la actualidad es la mayor debilidad que se presenta en el interior de la fundación.

Las fortalezas de la Fundación Sueños de Vida que superan a su competencia indirecta: Alcohólicos Anónimos (A.A), aunque están calificadas en un grado menor, son: el talento humano capacitado y el portafolio de servicios, que hace que Sueños de Vida se proyecte mejor socialmente y a un mediano plazo alcance una mayor cobertura de mercado y con

una amplia gama de servicios que satisfagan las necesidades creadas en este tipo de tratamiento y prevención de consumo de sustancias psicoactivas. Las demás fortalezas de calidad en servicio y posicionamiento en el mercado son iguales para las dos instituciones, lo que hace que haya una disputa por ganar y fortalecer cada vez más un mayor espacio y que se busque la forma de suplir con calidad las expectativas de los usuarios.

3.5.2 Debilidades frente a la competencia. La MPC muestra que los recursos financieros e infraestructura, identificados como debilidades en las dos fundaciones, se encuentren calificados en igual proporción y que sean una amenaza común, que se debe contrarrestar buscando fuentes de financiación, contratos, convenios y donaciones de otras organizaciones.

La diferencia entre las dos fundaciones se presenta en el factor de fortalecimiento institucional, el cual para la fundación en estudio es una debilidad menor y para su competencia directa es de grado mayor, lo que conlleva a tener una oportunidad para en la búsqueda de un engranaje organizacional e impulsarse al verdadero desarrollo en el ámbito empresarial.

Frente a su competencia indirecta (A.A.), la Fundación Sueños de Vida se muestra en términos generales en igualdad en cuanto a sus debilidades, lo que no ocurre en el factor de recurso financiero que es más representativo en la competencia que en la fundación, esto debido a que Alcohólicos Anónimos no requiere de mayores recursos para alcanzar su objetivo, por que no necesita una nómina que cubrir, ni requiere de muchos gastos en los

que incurren las otras dos fundaciones para su normal funcionamiento; esto no implica que no sea una amenaza en el mercado, pero que previene a la fundación en el manejo de los costos en la prestación de servicios.

Todo lo anterior permite concluir que el rival más cercano a la Fundación Sueños de Vida, es su competidor indirecto: Alcohólicos Anónimos, porque posee igualdad de calificaciones en un 62.5%, o sea que de un total de ocho (8) factores claves de éxito, en cinco son iguales (calidad del servicio, posicionamiento en el mercado, fortalecimiento institucional, relaciones empresariales e infraestructura), y que solo supera a su rival indirecto en un 25%, que corresponde a dos (2) factores (talento humano capacitado y portafolio de servicios); la fundación es superada únicamente en un 12.5% por su competencia indirecta, representado en el recurso financiero.

Por otra parte la competencia directa: Fundación Manantial de Vida, si bien actualmente no representa un rival fuerte, puede llegar a convertirse en una amenaza, dadas algunas condiciones que posee y que puede explotar, tales como: fortaleza en posicionamiento en el mercado y buenas relaciones empresariales, para solventar los vacíos que hoy presenta en los demás factores claves de éxito.

3.6 MATRIZ DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)

Matriz 6. Matriz DOFA

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Agresividad para enfrentar a la competencia. 2. Buen portafolio de servicios. 3. Buena calidad en servicios. 4. Disponibilidad de personal profesional con experiencia técnica. 5. Conocimiento y participación en el mercado. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Requiere fortalecimiento institucional. 2. Escasos recursos financieros. 3. Poca tecnología e infraestructura. 4. No hay estabilidad laboral. 5. Falta capacitación del talento humano. |
| OPORTUNIDADES | Estrategias FO | Estrategias DO |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Próximo cambio de gobierno regional (acceso a contratación). 2. Los programas de gobierno que apoyan objeto social de la fundación. 3. Las instituciones educativas y de salud locales (como usuarios potenciales). 4. Flujo de capitales extranjeros en la región (ONG's). | | |
| AMENAZAS | Estrategias FA | Estrategias DA |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Limitado ingreso familiar. 2. Inestabilidad de las tasas de interés. 3. Bajo presupuesto departamental para educación y salud 4. La economía subterránea de la región. | | |

Fuente: Resultado de la investigación, Mocoa 2003.

3.6.1 Estrategias FO.

- F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4: firmar contratos con instituciones gubernamentales y/o privadas para fortalecer económicamente a la fundación.
- F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4: realizar convenios con instituciones para I&D (investigación y desarrollo) sobre el tema de consumo de psicoactivos con miras a dar mejores soluciones y servicios a los usuarios.
- F2, F3, F4, O2, O3, O4: consolidar el portafolio de servicios acorde con la oferta de la Fundación.
- F4, F5, O2, O4: realizar proyectos conjuntos con otras organizaciones buscando la autosostenibilidad de la institución. (Fundación cultural del Putumayo, Fundación futuro ambiental, otras instituciones).
- F2, F3, F4, F5, O2: especialización de servicios a través de la capacitación y apoyo que ofrecen los programas de gobierno nacional.

3.6.2 Estrategias DO.

- D1, D2, D5, O2, O3: aprovechar la capacitación y apoyo técnico brindado por parte de instituciones de gobierno relacionadas con el objeto social de la fundación (Programa Rumbos de la Presidencia de la República, Unidad mental –Hospital Pio XII).
- D2, D3, O1, O2, O4: gestionar la consecución de aportes o donaciones para solventar la carencia de infraestructura y tecnología apropiada al logro de objetivos institucionales.
- D2, D3, D4, O1: aprovechar el cambio de gobierno departamental y municipal para establecer convenios y contratos que den estabilidad laboral y mejoras a la capacidad financiera de la institución.
- D2, D3, D4, O1, O2, O3, O4: realizar proyectos conjuntos con otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en la búsqueda de la autosostenibilidad de la institución.
- D3, D4, O2, O4: iniciar Programa de desarrollo tecnológico adecuado al objetivo de la institución.
- D2, D3, D4, O1, O2, O3, O4: realizar el plan padrino “SALVE UNA VIDA”, que apoye y patrocine el tratamiento de un usuario de escasos recursos.

3.6.3 Estrategias FA.

- F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4: gestionar recursos con fuentes de cooperación nacional e internacional, que se identifiquen con la función social de la institución (ONGs, ECOPEPETROL, Instituciones financieras, etc.).
- F2, F3, F4, F5, A1, A3: realizar charlas y conferencias sobre los beneficios de la prevención y las consecuencias de las adicciones, para concienciar a los usuarios directos y potenciales, para que miren los servicios ofrecidos por la fundación como una inversión y no como un gasto.
- F4, F5, A1, A3: hacer campañas de salud mental que incrementen la participación en el mercado y que amplíen el conocimiento de las expectativas del usuario con un mayor acercamiento a éstos.
- F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4: buscar instituciones patrocinadoras para los usuarios de los servicios de la fundación.

3.6.4 Estrategias DA.

- D2, D3, D4, A1, A2, A3, A4: buscar apoyo interinstitucional para fomentar la implementación de una microempresa agroindustrial al interior de la fundación (gestionar apoyo estatal a través de un crédito con FINAGRO y el FIP fondo de inversión para la paz).
- D2, D3, A1, A4: Desarrollar proyectos agrícolas conjuntamente con fundaciones de la región que apoyen el objeto social de la institución y que a la vez involucren a las familias de los usuarios de escasos recursos, para mejorar la situación económica de todos los participantes (en busca de la autosostenibilidad a través del cultivo de hortalizas en invernaderos).
- D4, A3: realizar programas de evaluación de desempeño para estimular al personal (hacer reconocimientos y proporcionar incentivos).
- D1, D2, D3, D4, A1, A3: hacer mayor participe a la familia de los usuarios, en los procesos de la fundación (como grupo de apoyo o comité de familia), para fortalecimiento institucional y consecución de recursos, además de ganar mayor aceptación en el mercado.
- D1, D2, D3, A1, A3, A4: realizar convenios con asociaciones de la localidad para abrir oportunidades de mercadeo de productos elaborados al interior de la fundación (artesanías, distribución de periódico, dulces).

- D3, D4, A1, A5: iniciar el fortalecimiento institucional a través de programas de capacitación.

3.7 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Matriz 7. Matriz del análisis de vulnerabilidad

| PUNTUALES | AMENAZA | CONSECUENCIA | IMPACTO DE AMENAZA 0-10 | PROBAB. DE OCURRENCIA 0 – 1 | PROBAB. X IMPACTO | CAPACIDAD REACCIÓN 0 - 10 | GRADO DE VULNERAB. |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|
| 1. Capacidad directiva | Carencia de los directivos de la fundación. | Liquidación de la institución. | 10 | 0.1 | 1.0 | 5 | IV |
| 2. Calidad de servicios | Inexistencia de recursos mínimos de calidad para prestación de los servicios. | Cancelación de contratos y disminución significativa del número de usuarios. | 9 | 0.3 | 2.7 | 6 | III |
| 3. Personal capacitado | Falta de capacitación e incentivos. | Baja calidad de servicios, alta rotación de personal (inestabilidad laboral). | 9 | 0.5 | 4.5 | 5 | IV |
| 4. Infraestructura y tecnología actual | Incumplimiento del comodato de instalaciones físicas. Falta de tecnología apropiada. | Desestabilización en el logro de objetivos y deficiente calidad de servicios. | 8 | 0.3 | 2.4 | 7 | III |
| 5. Portafolio de servicios | El no cumplimiento del portafolio. | Pérdida de posicionamiento del mercado, de usuarios y cancelación de contratos. | 9 | 0.2 | 1.8 | 8 | III |

Fuente: Resultado de la investigación, Mocoa 2003.

3.7.1 Cuadrantes de vulnerabilidad

Figura 4. Cuadrantes de vulnerabilidad

| | | | |
|-------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Impacto de Amenaza | Alto 10 | Indefensa I | Peligro II |
| | Bajo | Vulnerable IV 1. Capacidad directiva. 3. Personal capacitado | Preparada III 2. Calidad de servicios. 4. Infraestructura y tecnología. 5. Portafolio de servicios. |
| Probabilidad de Ocurrencia | | | Alto 10 |
| | | | Capacidad de Reacción |

Fuente: Resultado de la investigación, Mocoa 2003.

El análisis de vulnerabilidad muestra a la fundación en sus puntales de capacidad directiva y personal capacitado en una situación de vulnerabilidad, debido a que ésta no cuenta con los recursos económicos necesarios para brindar capacitación e incentivos a sus empleados, además porque no cuenta con las herramientas administrativas básicas para una buena toma de decisiones y para una orientación de empresarial que le permita maximizar sus procesos y utilización de recursos minimizando gastos.

4. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO

De acuerdo a las necesidades y expectativas resultantes del diagnóstico estratégico realizado a la Fundación Sueños de Vida de la ciudad de Mocoa, se diseña un Plan Estratégico de Desarrollo para dicha institución, que se ejecutará en un lapso de tiempo comprendido entre los años 2003 a 2005.

4.2 VISIÓN

Ser una organización sostenible y competitiva, con servicios eficientes y con reconocimiento regional en su función social.

4.3 MISIÓN

Organización no gubernamental sin ánimo de lucro, creada para rescatar seres humanos con tendencias a conductas adictivas a las drogas y al alcohol, a través de una gama de servicios integrales enfocados a la prevención y dirigidos a la comunidad en general, además de tratamiento y rehabilitación a los adictos, a través de procesos de reeducación y resocialización, basados en el modelo de comunidad terapéutica mixta, contribuyendo con

responsabilidad al mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes y el desarrollo de un entorno de vida más saludable para los habitantes del Putumayo.

4.4 DEFINICIÓN DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS

En la Fundación sueños de Vida, no existe documentación sobre los principios corporativos, por tal razón se establecen los siguientes, los cuales están acordes a la misión, visión y objetivos corporativos, con los que pretende garantizar una mejor prestación de sus servicios, con calidad, equidad y eficiencia, que llegue a todos sus usuarios y a toda la comunidad.

4.4.1 Responsabilidad. Ética y compromiso profesional con la organización.

4.4.2 Servicio. Atención continua y oportuna a la población, satisfaciendo con calidad sus expectativas y necesidades en el marco de la oferta institucional.

4.4.3 Respeto. Los derechos humanos prevalecen en todas las actividades de la Fundación.

4.4.4 Calidad. Garantía en de una excelente prestación de servicios.

4.4.5 Eficiencia. Una mejor utilización económica y social de sus recursos disponibles en la organización.

4.4.6 Equidad. Acciones justas en su función social.

4.4.7 Solidaridad. Compromiso mayor con la población vulnerable y limitada al acceso de los servicios.

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Durante los tres años siguientes se espera alcanzar los siguientes objetivos:

a- Alcanzar liderazgo y prestigio en la región

b- Fortalecer económicamente a la fundación

c- Consolidar calidad de servicios

d- Ofrecer calidad del empleo

e- Mejoramiento en la gestión institucional

5. FORMULACION ESTRATEGICA

5.1 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Dimensiones internas:

FF = Fuerza Financiera

VC = Ventaja Competitiva

Dimensiones externas:

EA = Estabilidad del Ambiente

FI = Fuerza de la Industria

+ 1 = peor FF y FI

+ 6 = mejor

- 1 = mejor VC y EA

- 6 = peor

5.1.1 Fuerzas financieras (FF).

| VARIABLE | CLASIFICACIÓN |
|--------------------------------|---------------|
| • Capacidad de endeudamiento | + 1 |
| • Acceso a contratos | + 4 |
| • Liquidez empresarial | + 1 |
| • Acceso al capital de trabajo | + 2 |
| | |
| TOTAL | 8 |
| PROMEDIO | 2 |

5.1.2 Ventajas competitivas (VC).

| VARIABLE | CLASIFICACIÓN |
|-----------------------------------------|---------------|
| • Conocimiento del mercado | - 3 |
| • Portafolio de servicios | - 1 |
| • Aceptación del servicio en el mercado | - 3 |
| • Participación en el mercado | - 2 |
| • Administración del cliente | - 2 |
| TOTAL | -11 |
| PROMEDIO | -2.2 |

5.1.3 Estabilidad del ambiente (EA).

| VARIABLE | CLASIFICACIÓN |
|---------------------------------------------------------|---------------|
| • Tasas de interés inestables | - 3 |
| • Bajo presupuesto departamental para salud y educación | - 4 |
| • Bajo ingreso familiar | - 5 |
| • Próximo cambio de gobierno Departamental y Municipal | - 2 |
| • Flujo de capitales extranjeros en la región. | - 2 |
| TOTAL | -16 |
| PROMEDIO | - 3.2 |

5.1.4 Fortalezas de la industria (FI).

| VARIABLE | CLASIFICACIÓN |
|------------------------------------|---------------|
| • Agresividad de la competencia | + 3 |
| • Estabilidad financiera | + 3 |
| • Aprovechamiento de recursos | + 6 |
| • Facilidad para entrar al mercado | + 4 |
| • Capacidad tecnológica | + 2 |
| TOTAL | 18 |
| PROMEDIO | 3.6 |

EJE X:

VC = -2.2

FI = 3.6

Total eje X : $-2.2 + 3.6 = 1.4$

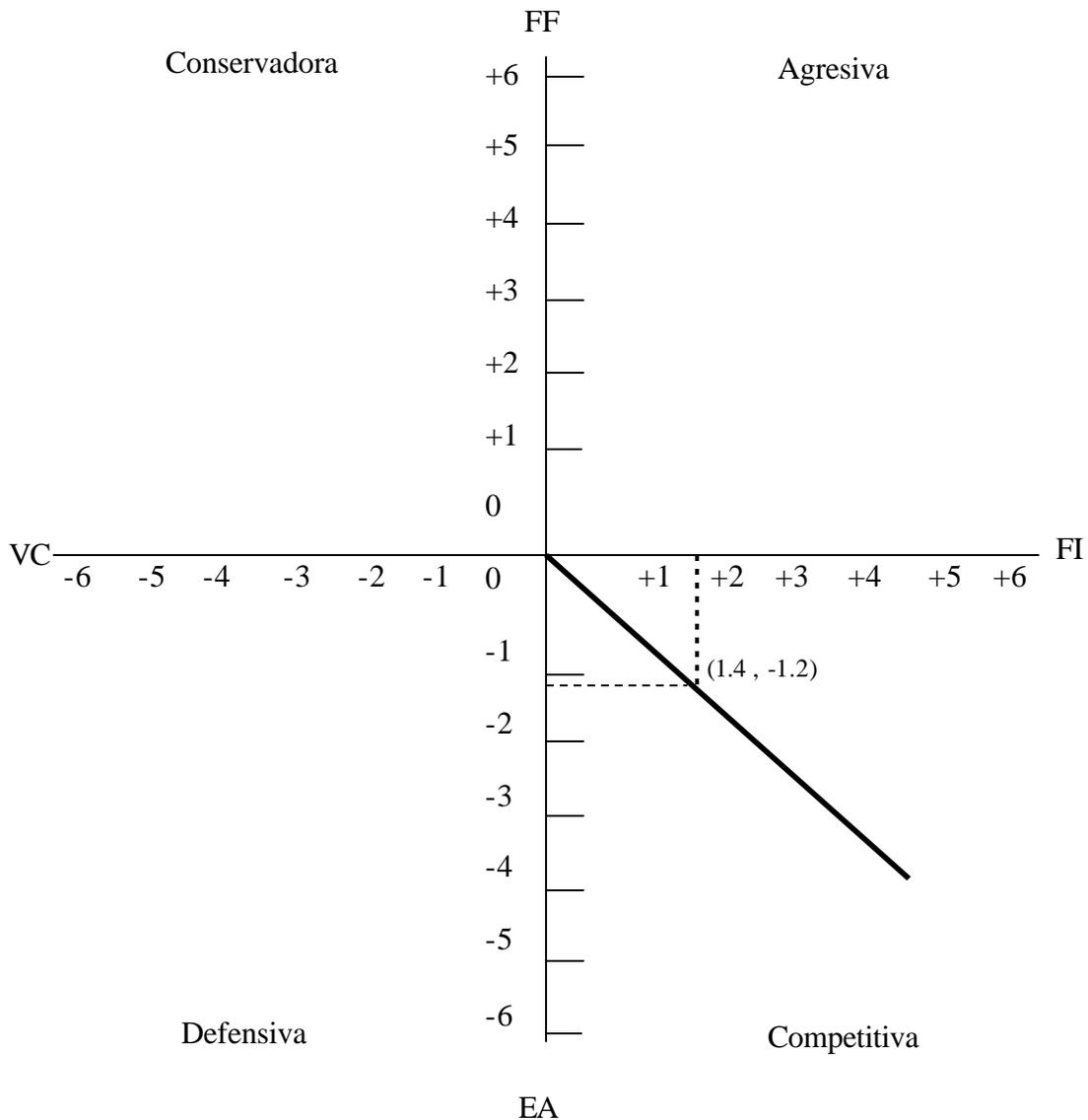
EJE Y:

FF = 2

EA = - 3.2

Total eje Y : $1.6 - 3.2 = -1.2$

Matriz 8. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)



Fuente: Resultado de la investigación, Mocoa 2003.

La matriz PEYEA, muestra que la organización objeto de estudio está compitiendo bastante bien en una industria muy inestable, por lo tanto debe adoptar estrategias de tipo competitivo como: integración hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo del

mercado y desarrollo del servicio. La fundación debe aprovechar sus fortalezas internas y las oportunidades que presenta la industria.

- Integración hacia atrás: elaborando proyectos para la consecución de recursos internacionales: a través de cooperación internacional, gobierno italiano, otras embajadas, que brinden estabilidad económica a la institución para el logro de sus objetivos organizacionales.

- Penetración en el mercado: se busca mayor participación en el mercado con los servicios actuales, por medio de la consolidación del portafolio de servicios, eficiencia en la prestación de los servicios, con campañas de prevención y concientización del problema de los Psicoactivos, contratación de personal promotor de mercadeo y ejecutor de proyectos, con una mayor atención al cliente y optimización en el manejo de los recursos.

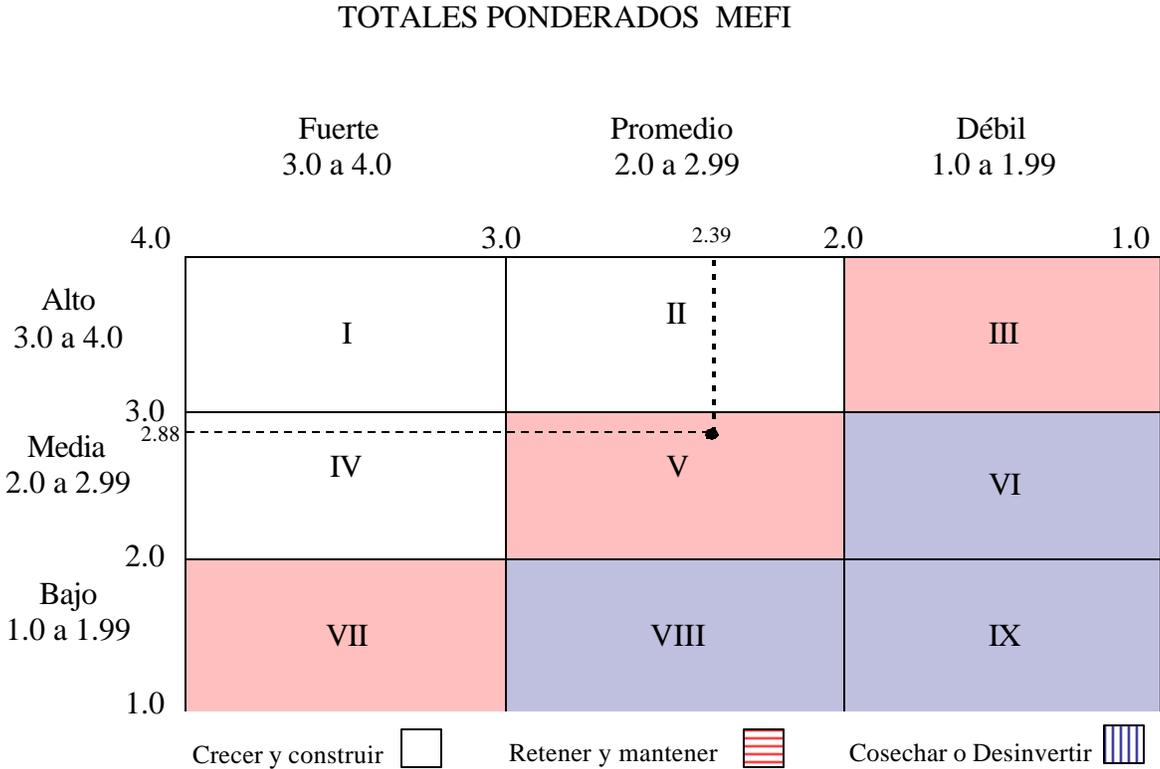
- Desarrollo del mercado: se logra con mayor cobertura de mercado y fortaleciendo los servicios existentes, realizando convenios interinstitucionales para la prestación del portafolio de servicios en nuevas áreas geográficas, manteniendo el posicionamiento del mercado alcanzado.

- Desarrollo del servicio: se busca incrementar la prestación de servicios, mejorando la calidad de los mismos, desarrollando programas de I & D en el área de prevención y

tratamiento de las adicciones en la región, para brindar mayor satisfacción a las necesidades de los usuarios, con la contratación de personal técnico operativo capacitado y con experiencia en las labores a desarrollar dentro de la fundación, ofrecer servicios post tratamiento, implementar nuevos servicios asociados al mejoramiento de las relaciones familiares – usuario.

5.2 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

Matriz 9. Matriz interna – externa (IE)

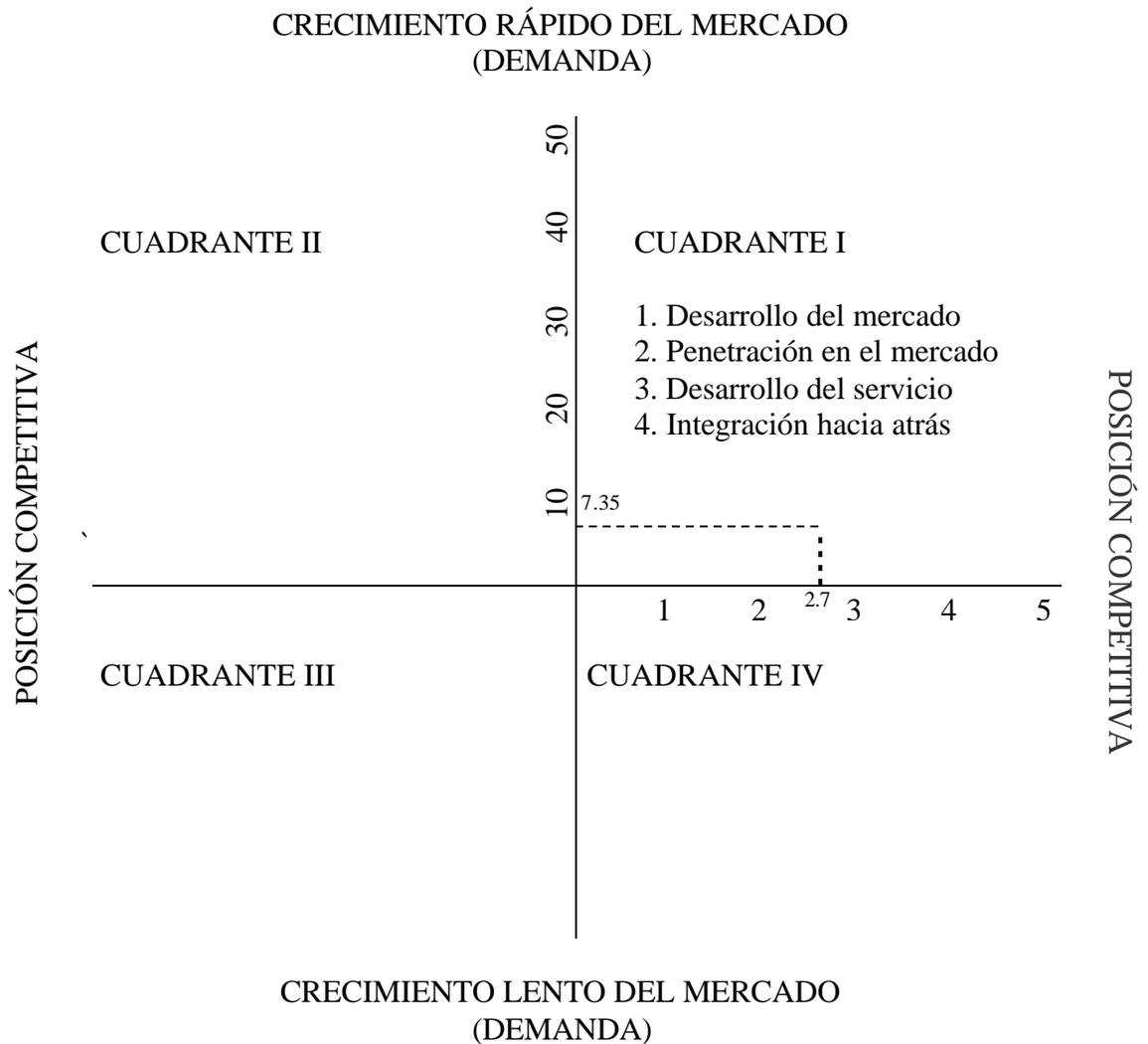


Fuente: Resultado de la investigación, Mocoa 2003.

La posición interna promedio de la Fundación Sueños de Vida, es de 2.39 (dato tomado de la matriz MEFI) y oportunidades que le presenta el entorno es de 2.88 (dato suministrado por el resultado de la matriz MEFE), esto indica que la institución tiene una posición interna promedio y muestra un entorno con grado de incertidumbre medio; por lo cual se aconseja retener y mantener sus fortalezas y oportunidades a través de estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del servicio, las cuales se explicaron anteriormente.

5.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Matriz 10. Matriz de la gran estrategia



Fuente: Resultado de la investigación, Mocoa 2003.

En el eje X el valor de 2.7 tomado del resultado obtenido en la matriz de perfil competitivo (MPC) de la Fundación Sueños de Vida, ésta indicando la capacidad competitiva fuerte de dicha organización frente a otras fundaciones que persiguen el mismo objetivo

organizacional, que al cruzarlo con el eje Y donde se ubica el dato de crecimiento del mercado, que en éste caso se ha tomado el incremento de la demanda del 7.35% del consumo de sustancias psicoactivas en el departamento del putumayo, del año 1998 a 2003 según datos suministrados por el Departamento Administrativo de Salud del Putumayo DASALUD. Se tiene en cuenta el dato global de consumo en el departamento del Putumayo, por que es hacia donde se enfoca la cobertura del portafolio de servicios de la fundación.

La matriz de la gran estrategia, muestra que la organización en estudio posee excelente posición estratégica y que por lo tanto debe seguir estrategias de penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del servicio y una posible integración hacia atrás, que le permitan aprovechar todo su potencial interno, buscar crecimiento, sostenibilidad y expansión.

5.4 MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD)

| Factores Atractivos Para El Mercado | Calificación | |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------|
| | Tratamiento terapéutico | Prevención en consumo SPA |
| Crecimiento de la demanda | 5 | 5 |
| Número de competidores en la industria | 4 | 3 |
| Agresividad de la competencia | 4 | 4 |
| Oportunidades Financieras | 4 | 4 |
| Posicionamiento de las ONG's relacionadas con el objetivo de la fundación | 3.5 | 3.5 |
| PROMEDIO | 4.1 | 3.9 |

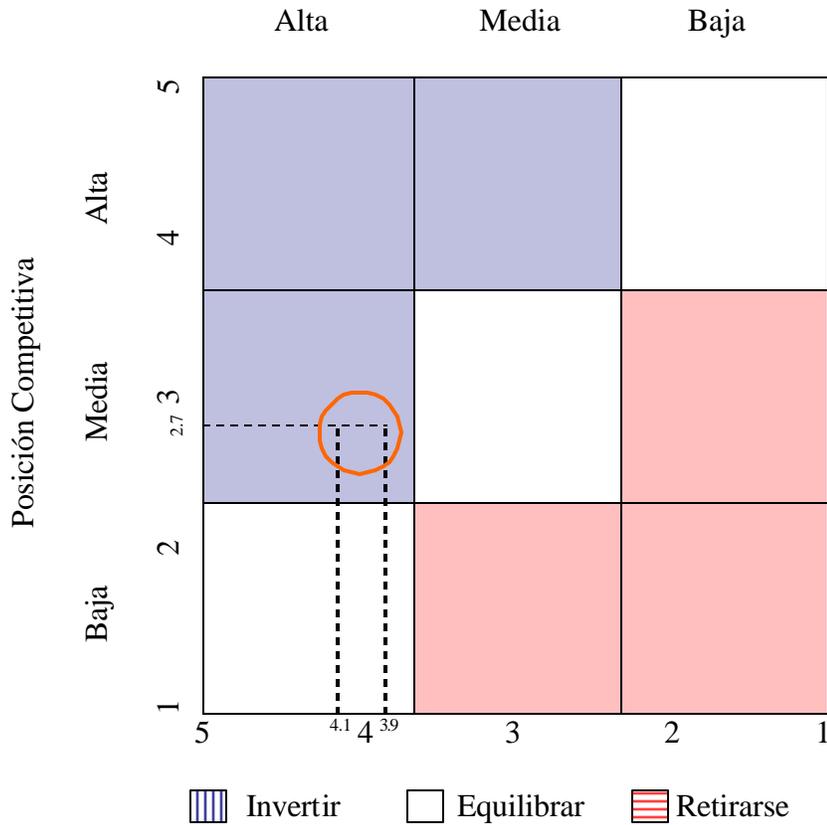
Fuente: Resultado de la investigación, 2003.

Calificación = 1 poco atractivo

Calificación = 5 Muy atractivo

Promedio matriz perfil competitivo MPC de Fundación Sueños de Vida = 2.70

Matriz 11. Matriz de la política direccional (MPD)



Fuente: Resultado de la investigación, Mocoa 2003.

Según la MPD, la Fundación Sueños de Vida debe invertir y crecer, debido a que posee buena posición competitiva dentro del mercado y por el atractivo que presenta el mercado en la industria, por ello debe conservar y mejorar la posición de penetración en el mercado que ha realizado hasta el momento con los dos principales servicios: tratamiento terapéutico y prevención en consumo de sustancias psicoactivas, además debe gestionar la consecución de recursos, mejorar el uso y distribución de fondos.

Como estrategias corporativas se recomienda hacer inversión en penetración en el mercado, desarrollo del servicio, desarrollo del mercado y realizar en la medida posible buscar una integración hacia atrás, para impulsar sus principales servicios, aprovechar las fortalezas internas de la institución agrupadas en su capacidad competitiva y de talento humano, aprovechando además las características que presenta actualmente la industria.

5.5 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG)

La matriz de Boston, es también conocida como Matriz de Crecimiento Participación.

Para desarrollar la matriz BCG, se tuvo en cuenta a los dos principales servicios de la fundación, los cuales son: servicio de tratamiento terapéutico y servicio de prevención en consumo de SPA así:

- Para tratamiento terapéutico:

Cuadro 16. Usuarios atendidos en tratamiento terapéutico

| Institución | No. usuarios atendidos Año 2003 |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| Fundación Sueños de Vida (S.D.V) | 52 |
| Fundación Manantial de Vida (M.D.V) | 20 |
| Alcohólicos Anónimos (A.A.) | 33 |
| TOTAL INDUSTRIA | 105 |

Fuente: Archivos de las Fundaciones Sueños de Vida, Manantial de Vida y Alcohólicos Anónimos, Mocoa 2003.

- PARTICIPACIÓN ABSOLUTA (tratamiento terapéutico):

La participación absoluta se calcula para hallar luego la participación relativa en el mercado.

$$\begin{array}{l} \text{Participación absoluta} \\ \text{Fundación Sueños de Vida} \end{array} = \frac{52 \text{ usuarios atendidos fundación S.D.V}}{105 \text{ usuarios atendidos por la industria}} \times 100$$

Participación absoluta Fundación Sueños de Vida = 49,52%

$$\begin{array}{l} \text{Participación absoluta} \\ \text{Fundación Manantial de Vida} \end{array} = \frac{20 \text{ usuarios atendidos fundación M.D.V}}{105 \text{ usuarios atendidos por la industria}} \times 100$$

Participación absoluta Fundación Manantial de Vida = 19,05%

$$\begin{array}{l} \text{Participación absoluta} \\ \text{Alcohólicos Anónimos} \end{array} = \frac{33 \text{ usuarios atendidos por A.A.}}{105 \text{ usuarios atendidos por la industria}} \times 100$$

Participación absoluta de Alcohólicos Anónimos = 31,43%

- PARTICIPACIÓN RELATIVA (Tratamiento terapéutico):

El líder según la Matriz de Perfil Competitivo MPC, es la Fundación Sueños de Vida.

$$\frac{\text{Participación relativa Fundación Sueños de Vida}}{\text{Participación absoluta Fundación S.D.V}} = \frac{0,4952}{0,4952 \text{ participación del líder Fundación S.D.V}} \times 100$$

Participación relativa Fundación Sueños de Vida = 1

- Para Prevención en consumo de SPA:

Cuadro 17. Usuarios atendidos en prevención de consumo de SPA

| Institución | No. usuarios atendidos Año 2003 |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| Fundación Sueños de Vida (S.D.V) | 729 |
| Fundación Manantial de Vida (M.D.V) | 86 |
| Alcohólicos Anónimos (A.A.) | 33 |
| TOTAL INDUSTRIA | 848 |

Fuente: Archivos de las Fundaciones Sueños de Vida, Manantial de Vida y Alcohólicos Anónimos, Mocoa 2003.

- PARTICIPACIÓN ABSOLUTA (Prevención en consumo de SPA):

La participación absoluta se calcula para hallar luego la participación relativa en el mercado.

$$\frac{\text{Participación absoluta Fundación Sueños de Vida}}{\text{Participación absoluta industria}} = \frac{729 \text{ usuarios atendidos fundación S.D.V}}{848 \text{ usuarios atendidos por la industria}} \times 100$$

Participación absoluta Fundación Sueños de Vida = 85.96%

$$\begin{array}{l} \text{Participación absoluta} \\ \text{Fundación Manantial de Vida} \end{array} = \frac{86 \text{ usuarios atendidos fundación M.D.V}}{848 \text{ usuarios atendidos por la industria}} \times 100$$

Participación absoluta Fundación Manantial de Vida = 10,14%

$$\begin{array}{l} \text{Participación absoluta} \\ \text{Alcohólicos Anónimos} \end{array} = \frac{33 \text{ usuarios atendidos por A.A.}}{848 \text{ usuarios atendidos por la industria}} \times 100$$

Participación absoluta de Alcohólicos Anónimos = 3,9%

- PARTICIPACIÓN RELATIVA (prevención en consumo de SPA):

El líder según la Matriz de Perfil Competitivo MPC, es la Fundación Sueños de Vida.

$$\begin{array}{l} \text{Participación relativa} \\ \text{Fundación Sueños de Vida} \end{array} = \frac{0,8596 \text{ Participación absoluta Fundación S.D.V}}{0,8596 \text{ participación del líder Fundación S.D.V}} \times 100$$

Participación relativa Fundación Sueños de Vida = 1

Para determinar el crecimiento del mercado, se tomó la tasa de incremento de la demanda equivalente a 7.35%, ubicada como incremento alto por tratarse del aumento de un índice que refleja una problemática social.

Matriz 12. Matriz del grupo consultor de Boston (BCG)



Fuente: Resultado de la investigación, Mocoa 2003.

La anterior gráfica muestra que los dos principales servicios de la fundación Sueños de Vida (Tratamiento terapéutico y prevención en consumo de SPA), se identifican como servicios estrella. Además se puede concluir que el mercado presenta buenas oportunidades para el crecimiento de la fundación en un mediano o largo plazo.

Por tener una considerable participación relativa del mercado y un incremento medio- alto de la demanda, la fundación debe gestionar recursos para mantener y fortalecer sus posiciones dominantes alcanzadas hasta el momento a través de estrategias como: penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del servicio, todas estas enfocadas a convertir los servicios estrella en vacas de dinero en un mediano plazo.

5.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

Matriz 13. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

| Factores críticos para el éxito | PESO | Estrategia 1 Penetración del mercado | | Estrategia 2 Desarrollo del mercado | | Estrategia 3 Desarrollo del servicio | |
|--------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------|------|-------------------------------------------|------|--------------------------------------------|------|
| | | CA | TCA | CA | TCA | CA | TCA |
| FACTORES EXTERNOS: | | | | | | | |
| • Programas de gobierno que apoyan objetivo de la fundación. | 0.12 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 |
| • Próximo cambio de gobierno departamental y municipal. | 0.13 | 3 | 0.39 | 4 | 0.52 | 2 | 0.26 |
| • Ingreso familiar. | 0.14 | -- | -- | 1 | 0.14 | -- | -- |
| • Presupuesto departamental para salud y educación. | 0.12 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 1 | 0.12 |
| Flujo de capitales extranjeros. | 0.14 | 4 | 0.56 | 3 | 0.42 | 4 | 0.56 |
| FACTORES INTERNOS: | | | | | | | |
| • Capacidad financiera. | 0.15 | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 |
| • Estabilidad laboral. | 0.12 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 |
| • Orientación empresarial. | 0.07 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 |
| • Capacitación del talento humano. | 0.11 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 |
| • Infraestructura. | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 |
| TOTAL | | | 3.58 | | 3.47 | | 3.10 |

Fuente: Resultado de la investigación, Mocoa 2003.

CA = Calificación del atractivo.

TCA = Total calificaciones del atractivo.

CA = 1 No es atractiva

CA = 2 Algo atractiva

CA = 3 Bastante atractiva

CA = 4 Muy atractiva

La MCPE, presenta como estrategia más atractiva para la Fundación Sueños de Vida de la ciudad de Mocoa, la penetración en el mercado con una calificación total de atractivo del 3.58, dentro de la cual se debe tener en cuenta como factores claves el soporte de los programas de gobierno que están creados con fin de apoyar a instituciones con objetivo social de disminuir y eliminar los índices de consumo de sustancias psicoactivas, buscar la reconstrucción de la malla social y mejorar la convivencia ciudadana y alcanzar de alguna forma la paz.

5.7 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

La Fundación Sueños de Vida, requiere de estrategias corporativas encaminadas al logro de los objetivos organizacionales, a través de las cuales posicione sus ventajas competitivas, aproveche sus fortalezas y oportunidades del entorno, para afrontar las amenazas que se presenten y contrarrestar aquellas debilidades que existen al interior de la institución.

Las estrategias que la fundación debe adoptar son las llamadas “estrategias intensivas”: de penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del servicio, las cuales fueron explicadas anteriormente en el numeral 5.1, y fueron definidas teniendo en cuenta principalmente factores como: tamaño del mercado, ventajas competitivas de la fundación, la agresividad de los competidores, participación en el mercado por parte de la fundación Sueños de Vida.

Además de las anteriores la fundación más adelante puede realizar una estrategia de integración hacia atrás, que le permita la consecución de recursos internacionales a través de la elaboración de proyectos, en búsqueda del fortalecimiento institucional.

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Los índices de gestión le permitirán a la fundación Sueños de Vida, hacer una medición periódica y sistemática de su desempeño, tanto en los objetivos propuestos como en sus metas, responsabilidades y en su gestión administrativa, los cuales estarán acorde con los lineamientos empresariales.

Estos índices facilitarán la toma de medidas correctivas y preventivas sobre las acciones que se desarrollan dentro del proceso organizacional, maximizando el uso de los recursos que posee la institución.

Cada índice de gestión, debe ser comparado con un nivel de referencia que será asignado por el nivel directivo de la fundación, para evaluar y corregir la situación presentada.

6.1 INDICES DE EFICACIA

6.1.1 Índices de gestión directiva. Este índice permite conocer la capacidad real de gestión y desempeño de la institución en la industria.

$$\frac{\text{Número de contratos obtenidos}}{\text{Número de contratos gestionados}} \times 100$$

Nivel de referencia: 70%

6.1.2 Índice de eficacia en tratamiento. Se medirá la eficacia en el desarrollo del proceso terapéutico, para que al ser analizado conjuntamente con otras variables se tome medidas correctivas y se mejore la calidad de los servicios. Este tipo de índice se evaluará una vez se termine un proceso de reeducación, prevención, demás procesos comprendidos en el portafolio de servicios, se puede realizar semestralmente ya que éste es el periodo base para culminación de un proceso terapéutico.

$$\frac{\text{No. Total usuarios que terminan proceso}}{\text{No. Total usuarios que inician proceso}} \times 100$$

Nivel de referencia = 30%

Este porcentaje aparentemente es bajo, pero si se tiene en cuenta que internacionalmente el porcentaje de éxito es de el 16%, o sea una relación de 6 a 1, que indica que de cada seis residentes solo uno termina exitosamente el proceso terapéutico de reeducación o rehabilitación* .

6.1.3 Índice de deserción. Se medirá la eficacia en el desarrollo del proceso terapéutico, y servirá para minimizar el porcentaje de deserciones y maximizar éxito en la culminación

* Estudio realizado por hogares Claret y la Federación Colombiana de comunidades terapéuticas FECCOT, 2002.

del proceso, esto se debe evaluar conjuntamente con otras variables para tomar medidas correctivas que mejoren la calidad de los servicios. Este índice deberá evaluarse trimestralmente que es el periodo promedio de abandonos al proceso terapéutico.

$$\frac{\text{No. usuarios inician proceso} - \text{No. usuarios abandonan proceso}}{\text{No. usuarios que inician el proceso}} \times 100$$

Nivel de referencia = 55%

6.1.4 Índice de atención al cliente. Que evaluará la eficacia en atención al usuario, lo que permitirá conocer la capacidad que la fundación tiene para albergar usuarios en cualquiera de sus servicios.

$$\frac{\text{No. total de usuarios atendidos}}{\text{No. Total de solicitudes del servicio}} \times 100$$

Nivel de referencia = 70%

6.2 INDICES DE EFICIENCIA

6.2.1 Índices de inversión en mano de obra. Para evaluar el porcentaje que se está gastando en pago de mano de obra (pago de nómina), mensualmente se emplea el siguiente índice:

$$\frac{\text{Costo de mano de obra}}{\text{Ingresos totales por mes}} \times 100$$

Nivel de referencia: 35%

6.2.2 Índices de ejecución presupuestal para tratamiento terapéutico. Por medio de éstos índices se evaluará la capacidad de ejecución que poseen los directivos y el personal con responsabilidad financiera, en el manejo de los recursos financieros, lo que permite un control en la asignación y gasto de los recursos monetarios y realizar un seguimiento al presupuesto. Se realiza mensualmente.

$$\frac{\text{Total recursos ejecutados para tratamiento}}{\text{Total recursos asignados para tratamiento}} \times 100$$

Nivel de referencia: 100%

6.2.3 Índice del costo por tratamiento residencial. Permite conocer el costo por cada usuario en tratamiento residencial. Se debe realizar una vez se termine el tratamiento o anualmente.

$$\frac{\text{Total costos operacionales de la fundación}}{\text{No. de usuarios atendidos en tratamiento residencial}}$$

Nivel de referencia = \$350.000

6.2.4 Índice de costo por tratamiento ambulatorio. Da a conocer el valor individual de costo de tratamiento ambulatorio y se debe realizar una vez concluya este tratamiento.

$$\frac{\text{Total costos terapéuticos por tratamiento ambulatorio}}{\text{No. de usuarios atendidos en tratamiento ambulatorio}}$$

Nivel de referencia = \$200.000

6.3 INDICES DE IMPACTO

6.3.1 Índices de satisfacción del cliente. A través de estos índices se podrá valorar la aceptación que la fundación tiene frente a sus usuarios directos e indirectos en la industria. (clientes externos).

$$\frac{\text{No. de clientes satisfechos}}{\text{No. total de clientes atendidos}} \times 100$$

Nivel de referencia: 80%

6.3.2 Índice de impacto del proceso terapéutico. Este índice mide la capacidad que la fundación posee para impartir tratamiento y que éste sea exitoso después de su culminación

$$\frac{\text{No. usuarios terminan proceso - No. usuarios recaen en consumo}}{\text{No. Total usuarios que terminan el proceso}} \times 100$$

Nivel de referencia = 80%

7. PLAN DE ACCIÓN 2003 - 2005

| OBJETIVOS | ESTRATEGIAS | | METAS | ACCIONES | RESPONSABLE | TIEMPO | RECURSOS | INDICADOR DE GESTIÓN |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | FUNCIONALES | DE NEGOCIO | | | | | | |
| 1. Alcanzar liderazgo y prestigio | <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de convenios con otras instituciones, para I&D sobre consumo de SPA, para mejorar calidad de servicios. - consolidación del portafolio de servicios, acorde a la oferta de la fundación. - Especialización de servicios a través de capacitación y apoyo de programas de gobierno nacional (Programa rumbos) | <ul style="list-style-type: none"> - Penetración en el mercado. - Desarrollo del mercado. - Desarrollo del servicio | <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar en un 25% anual el número de usuarios. - Aumentar la satisfacción del usuario en un 20%. | <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en elaboración de proyectos (Fundación Cultural del Putumayo). - Seminarios y diplomados en manejo de consumidores de SPA y dirección de comunidades terapéuticas. - Conferencias en prevención y tratamiento de alcoholismo y drogadicción. - actualización permanente del estudio de mercado. | <ul style="list-style-type: none"> - Director de la fundación y grupo de apoyo. - Grupo técnico – operativo. | <ul style="list-style-type: none"> - Julio y octubre de 2003 | \$250.000 | <ul style="list-style-type: none"> - Certificados de asistencia y participación en las capacitaciones, seminarios, diplomados y conferencias. - Documento final de estudio de mercado actualizado. |
| | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> - Mayo a junio de 2003. | \$2'500.000 | |
| | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> - Febrero de 2004. | \$300.000 | |
| | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> - A partir de mayo 2003, cada seis meses. | \$210.000 | |
| 2. Fortalecer económicamente a la fundación. | <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de contratos y convenios con instituciones gubernamentales y ONG's. - Gestión de proyectos conjuntamente con otras instituciones. | <ul style="list-style-type: none"> - Integración hacia atrás. - Penetración y desarrollo del mercado. - desarrollo del servicio. | <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de 5 contratos anuales (35%). - Implementación de una microempresa agroindustrial que apoye a la fundación económicamente. | <ul style="list-style-type: none"> - Reuniones trimestrales con otras instituciones para elaborar y evaluar proyectos. - Elaborar proyecto de cría de codornices para presentar a la Embajada de Holanda. | <ul style="list-style-type: none"> - Director de la fundación y grupo staff. - Comité asesor. - Grupo operativo. | <ul style="list-style-type: none"> - A partir de julio de 2003, cada tres meses. | \$ 120.000 | <ul style="list-style-type: none"> - Actas de reuniones firmadas. - Documento del proyecto. |
| | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> - Desde octubre de 2003 a marzo de 2004. | \$450.000 | |

Continuación PLAN DE ACCIÓN 2003 - 2005

| OBJETIVOS | ESTRATEGIAS | | METAS | ACCIONES | RESPONSABLE | TIEMPO | RECURSOS | INDICADOR DE GESTIÓN |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | FUNCIONALES | DE NEGOCIO | | | | | | |
| 2. Fortalecer económicamente a la fundación. | <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de contratos y convenios con instituciones gubernamentales y ONG's. - Gestión de proyectos conjuntamente con otras instituciones. | <ul style="list-style-type: none"> - Integración hacia atrás. - Penetración y desarrollo del mercado. - Desarrollo del servicio | <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de 5 contratos anuales (35%). - Implementación de una microempresa agroindustrial que apoye a la fundación económicamente. - Incremento de los ingresos en un 50% | <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar proyecto con ONG's (Fundación Futuro ambiental), de la implementación de un invernadero de hortalizas. - Convenios con el SENA y UMATA para capacitación. - Elaborar proyecto de montaje de picadora de plástico reciclado. - Convenio con Corpoamazonía para montaje de una picadora de plástico reciclado. - Gestión para consecución de recursos a través del Fondo de Inversión para la paz FIP. (elaborar plan de inversión). - Proyecto para cooperación internacional. - Solicitud de crédito a FINAGRO. | <ul style="list-style-type: none"> - Director de la fundación y grupo staff. - Comité asesor. - Grupo operativo | <ul style="list-style-type: none"> - Agosto de 2003 a octubre 2003 | \$ 150.000 | <ul style="list-style-type: none"> - Documentos finales de cada proyecto. - Convenio con firma de aprobado. - Documento final del plan de inversiones. - Solicitud diligenciada. |
| | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> - A partir de septiembre de 2003 y enero de 2004 | \$ 86.000 | |
| | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> - Abril a junio de 2004. | \$ 200.000 | |
| | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> - A partir de agosto de 2004 | \$30.000 | |
| | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> - noviembre 2003 a enero de 2004. | \$100.000 | |
| | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> - Julio de 2004 a febrero 2005. | \$500.000 | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Mayo 2005 | \$50.000 | | | | | | | |

Continuación PLAN DE ACCIÓN 2003 – 2005

| OBJETIVOS | ESTRATEGIAS | | METAS | ACCIONES | RESPONSABLE | TIEMPO | RECURSOS | INDICADOR DE GESTIÓN |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------|
| | FUNCIONALES | DE NEGOCIO | | | | | | |
| 3. Ofrecer calidad del empleo. | - Gestión donaciones de otras instituciones. | - Penetración y desarrollo del mercado. | - Pago de salarios a todo el equipo técnico – operativo. | - Elaborar carta de propuestas, para recibir apoyo financiero por parte de ECOPETROL. | - Director de la fundación | - mes de noviembre de 2003, 2004 y 2005. | \$ 75.000 | - Documentos de propuesta, solicitudes y de portafolio de servicios. |
| | - Aprovechar cambio de gobierno departamental y municipal, para establecer contratos y convenios que mejoren capacidad financiera de la institución. | - Desarrollo del servicio | - Mantener la baja rotación de personal y la alta motivación. | - Solicitar conferencias a DASALUD Putumayo. | - Comité asesor. | - septiembre de 2003. | \$ 250.000 | - Documentos diligenciados de evaluación de desempeño. |
| | - Desarrollar plan padrino ""SALVE UNA VIDA. | - Integración hacia atrás. | - realizar seis capacitaciones para el personal que labora en la fundación . | - Realizar evaluación de desempeño. | - Grupo técnico. | - Enero, mayo y septiembre, diciembre 2004. | \$ 150.000 | |
| | - Gestión de proyectos conjuntamente con otras instituciones buscando autosostenibilidad de la fundación. | | - Otorgar incentivos y reconocimientos al personal. | - Elaborar propuesta y presentación de portafolio de servicios a instituciones de salud y educación. | | - febrero 2005. | \$ 140.000 | |
| | | | | | | - A partir de junio de 2003 cada seis meses. | | |
| | | | | | | - A partir de abril de 2003. | | |

Continuación PLAN DE ACCIÓN 2003 – 2005

| OBJETIVOS | ESTRATEGIAS | | METAS | ACCIONES | RESPONSABLE | TIEMPO | RECURSOS | INDICADOR DE GESTIÓN |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | FUNCIONALES | DE NEGOCIO | | | | | | |
| 4. mejoramiento en la gestión institucional. | - Gestión de convenios con organizaciones afines al objetivo de la fundación. | - Penetración en el mercado. - Desarrollo del mercado y del servicio. | - Gestionar convenios con Unidad Mental Pío XX y con la Fundación Arca de Noe. - Poseer documentadas las herramientas administrativas. | - Elaborar propuesta y adjuntar portafolio de servicios a las instituciones contempladas en las metas. - Desarrollo de manual de funciones, procedimientos, reglamento de trabajo. | - Director de la fundación, grupo staff. - Equipo de apoyo - comité asesor | - Mayo 2004 - Julio de 2004 - febrero de 2005. - A partir marzo de 2004. | \$ 120.000 \$ 180.000 | - Documentos de propuestas y portafolio de servicios. - Documentos de herramientas administrativas. |
| 5. Consolidar calidad en servicios. | - Especialización de servicios. - Iniciar programa de desarrollo tecnológico. - Convenios institucionales para I&D sobre SPA. | - Penetración del mercado. - Desarrollo del mercado. - Desarrollo del servicio. | - Incrementar en 20% la satisfacción del cliente. - Poseer tecnología básica: computador, VHS, teléfono, vehículo de transporte. - tener una biblioteca y cancha para deportes. | - Contratar personal clínico operativo: psiquiatra, trabajadora social, otro operador y contador - Implementación de servicios post - tratamiento. - Campañas de donación de libros. - Gestionar donaciones de empresas oficiales y privadas. | - Director de la fundación. - Equipo apoyo y clínico. - Grupo staff. - Comité asesor y de familia. - Grupo de residentes. | - A partir de enero de 2004. - Desde abril de 2003. - Diciembre de 2003, junio 2004, febrero 2005 y julio 2005. - A partir de agosto de 2003. | \$8'500.000 \$1.200.000 \$ 200.000 \$300.000 | - Contratos del nuevo personal. - Planillas con firmas de usuarios atendidos por servicio post tratamiento. - Número de libros donados. - Convenios o documento de donaciones. |

Fuente: Resultado de la investigación, Mocoa 2003.

8. PRESUPUESTO PARA DESARROLLAR EL PLAN ESTRATEGICO

Los costos para llevar a cabo el desarrollo del plan estratégico son en total de \$16'061.000, los cuales están discriminados en los siguientes rubros:

| | |
|------------------------------------------------------|-------------------|
| - Capacitación | \$ 3'386.000 |
| - Actualización del estudio de mercado | \$ 210.000 |
| - Evaluación de Proyectos | \$ 120.000 |
| - Elaboración de proyectos y convenios | \$ 1'430.000 |
| - Evaluación de desempeño | \$ 150.000 |
| - Elaboración de propuestas y solicitudes | \$ 385.000 |
| - Desarrollo de manuales y reglamentos | \$ 180.000 |
| - Contratación de nuevo personal clínico – operativo | \$ 8'500.000 |
| - Implementación de servicios post tratamiento | \$ 1'200.000 |
| - Gestión de donaciones | <u>\$ 500.000</u> |
| TOTAL PRESUPUESTO | \$16'061.000 |

9. DIFUSIÓN DEL PLAN

Se dará a conocer el plan estratégico, a través de una socialización participativa a todas las personas comprometidas para el desarrollo del mismo, además se hará entrega de la información pertinente a cada una de los colaboradores o equipos de trabajo, haciendo énfasis en la responsabilidad que cada uno tiene en el logro de los resultados esperados, en la oportunidad para utilizar sus capacidades en el desarrollo de proyectos, y en los beneficios que trae el desarrollo del plan para la fundación.

Se realizarán controles, evaluaciones y ajustes al plan en reuniones mensuales que se programarán de común acuerdo con todos los participante, donde tendrán la oportunidad de exponer sus dificultades en el desarrollo del plan, ideas, sugerencias, aportes que mejoren el desempeño en las actividades.

El conocimiento general y específico del plan estratégico, permitirá que todos se enfoquen hacia un mismo objetivo, solucionen los inconvenientes en forma oportuna y eficiente, y que además se logre mayor sentido de pertenencia hacia la institución.

10. ACCIONES GESTIONADAS

- La gestión que se realizó a principios del presente año, para obtener el registro especial nacional (REN) y la personería jurídica, que establece que la fundación puede actuar en calidad de IPS de I nivel, lo que le permite realizar contratos con entes del sector salud, quienes lo exigen como requisito básico para éste tipo de servicios (de prevención y tratamiento de consumidores de SPA).
- Obtención de patrocinio por parte de la Gobernación del Putumayo, para pago parcial de capacitación del Director y Presidente de “Administración de Comunidades Terapéuticas” en la Fundación Hogares Claret de la ciudad de Medellín.
- Adelantar conversaciones con las ONG’s y entes públicos, para establecer convenios interinstitucionales: Fundación Cultural del Putumayo, Fundación Futuro Ambiental, Red de Solidaridad Social, Departamento Administrativo de salud del Putumayo - DASALUD Putumayo, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, Corpoamazonía.
- Colaboración en la elaboración del estudio de factibilidad desarrollado por la Fundación Sueños de Vida, requisito exigido para obtener el REN y personería jurídica para constituirse como IPS.

11. RECOMENDACIONES PARA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN

- El plan estratégico propuesto no es rígido, se debe estar evaluando constantemente para hacer ajustes de acuerdo a cambios que se presenten en el entorno, no es una camisa de fuerza, es una orientación para mejorar los procesos y actividades que realiza la fundación en la búsqueda del crecimiento y desarrollo, así como la autosostenibilidad y consolidar ventajas competitivas que demuestren su diferenciación en el mercado.
- Para llevar a cabo el plan estratégico, es necesario adoptar el organigrama diseñado para tal fin, el cual agrupa a los colaboradores en equipos de trabajo que maximizan productividad y minimiza costos (véase anexo H).
- Definir responsabilidades para cada equipo de trabajo y nombrar coordinadores de cada grupo, equipo o comité, que eviten duplicidad de funciones y gastos innecesarios.
- Requiere del mayor compromiso, participación y gestión para el logro de las metas y objetivos propuestos.
- Tener en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios, colaboradores y proveedores de la institución, para alcanzar mayores niveles de calidad y satisfacción del cliente.

12. CONCLUSIONES

La planeación estrategia es fundamental en cualquier tipo de organización, porque le ayuda a detectar y desarrollar sus capacidades internas fuertes, para aprovechar las situaciones que presenta el entorno donde se desempeña, permitiendo identificar alternativas a seguir para lograr sus objetivos.

La Fundación Sueños de Vida a pesar de su corta trayectoria institucional, de algunas falencias y carencias de recursos claves para su normal desempeño, ha logrado un posicionamiento y liderazgo en el mercado, gracias al esfuerzo y las ganas de surgir que poseen las personas que la integran, enfocadas hacia el cumplimiento del objetivo organizacional.

El mayor obstáculo que presenta la fundación, es la escasez de recursos económicos, lo cual hace que no pueda potencializar sus fortalezas internas hacia una mejor calidad en servicios y una mayor cobertura de mercado, limitándose a la prestación de algunos de los servicios contenidos en su portafolio.

El talento humano que posee la fundación es su mayor fortaleza, pero si no se logra establecer una calidad del empleo, posiblemente su calidad de servicios que hasta el momento se presenta como un factor clave para el posicionamiento en el mercado, se verá reducida y hasta puede generar una crisis y desestabilización del engranaje de la institución.

El consumo de sustancias psicoactivas (SPA), es una problemática social de grandes dimensiones, que en muchas sociedades como la nuestra no se le ha reconocido como tal y que genera consecuencias tan delicadas como la descomposición social, factor que incide en el crecimiento y desarrollo de una región, de lo cual es en gran parte responsabilidad del estado, si se tiene en cuenta que existen políticas gubernamentales que aprueban el consumo de algunas SPA que generan ingresos por pago de impuestos tales como el tabaco y las bebidas alcohólicas, siendo estas el inicio de procesos adictivos.

La esencia de las adicciones se encuentra ligada a la insatisfacción e inseguridad del hombre, provocada por causas objetivas y subjetivas, por una sociedad consumista, estresante, castigadora, desafectiva y por una deficiente educación que en algunos espacios llega a ser nula.

BIBLIOGRAFIA

CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL SUR DE LA AMAZONÍA COLOMBIANA. Plan de Gestión Ambiental de la Región del Sur de la Amazonía Colombiana PGAR 2002 –2011. Mocoa: CORPOAMAZONIA, 2002. 258 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw Hill, 2002. 711 p.

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 9 ed. México: Pearson Prentice Hall, 2003. 336 p.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE SALUD DEL PUTUMAYO. Situación Actual de Salud del Putumayo. Mocoa: 2003. 183 p.

GOBERNACIÓN DEL PUTUMAYO. Plan Básico de Ordenamiento Territorial. Mocoa: 2000. 168 p.

GOODSTEIN, Leonard D., NOLAN, Timothy M. y PFEIFFER, J. William. Planeación estratégica aplicada como desarrollar un plan que realmente funcione. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1998. 442 p.

HILL, Charles W. Administración estratégica: un enfoque integrado. 3 ed. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1996. 540 p.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz. Administración una perspectiva global. 11 ed. México: McGraw Hill, 1998. 796 p.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2 ed. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1995. 170 p.

OGLIASTRI URIBE, Enrique. Manual de planeación estratégica: Teoría y método. 4 ed. Santafé de Bogotá: Tercer mundo editores, 2000. 145 p.

PÉREZ GÓMEZ, Augusto. Sustancias psicoactivas: historia del consumo en Colombia. 2 ed. Santafé de Bogotá: Editorial Presencia., 1999. 275 p.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. El libro de las drogas: manual para la familia. Bogotá: La Presidencia, 2000. 270 p.

SALLENAVE, Jean Paul, Gerencia y planeación estratégica. Santafé de Bogotá: Editorial Norma, 2002. 347 p.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: planeación y gestión, teoría y metodología. 7 ed. Bogotá D.C.: 3R editores, 2000. 385 p.

_____ Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. 8 ed. Bogotá D.C.: 3R editores, 2003. 414 p.

_____ Planeación y gestión estratégica. 4 ed. Bogotá, D.C: Ram editores, 1996. 343 p.

STEINER, George A. Planeación estratégica lo que todo director debe saber. México: Cia. Editorial Continental S.A. de C.V., 1985. 336 p.

VILLEGAS URREGO, Fabio. Gerencia estratégica: aplicación paso a paso de un modelo de planeación estratégica. Cali: Editorial de la Universidad del Valle, Facultad de Administración, 1990. 117 p.

Disponible en internet: <<http://unamosapuntos.tripod.com/admon/planestra/introplanestrat.htm>>.

Disponible en internet: <<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/rrhhyplanest.htm>>

Disponible en internet: <<http://www.umag.co.cl/antecedentes/planestrategico.htm>>

Disponible en internet: <<http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art14.htm>>

ANEXOS

Anexo A Comité asesor de la fundación

- Iván Gerardo Guerrero Guevara, Médico Cirujano Universidad del Cauca, especialista en administración de salud pública, actual Gobernador del Putumayo.
- Carlos Ramírez Bueno, Médico Cirujano Universidad Francisco de Paula Santander, especialista en salud pública, Director E.S.E. Hospital San Francisco de Asís, Puerto Asís Putumayo.
- Gloria Esperanza Guerrero Liñero, psicóloga, especialista en prevención de violencia intrafamiliar, especialista en maltrato infantil, Directora del Programa de Salud Mental, Departamento Administrativo de salud del Putumayo – DASALUD.
- Marcos Silvino Chanchí Becerra, Tecnólogo en Saneamiento Ambiental, Diplomado en “Consejería de drogodependencias” de la Universidad de San Buenaventura y Fundación Hogares Claret de Medellín, Diplomado en dirección de comunidades terapéuticas Universidad San Buenaventura en convenio con Fundación Hogares Claret de Medellín, participante en Conferencia latinoamericana de comunidades terapéuticas – Quito Ecuador, Reeducado de la Fundación La Luz, director de la fundación Sueños de Vida de la ciudad de Mocoa Putumayo.

- Jaime Armando Erazo Villota, Licenciado en Ciencias de la educación - Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, especialista en Ciencias sociales, Magíster en Gobierno Municipal Universidad Externado de Colombia, Diplomado en transferencia tecnológica Corpoica Universidad del Valle, Diplomado en Dirección de Comunidades Terapéuticas Universidad San Buenaventura convenio con Fundación Hogares Claret de Medellín, asesor – consultor, reeducado de la Fundación La Luz, Presidente fundación Sueños de Vida

- María Romelia Bermeo Luna, Administrador de Empresas, Vicepresidente Fundación Sueños de Vida.

- Bayron Viveros Chávez, Economista, Gerente Empresa de Energía Eléctrica del Putumayo.

- Hernán Burbano Hernández, Economista Universidad Inca de Colombia, Gerente Empresa de Gas del Putumayo.

- Liliana Chanchi Alvarez, Sicóloga Universidad Nacional de Manizales, especialista en educación sexual y desarrollo humano Universidad Mariana, sicóloga de la Fundación Sueños de Vida

- Yoshira Shirley Villota Velasco, Sicóloga Clínica, Diplomado en criminología Pontifica Universidad Javeriana de Cali, Diplo mado en Promoción de Salud y prevención de la enfermedad Universidad Sur Colombiana de Pitalito Huila, sicóloga de la Fundación Sueños de Vida.
- Jairo Ernesto Perengüez Mojana, Contador Público titulado, revisor fiscal de la Fundación Sueños de Vida, contador de la Clínica de la Mujer.
- Dally Becerra Hurtado, Nutricionista y Dietista, especialista en Auditoria y Control de Empresas Universidad nacional de Colombia, tecnóloga en sistemas, Abogada.
- José Alberto Meza Benavides, Médico Cirujano Universidad del Cauca, especialista de Gerencia de Servicios en Salud Universidad Jorge Tadeo Lozano, Gerente propietario de Superdrogas.
- María Helena Pabón, Enfermera Superior, especialista en Salud Pública, Directora Departamento Administrativo de Salud del Putumayo – DASALUD.
- Demetrio Cerón, Administrador Público, Asesor de la Dirección del Servicio de Seguridad Social DASALUD.

- Fernando González, Comunicador Social, Jefe de Prensa y Protocolo de la oficina de Política Social de la Gobernación del Putumayo.
- José Alberto Guerrero Erazo, reeducado Fundación La Luz de Medellín, terapeuta para el tratamiento de sustancias psicoactivas, terapeuta – operador fundación Sueños de Vida.

Anexo B Fotografía fundación



Anexo C Fotografía re-educados



Anexo D Grupo interdisciplinario asesor del proyecto

Además del comité asesor de la fundación sueños de Vida, el desarrollo del presente proyecto “Plan estratégico de desarrollo para la fundación Sueños de Vida de la ciudad de Mocoa”, se contó con la colaboración de los siguientes profesionales:

- Lida Herrera, Sicóloga, Coordinadora del Grupo Programático Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF.
- Jorge Armando Dávila Bermeo, Ingeniero Industrial, asesor de proyectos E.S.E. Hospital San francisco de Asís, Puerto Asís Putumayo.
- Ernesto Muriel Silva, Abogado, Especialista en ciencias Políticas, Notario Único del circuito de Mocoa Putumayo.
- Rigo Alonso Velásquez Domínguez, Ingeniero Civil, Especialista en Proyectos Internacionales, Director Fundación Cultural del Putumayo.
- Hilarión Guerrero Guerrero, Ingeniero Civil, Director de Planificación Ambiental Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonía Colombiana – CORPOAMAZONÍA.

- Luis Fernando Pantoja, Ingeniero Industrial, Jefe de personal EPS Selva Salud, Mocoa Putumayo.
- Rubén Rojas, Sociólogo Universidad de Nariño, especialista en proyectos para el desarrollo, Jefe Desarrollo Comunitario Alcaldía de Mocoa Putumayo.
- Alejandro Yépez Calderón, Arquitecto, Desarrollo de Planes de Ordenamiento Territorial – POT, Mocoa Putumayo.
- Jesús Ernesto Córdoba Albán, Economista Universidad de Nariño, especialista en Docencia Universitaria – Universidad Santo Tomas, Asesor de la Auditoria General de la República (Contraloría del Putumayo), docente Instituto Tecnológico del Putumayo – ITP.
- Patricia Calderón, Abogada titulada, Asesor jurídico Gobernación del putumayo.
- Guillermo Fajardo, Biólogo genético, especialista en proyectos, Asesor proyectos Gobernación del Putumayo, Red de solidaridad Social Mocoa Putumayo.
- Iván Marín Perengüez, Contador Público Titulado, Auxiliar de Tesorería Fondo Educativo Regional del Putumayo – FER.

- Jesús Ernesto Maya Burbano, Licenciado en Pedagogía y Administración, Magíster en ciencias de la educación, especialista en Administración Educativa, especialista en Servicios de Salud, especialista en calidad y desarrollo, excelencia y motivación – la Habana Cuba, Formación de Profesorado Madrid España, Docente del Instituto Tecnológico del Putumayo – ITP.

- Daniel Arias, Ingeniero Ambiental, Director de HYLEA Ltda., oficina para elaboración de proyectos Mocoa Putumayo.

- Carlos Eduardo Guerrero Morales, Arquitecto, desarrollo de Planes de Ordenamiento Territorial – POT, Mocoa Putumayo.

- Ángela Reina, Médico, Directora E.S.E. Hospital José María Hernández de Mocoa Putumayo.

- William Lemus, Coronel retirado de la Policía, Administrador de Empresas, gerente emisora Maguare Stereo – Mocoa Putumayo.

- Martín Caicedo, Contador Público, docente Instituto de Educación superior del Putumayo – INESUP.

- William Roberto Andrade, Administrador Financiero, Director de COMFAMILIAR Putumayo.
- Ignacio Muñoz, Director general Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonía Colombiana - CORPOAMAZONÍA
- Martín Alexander Colmenares, Ingeniero forestal, contratista Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonía Colombiana - CORPOAMAZONÍA
- Carolina Correa, Trabajadora Social, funcionaria Red de Solidaridad Mocoa Putumayo.
- Hernando Erazo, Ingeniero agroindustrial, Director Fundación Futuro Ambiental, Mocoa Putumayo.
- Ricardo Alex Burbano, Ingeniero industrial, profesional de apoyo Red de Solidaridad Regional Putumayo.
- Carlos Palacios, Teólogo, Politólogo, Gobernador del Putumayo para el periodo 2004-2007.
- Roberto Liñeiro, Abogado, especialista en derecho laboral, Registrador de Mocoa Putumayo.

- Jaime Hidalgo, Ingeniero Industrial, Auxiliar de Control interno E.S.E. Hospital José María Hernández - Mocoa Putumayo.
- Nora Rosero Villota, Psiquiatra, E.S.E. Hospital Pío XII – Colón Putumayo.
- Víctor Martínez, Médico, subdirector Unidad Mental E.S.E. Hospital Pío XII – Colón Putumayo.

Anexo E Fotografías de entrevistas



Fotografía 1 Residentes de la fundación



Fotografía 2 Comité de asesor de la fundación

Anexo F Listado de personas entrevistadas

1. USUARIOS VIGENTES DE LA FUNDACIÓN SUEÑOS DE VIDA:

Se entrevistaron un total de 25 personas que se encuentran actualmente en tratamiento y replanteamiento del proceso terapéutico, residencial o ambulatorio, cuyos nombres se enuncian a continuación:

- Linder Valderrama
- Marcela Quiroz
- Jesús Cabrera
- Mariana Gómez
- Silvio Guerrero
- Milena Ibarra
- Edwin Fajardo *
- Jorge Fajardo
- Jaime Polanco
- Vladimiro Ruales
- Wilson Pazmiño
- Cesar Maya
- José Salazar
- Cesar Flórez
- Suly López
- Didier Ordóñez
- Luis Cuellar
- Osiris Toro
- Carlos Erázo **
- Ricardo Grijalba **
- Solangie Erazo
- Jairo Trujillo ***

* Usuario en tratamiento ambulatorio.

** Usuario en desprendimiento gradual.

*** Usuario en proceso de replanteamiento ambulatorio.

2. REEDUCADOS DE LA FUNDACIÓN SUEÑOS DE VIDA:

Los cinco reeducados de la fundación son:

- Pablo Cabrera
- Carlos Ever Maya
- Carlos Muriel
- Hernán Pérez
- Jesús Otero.

3. USUARIOS DE LA FUNDACIÓN SUEÑOS DE VIDA QUE ABANDONARON PROCESO TERAPÉUTICO (DESERCIONES DE TRATAMIENTO):

Se entrevistaron 20 personas con abandono de proceso terapéutico, de las cuales tres se encuentran en estado de abstinencia en consumo de SPA y las demás han reincidido en el consumo.

- Jairo Portilla Duarte *
- Jairo Portilla
- Alveiro Lombana
- Karen Meza *
- Jorge Anacona
- Henry Macias
- Julián Acosta
- Fernando Casanova
- Wilson Ordóñez
- Fredy Narvaéz **
- Hernando Zapata
- Leonardo Trujillo

* Usuario con abandono de proceso (se encuentra en la cárcel).

** Usuarios con abandono de proceso en abstinencia de SPA.

- Carlos Marín *
- Miguel Muchavisoy
- Jaime Viteri
- Rubén García
- Diego Burbano
- Jadel Mauricio Becerra
- Janeth Trujillo
- Javier Otero *

4. USUARIOS DE OTRAS FUNDACIONES:

Se realizaron 20 entrevistas a usuarios de otras fundaciones dedicadas al tratamiento de la drogadicción y alcoholismo, de los cuales nueve se hicieron a usuarios de la Fundación Manantial de Vida de la ciudad de Mocoa, la que desarrolla procesos terapéuticos con método similar al de la Fundación objeto de estudio:

- Pablo Cuellar
- Fernando Morales
- Rodrigo Silva
- Segundo Guancha
- Ramón Yusunguará
- Neila Blanco
- Henry Macias
- Jairo Bermeo
- Jesús López
- Alfonso Caicedo

No se pudo establecer un listado de los usuarios de Alcohólicos Anónimos, por solicitud expresa de los entrevistados.

* Usuarios con abandono de proceso en abstinencia de SPA.

5. USUARIOS DE NINGUNA FUNDACIÓN:

A continuación se hace el listado de las ocho personas que fueron entrevistadas, las cuales no han pertenecido o hecho uso de los servicios de ninguna comunidad terapéutica y que sufren severos problemas de consumo de SPA.

- Audelo Erázo
- José Charilá
- Manuel Pinchao
- José Pinchao
- Augusto Cabrera
- Elías Villareal
- Edgar López
- Irma Cabrera

Anexo G Balance general

FUNDACIÓN SUEÑOS DE VIDA
NIT. 846.002.427-2
BALANCE GENERAL
A 31 de diciembre de 2002

| | |
|----------------------------------|-------------------|
| ACTIVOS | |
| Activo Corriente | |
| Caja | 100.000 |
| Bancos | 170.000 |
| Deudores | 6'000.000 |
| Inventarios | <u>3'800.000</u> |
| Total Activo Corriente | 10'070.000 |
| | |
| Propiedad Planta y Equipo | |
| Edificios | 48'000.000 |
| Terreno rural | 23'343.000 |
| Muebles y enseres | <u>7'000.000</u> |
| Total Activo Fijo | 82'300.000 |
| | |
| TOTAL ACTIVO | 92'370.000 |
| | |
| PASIVOS | |
| Pasivo Corriente | |
| Proveedores | <u>6'880.000</u> |
| Total Pasivo Corriente | 6'880.000 |
| | |
| Cuentas por pagar | <u>8'120.000</u> |
| Total Pasivo a Largo Plazo | 8'120.000 |
| | |
| TOTAL PASIVO | 15'000.000 |
| | |
| PATRIMONIO | |
| Capital Social | 40'000.000 |
| Utilidad del ejercicio | <u>33'370.000</u> |
| | |
| TOTAL PATRIMONIO | 77'370.000 |
| | |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | 92'370.000 |

Anexo H Organigrama propuesto para el desarrollo del plan estratégico

FUNDACIÓN SUEÑOS DE VIDA
MOCOCHA – PUTUMAYO

