

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ATENCION A LOS NIÑOS Y MADRES  
GESTANTES Y LACTANTES VULNERABLES, ATENDIDA POR LA FUNDACION  
TUMAC DEL MUNICIPIO DE FRANCISCO PIZARRO- NARIÑO

Pasante  
MAGDA MARCELA ARAUJO ANDRADE

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2012

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ATENCION A LOS NIÑOS Y MADRES  
GESTANTES Y LACTANTES VULNERABLES, ATENDIDA POR LA FUNDACION  
TUMAC DEL MUNICIPIO DE FRANCISCO PIZARRO- NARIÑO

Pasante  
MAGDA MARCELA ARAUJO ANDRADE

Trabajo presentado como proyecto de grado en la modalidad de pasantía para  
optar al título de Administradora de Empresas

Asesor  
FIDEL DIAZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2012

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1<sup>ro</sup> del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

**JURADO**

---

---

**JURADO**

**OBSERVACIONES**

---

---

---

**San Andrés de Tumaco, Noviembre de 2012**

## RESUMEN

Con la realización del presente trabajo de pasantía elaborado en la Fundación Tumac del municipio de Francisco Pizarro – Nariño, lo que se busca es hacer énfasis en el análisis operativo de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que enfrenta la institución para el cumplimiento de su misión y sus objetivos institucionales, con el fin de elaborar estrategias de mejoramiento en el servicio y que se constituyan en una herramienta de planificación importante en el proceso de desarrollo institucional de la Fundación Tumac.

Este documento presenta ideas preliminares que apuntan a la estructuración de mi proyecto de grado, a través de herramientas teóricas que adquirí en la facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, ya que lo que se buscó fue aportar al mejoramiento en la prestación de los servicios de la fundación, lo cual implica un gran aporte al bienestar integral de los menores y madres adolescentes más vulnerables del municipio de Francisco Pizarro y sus veredas.

El proyecto que a continuación presento, ha sido el resultado de un profundo análisis que ha permitido aclarar los conceptos y lograr acuerdos acerca de lo que se espera lograr con este proyecto de grado.

## **ABSTRACT**

With the completion of this work in the Foundation developed internship Township Tumac Francisco Pizarro - Nariño, what is sought is to emphasize the operational analysis of the strengths, weaknesses, threats and opportunities facing the institution to fulfill its institutional mission and goals, to develop strategies for improvement in service and which constitute an important planning tool in the process of institutional development Tumac Foundation.

This paper presents preliminary ideas aimed at structuring my graduation project, through theoretical tools I acquired in the Faculty of Business Administration of the University of Nariño Faculty of Economics and Administrative Sciences, since what was sought was to provide the improvement in the provision of services of the foundation, which implies a great contribution to the welfare of minors and vulnerable teenage mothers in the municipality of Francisco Pizarro and his paths.

The project presented below, has been the result of a thorough analysis has clarified the concepts and reach agreements about what you hope to achieve with this project grade.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	4
1. TITULO	5
1.1. MODALIDAD	5
2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	6
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
3. OBJETIVOS	8
3.1. OBJETIVO GENERAL	8
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
4. JUSTIFICACIÓN	9
5. MARCO DE REFERENCIA	10
5.1. MARCO TEÓRICO	10
5.2. MARCO NORMATIVO	11
5.3. MARCO ACADÉMICO	13
5.4 MARCO CONCEPTUAL	14
5.5 MARCO CONTEXTUAL	15
5.5.1. Micro Contexto	15
5.5.2. Macro Contexto	18
5.6 MARCO TEMPORAL	20
6. METODOLOGIA	21
6.1 FUENTES TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION	21
6.1.1 Fuentes Primarias	21
6.1.2 Fuentes Secundarias	21
6.2 ACTIVIDADES A REALIZAR	22
6.2.1 Objetivo Específico No.1	22
6.2.2 Objetivo Específico No.2	23
7. RECURSOS	25
7.1. Recursos Humanos	25
7.2. Recursos Financieros	25
7.3. Recursos Tecnológicos	25
7.4. Recursos Físicos y Logísticos	25
8. CRONOGRAMA	26
9. BIBLIOGRAFIA	27

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es una caracterización de la Fundación Tumac, entidad cuyo objeto es brindar atención prioritaria a personas en situación de vulnerabilidad social y económica, al tiempo que propicia la solidaridad y la atención social, mejorando las condiciones de salud y nutrición de la población.

Se hace énfasis en el análisis operativo de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que enfrenta la fundación para el cumplimiento de su misión y sus objetivos institucionales, con el fin de elaborar estrategias de mejoramiento en el servicio y que se constituyan en una herramienta de planificación importante en el proceso de desarrollo institucional de la Fundación Tumac.

El presente documento contiene las ideas preliminares que apuntan a la estructuración del proyecto de grado titulado “PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ATENCION A LOS NIÑOS Y MADRES GESTANTES Y LACTANTES VULNERABLES, ATENDIDA POR LA FUNDACION TUMAC DEL MUNICIPIO DE FRANCISCO PIZARRO- NARIÑO”.

La Fundación Tumac, es una institución que enfrenta problemas operativos que han retrasado su proceso de consolidación institucional. A través de las herramientas teóricas que se adquieren en el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, se busca aportar al mejoramiento en la prestación de los servicios de la fundación, lo cual implica un gran aporte al bienestar integral de los menores y madres adolescentes más vulnerables del municipio de Francisco Pizarro y sus veredas.

A partir de la consideración de unos síntomas claros que informan sobre la debilidad operativa de la Fundación Tumac, se ha buscado las causas que producen aquellos síntomas, con el fin de estructurar soluciones a las situaciones identificadas. A través de este procedimiento metodológico se formulará el problema y se justificará el proyecto.

Este proceso ha sido el resultado de un profundo análisis que ha permitido aclarar los conceptos y lograr acuerdos acerca de lo que se espera lograr con este proyecto de grado.

## **1. TITULO DEL PROYECTO**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ATENCION A LOS NIÑOS Y MADRES GESTANTES Y LACTANTES VULNERABLES, ATENDIDA POR LA FUNDACION TUMAC DEL MUNICIPIO DE FRANCISCO PIZARRO- NARIÑO**

### **1.1 MODALIDAD**

El presente trabajo tiene por objetivo complementar la formación académica de la Universidad de Nariño, dirigida a la elaboración y/o gestión de procesos, procedimientos, proyectos etc. para las áreas funcionales y demás unidades orgánicas de la Fundación Tumac del municipio de Francisco Pizarro, en la modalidad de Pasantía, por un tiempo comprendido entre el 6 de julio de 2011 y el 6 de enero del 2012 (seis meses).

## **2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Existe una necesidad sentida de mejorar la entrega de las ayudas alimentarias a los niños y madres gestantes y lactantes atendidos por la Fundación Tumac del municipio de Francisco Pizarro, puesto que las demoras en su entrega son grandes, a tal punto que ocasiona consecuencias en la salud de la población atendida.

Esta demora se debe a que no existe una estructura organizativa capaz de liderar un proceso administrativo y de gestión, que agilice estas entregas y de esta manera poder cubrir los requerimientos nutricionales que deben ser subsanados para lograr una constitución física sana, sobre todo en las madres lactantes que desde el primer año de vida el crecimiento corporal y el desarrollo neurobiológico de los infantes dependen, además de su condición al nacer, de la alimentación que se les proporcione, de los cuidados que se les brinden y de la estimulación que reciban de los responsables de su crianza.

Los dos primeros años de vida se caracterizan por un rápido crecimiento y desarrollo físico y social, por lo que la apropiada ingesta de nutrientes se vuelve muy importante para lograr un crecimiento adecuado. Los lactantes sanos y bien nutridos tienen energía para responder y aprender de los estímulos del medio y para interactuar con quienes los rodean.

La importancia de una adecuada nutrición en esta etapa está relacionada con el acelerado crecimiento, diferenciación y especialización de los órganos del lactante, además de ser también el periodo más importante para el desarrollo neuronal, razones por las cuales es importante que los requerimientos nutricionales se cubran con el fin de evitar cualquier deficiencia que provoque problemas en etapas posteriores de la vida.

Preescolares

En la etapa escolar, que va de los 7 a los 13 años, la cantidad de alimentos debe aumentar debido a la gran velocidad en el crecimiento y a que se antecede el siguiente periodo de rápido desarrollo, que es la pubertad. Es importante que en estas edades se cubran los requerimientos nutricionales, pues de ello dependerá que el crecimiento acelerado en la adolescencia no se vea mermado. No hay que olvidar que es durante esa fase cuando los niños asisten a la educación primaria, lo que implica un gasto adicional de energía invertida en tareas de aprendizaje.

Por todo lo anterior se hace diseñar un direccionamiento estratégico para la fundación, el cual debe ser eficiente y que trabaje por el bienestar de los menos favorecidos, que en nuestro caso son las madres gestantes y lactantes atendidos en la Fundación Tumac.

## **2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las alternativas de mejoramiento de los servicios que se deben implementar para lograr una mayor eficiencia en la atención a niños, niñas y madres adolescentes de la Fundación Tumac?

### **3. OBJETIVOS**

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

Elaborar un Plan de Mejoramiento administrativo para fundamentar una adecuada gestión operativa de la Fundación Tumac en el municipio de Francisco Pizarro-Departamento de Nariño.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la Fundación Tumac para conocer la actual situación operativa.
- Proponer soluciones a las situaciones identificadas.

#### 4. JUSTIFICACION

Actualmente la Fundación Tumac, presenta deficiencia en el área de servicios por la falta de aplicación de procesos administrativos, los cuales dificultan la atención a las madres comunitarias y comedores escolares; por tal motivo es importante desarrollar un Plan de Mejoramiento que permita identificar las variables y/o factores evaluativos internos y externos de la Fundación, en aras de prestar un mejor servicio a la comunidad; ya que su misión es precisamente organizar, preparar y ejecutar proyectos y programas a nivel nacional e internacional, encaminados a brindar soluciones y alternativas de alimentación a la población vulnerable como son niños, madres cabeza de familia, adolescentes y adultos mayores en armonía con los derechos fundamentales del ser humanos y la familia. Además de brindar atención integral en procura de mejorar las condiciones de vida de la población objetivo.

Por lo anteriormente planteado, la pasante buscará las herramientas necesarias para realizar su misión de manera eficiente y con calidad; la necesidad de crear estrategias será indispensable en la optimización de los mismos, mediante el diagnóstico que se haga; además se podrán establecer los lineamientos a seguir en cuanto a soluciones de los problemas que se presenten en el área administrativa de la fundación.

Por otro lado, se debe buscar la manera de conectar administrativamente al asesor de la fundación con el personal de la entidad, debido a que asume muchas responsabilidades dentro de la institución y no delega a los funcionarios, lo que ocasiona que muchas tareas queden sin cumplirse, entre ellas la entrega eficiente de los alimentos.

Esta Pasantía aporta a la eficiente optimización de los servicios de la Fundación Tumac, a través de la formulación de unos planes de mejoramiento eficaces, de tal manera que se constituya en una importante orientación para el quehacer organizacional de la Fundación en referencia.

Para lograr este cambio de paradigma es necesario generar una imagen de confianza hacia la fundación y contar con la proyección y la dinámica técnico – administrativa que permita consolidar este proceso; Este es el sentido de este proyecto denominado “PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ATENCION A LOS NIÑOS Y MADRES GESTANTES Y LACTANTES VULNERABLES, ATENDIDA POR LA FUNDACION TUMAC DEL MUNICIPIO DE FRANCISCO PIZARRO-NARIÑO”.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEORICO

#### ➤ Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar o ICBF, es una entidad vinculada al Ministerio de protección social de Colombia. La entidad fue establecida en 1968 en respuesta a problemáticas que afectan a la sociedad colombiana, como lo son la falta de nutrición, la división e inestabilidad del núcleo familiar, la pérdida de valores y la niñez desvalida.

El ICBF cuenta con 200 centros zonales, los cuales son puntos de servicio para atender a la población de todos los municipios de Colombia. Hoy cerca de 10 millones de colombianos son asistidos por el ICBF.

Fue creado mediante la Ley 75 de 1968. La Ley 7 de 1979 en el Capítulo II, el artículo veinte establece que "El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar tendrá por objeto fortalecer la familia y proteger al menor de edad."<sup>1</sup>

Es necesario la intervención del ICBF, ya que es la entidad estatal encargada de la supervisión de los comedores comunitarios, para nuestro caso, también interviene en la Fundación Tumac.

#### ➤ Comedores Comunitarios

Los comedores fueron creados con el ánimo de restablecer el derecho a la alimentación de las personas que viven en condiciones de extrema pobreza y para divulgar hábitos de nutrición saludable. Asimismo, el público objetivo al que van dirigidos comprende a familias en condiciones de vulnerabilidad y pobreza de estratos uno y dos con nivel Sisbén uno y dos; también a niños, mujeres gestantes, madres lactantes, adultos mayores, personas con serias limitaciones físicas, desplazados e individuos que habitan en la calle.<sup>2</sup>

Los comedores son una iniciativa de las comunidades locales para enfrentar el problema del hambre. La infraestructura de cada comedor depende del nivel de pobreza que tenga el barrio y de la localidad en el que está ubicado.

Por lo anterior se hace necesario conocer el nivel de satisfacción de los beneficiarios y beneficiarias del servicio social de atención integral a personas en

---

<sup>1</sup> [www.icbf.gov.co/](http://www.icbf.gov.co/)

<sup>2</sup> Diario El Espectador. Cambio.com.co

situación de inseguridad alimentaria y nutricional en comedores comunitarios, con el fin de implementar acciones de mejora encaminadas a la satisfacción de los ciudadanos y ciudadanas.

➤ **Acciones de seguimiento a los beneficiarios de los comedores comunitarios**

Se deben realizar seguimiento a los beneficiarios del programa de los comedores comunitarios a efecto de garantizar que los mismos superen las deficiencias que originan su dependencia del programa para satisfacer las necesidades diarias alimenticias.<sup>3</sup> Y eso es precisamente lo que se quiere lograr con la realización de este plan de mejoramiento de servicios para la fundación Tumac.

Las acciones de seguimiento a los beneficiarios, parte de la caracterización de la población que apunta a mostrar las desigualdades económicas y sociales de los beneficiarios de Comedores Comunitarios. Esto permite una exploración de las desigualdades individuales y colectivas que ayudaran a formular estrategias de Inclusión Social acordes con las diferencias existentes en el comedor y entre los comedores comunitarios. Estas actividades se concretan a través de un plan de mejoramiento para cada comedor que busque responder hasta donde sea posible, a las condiciones de pobreza de los participantes en los siguientes aspectos:

Capacitación para la producción y la generación de ingresos: Donde se oriente a su desarrollo hacia la cualificación de las habilidades y destrezas de los individuos.

Emprendimientos económicos de los participantes de Comedores Comunitarios: La caracterización ayuda a diseñar y ejecutar actividades económicas y productivas para la generación de ingresos dirigido a la población participante a través del reconocimiento de los circuitos económicos implícitas en la operación del comedor comunitario.<sup>4</sup>

## **5.2 MARCO NORMATIVO**

Los Hogares Infantiles y Lactantes y Preescolares, son modalidades de atención para la prestación del servicio público de Bienestar Familiar y garantía de los derechos de los niños y niñas mediante la corresponsabilidad, en los términos del artículo 44 de la Constitución Política, de los diferentes actores del Sistema Nacional de Bienestar Familiar –SNBF-, conservan los mismos objetivos y componentes de las diferentes modalidades de atención a niños de la primera infancia, como

---

<sup>3</sup> Subdirección Local Para La Integración Social COL

<sup>4</sup> Comedor Comunitario Secretaría Distrital Integración Social .

espacios de socialización, con el fin de promover su desarrollo integral y propiciar su participación como sujetos de derechos.

Los lineamientos aquí previstos se aplican en su integridad a las modalidades Hogares Infantiles y Lactantes y Preescolares, por tanto siempre que se enuncie hogares infantiles, se entenderá comprendida a su vez la modalidad de lactantes y preescolares.

**ACUERDO 21 DE 1996** (abril 23) “Por el cual se dictan lineamientos y procedimientos técnicos y administrativos para la organización y funcionamiento del Programa Hogares Comunitarios de Bienestar”

**ARTÍCULO TERCERO. DE LAS ÁREAS DE INTERVENCIÓN, LAS ACCIONES Y ESTRATEGIAS.** El Programa Hogares Comunitarios de Bienestar, desarrollará las siguientes acciones:

\*Promoción de la organización comunitaria con los padres de familia y la comunidad en general alrededor de las acciones del Programa, que incluye el trabajo solidario de personas de la comunidad en la atención directa de los niños.

\*Complementación alimentaría y vigilancia del estado nutricional y de salud, mediante el suministro de un aporte nutricional y el control periódico de peso y talla, según los Lineamientos Técnicos del Programa.

\*Desarrollo Psicosocial, mediante acciones de socialización con los niños, la familia y la comunidad recuperando como medio educativo por excelencia el familiar y el comunitario.

\*Capacitación para Agentes Educativos Comunitarios dentro de un sistema de formación permanente inserto en el quehacer diario de las acciones requeridas para el mejoramiento de las condiciones de vida y de la atención directa de los niños.

\*Supervisión y evaluación. entendida como una acción sistemática orientada a lograr mayor comprensión y actuación frente al trabajo asumido.

\*Mejoramiento de vivienda, para adecuación de los espacios físicos donde se atienden los niños, manipulación de alimentos y servicios sanitarios.

\* Coordinación y concentración intra e interinstitucional.

\*Apoyo a programas de autogestión.

### 5.3 MARCO ACADEMICO

Estudiar en la Facultad de Administración de Empresas es una experiencia que le permite al estudiante interactuar con un grupo de profesionales de alto nivel, que posee una amplia experiencia pedagógica y laboral, desarrollando en los estudiantes competencias profesionales, ciudadanas y humanas que garantizarán un desempeño acorde a las necesidades del país y las exigencias del mundo contemporáneo.

Es una Facultad en permanente renovación, confrontan el proceso educativo con la realidad nacional, para brindar a los estudiantes una educación pertinente y lograr de este modo profesionales con un perfil idóneo para los desafíos de la economía global.

En este sentido está en constante investigación sobre las nuevas tendencias en el campo de la Administración a nivel mundial, tomando como base el desarrollo científico y tecnológico, la actualización permanente de la bibliografía y demás apoyos pedagógicos con el fin de facilitar el proceso de formación de los estudiantes.

La orientación dada al estudiante en Administración de Empresas de la Universidad de Nariño es la de ser un profesional ético, competitivo, innovador en los procesos y creador de oportunidades laborales, a través de la consolidación de nuevas empresas que contribuyan al desarrollo del país.

#### ➤ **Perfil profesional**

Un profesional con espíritu investigativo y de gestión capaz de contribuir el desarrollo socioeconómico regional y nacional, en un contexto intencional a través de soluciones adecuadas a los problemas, elaborando marcos efectivos que orienten su acción profesional como administrador de empresas, propiciando el cambio estratégico acorde al contexto de la globalización.

#### ➤ **Perfil ocupacional**

El Administrador de Empresas de la Universidad de Nariño podrá desempeñar funciones de dirección y gestión de organizaciones de todo tipo y tamaño tanto en el sector urbano como en el rural, así como en convertirse en empresario o impulsar proyectos productivos para la región y el país.

## 5.4 MARCO CONCEPTUAL

El énfasis de este trabajo será la aplicación de conceptos y técnicas de administración para la elaboración de un Plan de Mejoramiento de Servicios para la atención a los niños y madres gestantes y lactantes de la Fundación Tumac; por lo tanto es pertinente diseñar un marco con base en conceptos de la administración y planeación estrategia.<sup>5</sup>

Las empresas sociales se distinguen de las empresas con fines de lucro tanto por sus objetivos como por sus métodos de operación; el objetivo primario de una empresa social es el de mantener o mejorar las condiciones sociales en una forma que está por encima de las ganancias financieras creadas para los fundadores de la organización, sus directores, empleados o clientes.<sup>6</sup>

**Planeación estratégica.** La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

Cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas.

Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla. Este trabajo de pasantía proporciona un entendimiento razonable claro, concreto, pragmático y completo de la planeación estratégica en sí, de cómo organizar su realización y de cómo implantarla.

Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas "correctas" – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas "correctamente" . De estos dos criterios, Drucker sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas.

Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas "correctas" y después elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

---

<sup>5</sup> En esta parte ver LOPEZ AGUIRRE Ever de Jesús. Op. Cit.

<sup>6</sup> Casado, Demetrio; Guillén, Encarna (2001). Manual de servicios sociales. Madrid: Editorial CCS

**Plan de Mejoramiento.** La autoevaluación tiene dos resultados: el primero, proveer un diagnóstico de la realidad institucional y del programa y el segundo, iniciar un proceso de implementación de acciones tendientes a mejorar la calidad de las características débiles, plasmadas en objetivos claros y alcanzables.

Es por esta razón que la autoevaluación se entiende como un Sistema de Mejoramiento Continuo de Calidad, pues no implica acciones aisladas, sino la producción de un círculo virtuoso que se inicia con la reflexión interna de docentes, directivos, estudiantes, egresados, funcionarios y empleadores para avanzar en acciones de mejora.

El Plan de Mejoramiento, es el instrumento que recoge y articula todas las acciones prioritarias que el programa emprenderá para mejorar aquellas características que tendrán mayor impacto en las prácticas vinculadas con los resultados y el logro de los objetivos del Proyecto Académico Educativo (PAE) del Programa y con el Plan de Desarrollo Institucional, mediante el proceso de autoevaluación.

Cada elemento del modelo seleccionado como prioritario, o la articulación de algunos de ellos, demandará una serie de acciones precisas y específicas, que escalonadas en el tiempo, estarán orientadas a mejorar las condiciones de calidad del programa. Cada acción o conjunto de acciones debe tener asignado claramente; objetivo, acciones, metas, cronograma, responsables, indicadores, recursos, y un medio de verificación; así como un sistema de monitoreo y control que garanticen su análisis de avance en el tiempo.

## **5.5 MARCO CONTEXTUAL**

**5.5.1 Macro Contexto.** El Municipio de Francisco Pizarro, se encuentra localizado al Noroccidente del Departamento de Nariño, a 2 grados, 0.3 minutos 37 segundos de Latitud Norte, y 78 grados, 39 minutos, 29 segundos de Longitud Oeste, con respecto al meridiano de Greenwich. Distante 270 Km., de la capital del Departamento de Nariño, con una superficie cercana a las 64.000 Has.<sup>7</sup>

### **➤ Límites del municipio**

El Municipio limita: al Sur con la bahía de Tumaco, al Oriente con los municipios de Roberto Payan y Mosquera, al Occidente con el Océano Pacífico y al Norte con el municipio de Mosquera y el Océano Pacífico.

---

<sup>7</sup> [www.franciscopizarro-narino.gov.co/](http://www.franciscopizarro-narino.gov.co/)

**Extensión total:** 2340 Km<sup>2</sup>

**Extensión área urbana:** 50.73% Km<sup>2</sup>

**Extensión área rural:** 49.27 Km<sup>2</sup>

**Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar):** 123

**Temperatura media:** 28° C

**Distancia de referencia:** 30 kilómetros de Tumaco, y a 442 de San Juan de Pasto Capital del Departamento

### ➤ **Fundación**

De acuerdo con lo puntualizado por el padre Manuel Pacheco, en su obra "Historia de Colombia", el padre Francisco Ruggy, español de Salerno y especialista en Teología, llegó a Santafé de Bogotá como rector del Colegio "San Bartolomé", luego se trasladó a Quito y desde esa ciudad, en compañía del Padre Juan Henebra, español de Barones, vino con el nombramiento de cura y vicario de Santa Bárbara, en la Provincia de Barbacoas; salen de Quito el 14 de noviembre de 1632 y en el año de 1635 los jesuitas por denuncia y persecuciones, salieron hasta el Cauca donde fundaron a Timbiquí; luego vuelven a Santa Bárbara y en 1640, trasladaron la ciudad a una playa "Más sana", con dos puertos, abrigados y capaces de grandes navíos, situados en la isla de San Miguel del Gallo y en la isla de Gorrionilla que llamó Tumaco, donde desemboca el río Mira.

En 1644 el Padre Ruggy, escribe refiriéndose a la fundación de Tumaco: "Yo la fundé en el sitio que hoy está ayudado por los soldados, traje más de 1.900 almas que hoy bauticé con mucho riesgo y de vida, trabajo y pobreza". (Tomado de la carta encontrada en el archivo provincial de Quito – legado 3).

El padre José María Garrido, plantea la fecha de la fundación de Tumaco hacia el 30 de noviembre de 1640; además recordemos que Tumaco se llamó en un principio San Andrés de Tumaco y también San Andrés; es conocido como el Santo Patrón de Tumaco y su fiesta se celebra el día 30 de noviembre.

El Honorable Concejo mediante acuerdo No.013 de Agosto 24 de 1988, estableció la fecha de 1640 como fecha oficial de San Andrés de Tumaco y el alcalde Nilo del Castillo Torres, mediante resolución No.423 de noviembre 28 de 1995, declaró el día 30 de noviembre, como día cívico en todo el territorio municipal de Tumaco. Resulta imposible que una población como Tumaco que por posición geográfica invita a lo estratégico de tenerse, avanzara con el tiempo innovando su orgullosa procedencia, el primer nombre que recibió Tumaco, confirmo la ciudad humana de las gentes a partir de sus ancestros.

A esta tribu se le atribuye la fundación de nuestra región dándole a Tumaco el nombre de "Tumatai" que significa "Tierra de hombre bueno" los indios "Tumapaes" cuya cultura supero a los de las "Cayapas" establecidas en lo que es

la provincia de Esmeralda Ecuador, por organización social imponían lo que ellos llamaban "curi Cariaco" que significaba "la gran parcela de todos" tuvieron primer cacique "El indio Tumaipaipa" quien los guió por sistemas bien distanciado del sometimiento tribu esencialmente pacífica, amistosa y laboriosa, se dedicó a diferentes actividades específicas de su cultura la pesca, y la agricultura la extracción de los ríos de la región y la orfebrería.

Su dialecto fue el "Tumac" que contaba con un alfabeto flexible de cambio fonético; mientras el alfabeto era rico, la fonética no era por esos pocos blancos lo hablaron los negros ninguno "los Tumapes" adoraban al sol, la luna, el mar y un ser superior no materializado nuestro pueblo parece por primera vez con el nombre de Tumaco que significa "Tierra de entierros" debido a que un grupo de indios "Tumapaes" encontró muchas vasijas de barro a la orilla del mar, los que creyeron que se trataba de un regalo del más allá, entonces el cacique "Tumatina" "Tierra del mar sol" le cambió el nombre de "Tumatai", por el de Tumaco.

A los 13 de la fama la raya de Francisco Pizarro, y la isla del Gallo en la ciudad de Panamá, el 2 de marzo de 1526 Diego de Almagro, el padre Luge y Francisco de Pizarro, formaron un contrato para descubrir las tierras de los Incas (Perú) comulgan en la central de Panamá, las tres con la misma ostia la expedición sede rumbo al sur, durante la travesía Francisco de Pizarro es hostigado por la tripulación para regresar a Panamá, debido a la falta de alimentos, de agua, enfermedades y a las tormentas lluvias del pacífico.

El 17 de marzo saltó en la isla donde o yo cantar un gallo (de ahí el nombre de isla de Gallo) en la playa de la misma trazo con su espada de oriente a occidente de la raya diciendo: "los que se determinan a seguir la conquista pásense la raya", y además volviesen a ponerme un puñado de 13 valientes traspasaron la raya llamado por los historiadores, los trece, los demás con Diego de Almagro regresaron a Panamá el piloto del barco Martín Trujillo, murió en la isla del Gallo Francisco Pizarro, conquistó el Perú.

Los habitantes de la cercanía de los esteros, las gentes de la cultura Tumaco y de la vecina región Ecuatoriana de la Tolita desarrollaron hace más de 2000 años un eficiente sistema económico basado en la pesca y en la agricultura, el maíz, su cerámica presentan fastuosos caciques y personajes del pueblo raso, horas símiles, hora enfermo y fenormes en un misterioso rito de cabeza de arcilla, aparecen decapitadas, llevando las joyas características del artes de Tumaco pequeños narigueros y orejeros soldados, clavos y pepitas de oro que se insertaron en la piel del rostro, por medio de la arqueología se ha podido establecer que existía un gran intercambio comercial por las zonas de la costa pacífica.

Comercio evidenciado por la presencia de caracoles, marinos, cuentos de concha,

coral "**Figurilla de influencia Tumaco halladas**" en las tumbas de Nascatucen, así, la presentación de la fauna de la selva tropical: manos de cola larga, serpientes, aves marinas, felinos en la cerámica Capuli del altiplano Nariñense, los ríos Telembi, Patía, Guapi, por no mencionar más provenían el oro escaso en el altiplano a donde llevaban por medio del establecido comercio desde las zonas Quillancingas, Abondelles en el oriente de Tumaco, en un principio perteneció a la gobernación de Quito Ecuador, estaba gobernado por un teniente político que prevenía del Virrey formando el cantón de Tumaco la cabecera y Salahonda.

### ➤ **Economía**

En el territorio del Municipio de Francisco Pizarro, el soporte de la economía gira en torno a las actividades generadas por la explotación de los recursos naturales, que se aprovecha a través de una economía tradicional.

El trabajo de madera se realiza en grupo, en la mayoría de los casos bajo el mando y el pago de jornal por parte del dueño de la zanja, otras veces se trabaja en sociedad de parientes, o amigos del sector. El transporte de la madera de los guandales hasta el río es pesado y difícil y complicado. En primer lugar depende de procesos de la naturaleza, de la lluvia que alimenta el río para que la madera pueda bajar sin muchas dificultades y no se vaya a podrir en terreno seco. Igualmente la actividad económica se ve complementada con la pesca, la tala de los árboles, el conchero y la explotación de otras especies acuícola que en un porcentaje muy alto son utilizadas para el consumo familiar.

El resto de la producción, se vincula a la economía regional, a través del intercambio de excedentes. Los procesos productivos en la zona, son desarticulados, por la presencia de una gran cantidad de intermediarios, los cuales obtienen la mayor cantidad del valor agregado de los recursos naturales que se extraen.

Pero es importante resaltar que ante las múltiples dificultades socioeconómicas reinantes en la zona, esta región tiene ventajas comparativas por su biodiversidad, su posición geográfica, riqueza de los suelos y abundancia del recurso hídrico.

No obstante, la economía del municipio, sigue siendo extractiva en torno a la explotación de madera, minería, y pesca; en las zonas de colonización cobra importancia la ganadería, en donde los campesinos combinan las actividades extractivas con la agropecuaria con fines netamente de comercialización.<sup>8</sup>

Esta investigación considera importante realizar un análisis del precio de la madera el cual está sujeto a la conveniencia del comprador. El precio de la madera en bruto es muy bajo y a duras penas cubre la mano de obra.

---

<sup>8</sup> [www.franciscopizarro-narino.gov.co/](http://www.franciscopizarro-narino.gov.co/)

La madera es la materia prima, que en la zona tiene unos valores relativamente bajos, causados por los precios del mayorista. La explotación que desde los años sesenta realizó Chapas y Maderas de Nariño, quienes al final y después de realizar explotaciones de enclave o sea con beneficio mayoritario para la empresa explotadora y no para la región, sumieron a Francisco Pizarro en un municipio sin posibilidades de generar riqueza a través de la explotación forestal, pues la misma fue arrasada por esta compañía, por lo que la opción que el cortero tiene es de esperar a la regeneración del bosque, con el fin de generar procesos de explotación adecuados hacia el futuro.

En el Municipio de Francisco Pizarro, no precisamente la actividad agrícola es la de mayor importancia, en la cual las familias de la zona rural derivan su sustento de esta actividad. La actividad pesquera es prácticamente la base de la economía, su práctica es tradicional donde la captura de las diferentes especies una vez comercializadas solo alcanza para el sustento diario. Esta investigación, considera que el 50% de la población se dedica a esta labor; un 10% de la población se dedica a la extracción de la concha, productos que se comercializan con el vecino país del Ecuador. Se resalta el hecho de que en estas actividades el intermediario es el de mayor beneficio.

Los productos agropecuarios que se cultivan en la zona como: Plátano, Arroz, Cítricos, Cacao, Mamey, Borojó, son cultivos tradicionales y de pan coger, sin embargo, los campesinos en búsqueda de obtener mayor rentabilidad, han diversificado la producción con productos como: Caña de Azúcar, Yuca, y Arroz mejor tecnificado.

Es conocido por los habitantes del sector, que el transporte para la comercialización de estos productos es difícil, debido a la escasez de transporte fluvial y a la sedimentación del Río Patía.

#### ➤ **Vías de comunicación**

Las vías de comunicación del municipio son marítimas y fluviales el municipio con el cual existe una mayor relación comercial es Tumaco donde el principal transporte de carga y pasajeros se realiza en embarcaciones de madera y fibra de vidrio.

En el ámbito rural se utilizan embarcaciones como lanchas y canoas, los recorridos en promedio con relación a la zona urbana oscila entre una y cinco horas dependiendo del tipo de embarcación.

**5.5.2 Micro Contexto.** La fundación Tumac está localizada en el municipio de Francisco Pizarro, en el barrio Puente El Progreso de esta localidad.

Fue fundado el 7 de febrero del 2002. Sus instalaciones son amplias e incluye comedores, hall, oficina administrativa, una sala múltiple y sus respectivas baterías sanitarias. También tiene a su cargo personal administrativo, de servicios generales y el personal de aseo.

Son principios fundamentales de formación:

- El respeto a la vida, el respeto a las diferencias, la convivencia armónica con los demás, la autodeterminación, la identidad y sentido de pertenencia institucional.

Son valores fundamentales:

- El respeto, la honorabilidad, la responsabilidad, la lealtad, honestidad, compañerismo, el servicio y la equidad.

Tiene como misión propender, organizar, preparar y ejecutar proyectos y programas a nivel nacional e internacional, encaminados a brindar soluciones y alternativas a población vulnerable como son niños, madres cabeza de familia, adolescentes y adultos mayores en armonía con los derechos fundamentales del ser humanos y la familia. Además brinda Atención integral en procura de mejorar las condiciones de vida de la población objetivo.

Y es precisamente en las madres jóvenes, cabeza de hogar donde se centra la mayor parte de la atención ya que la discriminación que la mujer sufre con respecto al hombre a todos los niveles se agudiza en el caso de las madres solteras que, desde el momento en el que la sociedad les cuelga la etiqueta de marginadas, por el simple hecho de haber tenido un hijo fuera del cauce establecido, se enfrentan con un futuro desolador plagado de marginaciones y restricciones, tendentes a impedir un auténtico desarrollo en todas las facetas de la vida personal y de relación humana, tanto de la madre como del hijo.

La Conferencia Internacional sobre los Derechos Humanos, reafirmando la Declaración sobre la eliminación de la discriminación contra la mujer, que ya había sido adoptado en 1967 por la ONU, especifica en su artículo 3.": Deberán tomarse todas las medidas apropiadas para educar a la opinión pública y dirigir las aspiraciones nacionales hacia el desarraigo de los prejuicios y la abolición de las costumbres y de cualquier otra práctica basadas en la idea de la inferioridad de la mujer.).

No obstante, ni el poder público se ha molestado en impedir que, hoy todavía, tener un hijo sea para algunas mujeres un drama aterrador, que les supone

cambiar bruscamente de vida, romper con todo lo anterior y quedar para siempre marcadas, distanciadas, rebajados todos sus derechos, solas ante la responsabilidad, angustiadas por la presencia de un hijo a quien alimentar, cuidar, querer, proteger, contestar.. .

Su visión en cinco años será ser una organización líder a nivel regional, superando las expectativas con personal capacitado e idóneo con experiencia para mejorar la calidad de vida a todos sus usuarios y beneficiarios, al igual que sus asociados cumpliendo sus fines y principios.

La Fundación Tumac gestiona ante la entidades territoriales municipales, departamentales, recursos económicos para poder brindar a los niños y adolescentes, usuarios de los comedores escolares una buena, sana y balanceada alimentación que les permita un excelente desarrollo físico y mental.

La representante legal de la fundación es la Doctora Viviana y el Doctor Jimmy Saa como Contador.

## **5.6 MARCO TEMPORAL**

**Espacial.** Este trabajo fue realizado en la Fundación Tumac ubicada en el municipio de Francisco Pizarro.

**Temporal.** El tiempo de realización del proyecto fue entre el 6 de julio de 2011 y el 6 de enero del 2012 logrando cumplir los seis meses de mi pasantía.

## 6. METODOLOGIA

Para realizar el presente trabajo de pasantía, se utiliza el método deductivo-analítico, partiendo del conocimiento teórico de la Fundación Tumac, y las variables que afectan sus procesos en la parte administrativa con el objetivo de definir que mejoren el desarrollo de este propósito.

De acuerdo con los objetivos planteados, la pasante acude a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. La mayoría de las veces utiliza el muestreo para la recolección de información, la cual es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

Puede concluir con hipótesis de tercer grado formuladas a partir de las conclusiones a que pueda llegarse por la información obtenida, referente al mejoramiento de gestión de la Fundación Tumac.

“Estos estudios describen la frecuencia y las características más importantes de un problema. Para hacer estudios descriptivos hay que tener en cuenta dos elementos fundamentales: Muestra e Instrumento”.

### 6.1 FUENTES TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información se reúne a partir de dos instrumentos que han demostrado ser de gran utilidad para obtener antecedentes, ellos son:

**6.1.1 Fuentes primarias.** Utiliza la observación directa y está representada por la información obtenida de la entrevista realizada al representante legal de la fundación y al asistente administrativo encargado del manejo de madres comunitarias tienda y hogares infantiles, además describe cuidadosamente en qué radica las deficiencias en la prestación del servicio.

Así mismo, se tiene como fuente la elaboración de encuestas a las madres comunitarias y padres de familia.

**6.1.2 Fuentes secundarias.** La información secundaria está recopilada a través de la consulta en páginas de internet, así como folletos, trabajos de grado e investigaciones relacionadas con el tema.

## 6.2 ACTIVIDADES A REALIZAR EN FUNDACIÓN TUMAC

Dentro del desarrollo de las actividades como pasante en la Fundación Tumac, se tienen las siguientes:

**6.2.1 Objetivo Específico uno: Realización del diagnóstico.** Para la elaboración del diagnóstico se utiliza en primera instancia la observación directa, luego se realiza una entrevista con el responsable del área administrativa, que es la persona encargada de los procesos que se requieren en el manejo y entrega de los materiales y raciones de alimentos.

En la observación directa realizada se nota que efectivamente en la Fundación Tumac la entrega de la asistencia alimentaria no se realiza en el tiempo que debe hacerse. Las personas beneficiadas les toca volver varias veces para poder que le entreguen la ayuda alimenticia, lo que genera traumatismos en sus recursos económicos puesto que viven muy lejos y deben pagar transporte; los que no tienen para pagarlo caminan largas jornadas a pie, desgastándose física y moralmente, puesto que en la mayoría de las veces les toca devolverse sin la alimentación porque no la hay.

En el caso de los niños deben asistir a clases sin comer porque cuando se desplazan hacia la fundación, no ha llegado aún la asistencia alimentaria o no alcanza para darles a todos, vulnerando de esta manera sus derechos.

En cuanto a las madres lactantes, son mujeres cabeza de familia, sin un trabajo estable, que por circunstancias de la vida quedan embarazadas y los compañeros sentimentales no responden ni por ellas ni por el bebé y por esta razón se ven obligadas a asistir a la fundación pero cuando lo hacen no encuentran la alimentación o en el peor de los casos tienen que esperar largas jornadas para que les sea entregada y cuando por fin logran acceder a ella, la misma se encuentra en muy malas condiciones de almacenamiento.

En esa observación igualmente se pudo detallar que una de las falencias que más se presentan es en la demora de la atención, ya que son demasiadas las personas que acuden a la misma solicitando asistencia alimenticia y es imposible poder atenderlas a todas; por tal razón se hace necesario tener un tope mínimo de personas a atender para que no haya quejas en el servicio y de esta manera se les entrega a pocas pero se sienten bien atendidas.

En segundo lugar hay que lograr cumplimiento en la entrega de los pedidos por parte de los proveedores, ya que es otra queja constante que se presenta al interior de la entidad; muchas veces no es que se les niegue la atención en la alimentación,

lo que pasa es que no se entregan los insumos a tiempo y esto causa demoras en los despachos.

Por lo anterior se hace necesario responsabilizar a una sola persona de esta situación porque cuando se presentan estos inconvenientes no se tiene la certeza a quién acudir para que los solucione; por eso es indispensable delegar responsabilidades y establecer las relaciones jerárquicas y funcionales de los mismos; ya que toda esta población atendida es muy vulnerable, de escasos recursos económicos, viven en unas condiciones muy lamentables en cuanto a vivienda, vestido, alimentación, servicios públicos, no tienen camas, ni donde cocinar ni siquiera lo más elemental para sobrevivir, viven en unas condiciones muy deprimentes y muy precarias, pasan muchas necesidades, hambre y calamidades y no es justo que por un desorden administrativo, estas personas tengan que pasar más dificultades de las que ya tienen al tener que desplazarse de tan lejos de sus viviendas a la fundación por una ayuda alimenticia y que ésta no les sea entregada a tiempo.

**6.2.2 Objetivo Específico Dos.** Proponer soluciones a las situaciones identificadas.

De acuerdo con el anterior diagnóstico, la pasante propuso organizó y ejecutó programas de desarrollo social, encaminados a la atención directa de esta población vulnerable, en armonía con los derechos fundamentales del ser humano y población desplazada.

En este sentido se hace una reunión con la persona encargada del área administrativa y se trabaja en los siguientes aspectos a mejorar:

- \* El servicio de entrega de las ayudas alimenticias a las madres jóvenes adolescentes, se hará de acuerdo con un listado que se publicará semanalmente en las instalaciones de la Fundación; de esta manera sabrán qué día tiene que venir a reclamarla y así se evitan el transporte en vano.
- \* Fijar un cupo límite para la atención. Esto se hace Realizando una base de datos de toda la población atendida, para de esta manera saber exactamente con cuantas personas se cuenta y así poder administrar y distribuir mejor los alimentos.
- \* Elaborar una bolsa de empleo y enviarla a las diferentes empresas y comerciantes de la ciudad para la ubicación de personal para trabajar.
- \* Exigir cumplimiento y calidad de la alimentación a los proveedores. Esto se hace con un estricto control de calidad a todos los insumos que lleguen a la bodega.

\* Establecer horarios para la entrega de la alimentación, no podrá ser entregada a cualquier hora del día, de hoy en adelante tendrá un horario fijo y será respetado para lograr de esta manera una entrega ágil y eficiente.

\* Revisión de los recursos económicos, ya que los mismos deben ser revisados continuamente para no ocasionar caos en la atención. Se podría organizar reuniones quincenales con el director de la Fundación para enterarlo de la situación económica real de la misma.

### ❖ **Definir herramientas administrativas**

Las herramientas administrativas son los equipos, herramientas o maquinarias con que cuenta la institución para el buen desempeño de sus labores o tareas.

Para el caso que nos ocupa, contamos con Computador, Impresora, Cámara digital, dispositivo de almacenamiento extraíble (USB) y el Internet.

En este sentido también se cuenta con oficinas, elementos de escritorio, papelería y fotocopias.

## 7 RECURSOS

### 7.1 RECURSOS HUMANOS

La pasantía se llevará a cabo en la Fundación Tumac, con la ayuda del siguiente personal.

Magda marcela Araujo Andrade. (Pasante)  
Dr. Fidel Díaz (Asesor de pasantía)  
Viviana rosero (Representante Legal Fundación Tumac)  
Jimmy Saa (Contador de la Fundación Tumac)  
Trabajadores de la Fundación Tumac

### 7.2 RECURSOS FINANCIEROS

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR (\$)</b>
Anteproyecto	100.000
Papelería	20.000
Elaboración de informe Final	400.000
Imprevistos	20.000
<b>Total</b>	<b>540.000</b>

### 7.3 RECURSOS TECNOLÓGICOS

Computador.  
Impresora.  
Cámara digital.  
Dispositivo de almacenamiento extraíble (USB).  
Herramientas de Internet

### 7.4 RECURSOS FÍSICOS Y LOGÍSTICOS

Oficina  
Elementos de Escritorio  
Papelería  
Fotocopias.

## 8 CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
<b>CAPÍTULO I:</b> Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Fundación Tumac						
<b>CAPITULO III:</b> Construir un plan de mejoramiento para la gestión de la Fundación, proponiendo soluciones a las situaciones identificadas.						
Presentar resultados obtenidos						

## BIBLIOGRAFIA

Álvarez García, I., Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos, Limusa, México, 1997.

BERRY, T (1992). Cómo Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total. Editorial Mc Graw Hill de Management.

BERRY, T. (1996) Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras. Editorial Díaz de Santos. Caracas.

CENCADEMOR, Taller de planeación estratégica (versión para la DGB-SEP), planeación estratégica, sector educativo, México, 2002.

CHIAVENATO, I. (1995) Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

DESATRICK, R. (1990). Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio. Editorial Legis IESA.

Díaz del castillo Emiliano. San Andrés de Tumaco. Boletín de historia y antigüedades, Números 798-799. Academia Colombiana de Historia. Imprenta Nacional, 1997

DRUKER, P. (1990). El Ejecutivo Eficaz. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.

Fayol, Henri (1900) (en francés), Bassins houillers de Commentry et de Decazeville, excursion sous la conduite de M. H. Fayol, Paris, OCLC 457845504

Fayol, Henri (1918) (en francés), Notice sur les travaux scientifiques et techniques, Gauthier, OCLC 40327621

Fernández, A., J. Landa, C. Carreón, "Tradición y futuro de la planeación estratégica de la educación superior", en ANUIES, Dos décadas de planeación de la Educación Superior, México; 1992.

FISHER, L. y NAVARRO V. (1994). Introducción a la Investigación de Mercado. México. Tercera Edición., Mc Graw Hill.

HARRINGTON, J. (1998). Cómo Incrementar la Calidad Productiva. Editorial Mc Graw Hill.

HERNÁNDEZ, S. (1995) Metodología de la Investigación. Ediciones Mc Graw Hill.

HOROVITZ, J. (1997) La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.

KARL, A. (1988) Gerencia del Servicio. Legis Fondo Editorial.

KARL, A. (1997) La Revolución del Servicio. Primera Edición. 3R Editores.

[loquelediga.com/la importancia de la planeación](http://loquelediga.com/la-importancia-de-la-planeacion)

MASAAKI, I. (1998). Cómo Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba). Editorial Mc Graw Hill.

SEP-ANUIES, Manual de Planeación de la Educación Superior, México, 1989.

STONER, J. (1996). Administración. Sexta Edición. Prentice may Hispanoamericana, S.A.

WELLINGTON, P. (1997). Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen. Editorial Mc Graw Hill.