

1061

UNIVERSIDAD DEL VALLE - CALI

MAGISTER EN ADMINISTRACION EN EDUCACION

"LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS PROYECTOS DE  
DESARROLLO SOCIAL DE PLADECOP"

PRESENTADO POR :

~~MARTHA INES HERNANDEZ H.~~  
CODIGO 870760

MERCEDES JUNCO GARCIA  
CODIGO 870766

CALI, FEBRERO DE 1.988

Copia No Controlada CVC

**LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS PROYECTOS DE  
DESARROLLO SOCIAL DE PLADEICOP  
CVC.**

**INTRODUCCION**

**I. El Plan de Desarrollo Integral para la Costa Pacífica, PLADEICOP**

- 1) Antecedentes
- 2) Marco Legal y Objetivos
- 3) Estrategias
- 4) Organización Institucional
- 5) La CVC y su relación con PLADEICOP

**II. División de Desarrollo Social**

- 1) Estructura Interna
- 2) Estrategias de trabajo
- 3) Tecnología
- 4) Relaciones informales

**III. Programas de Desarrollo Social**

- 1) Ambiente externo
- 2) Programa de Servicios Sociales Básicos Integrados
- 3) Estrategias de trabajo

Copia No Controlada CVC

## INTRODUCCION

Este documento pretende consignar un análisis aproximativo sobre el esquema organizacional adoptado para llevar a cabo los proyectos del Plan de Desarrollo Integral para la Costa Pacífica, PLADEICOP, tomando como centro de reflexión la estructuración de los proyectos de desarrollo social, en un esquema que involucra las instancias del orden nacional, regional y local.

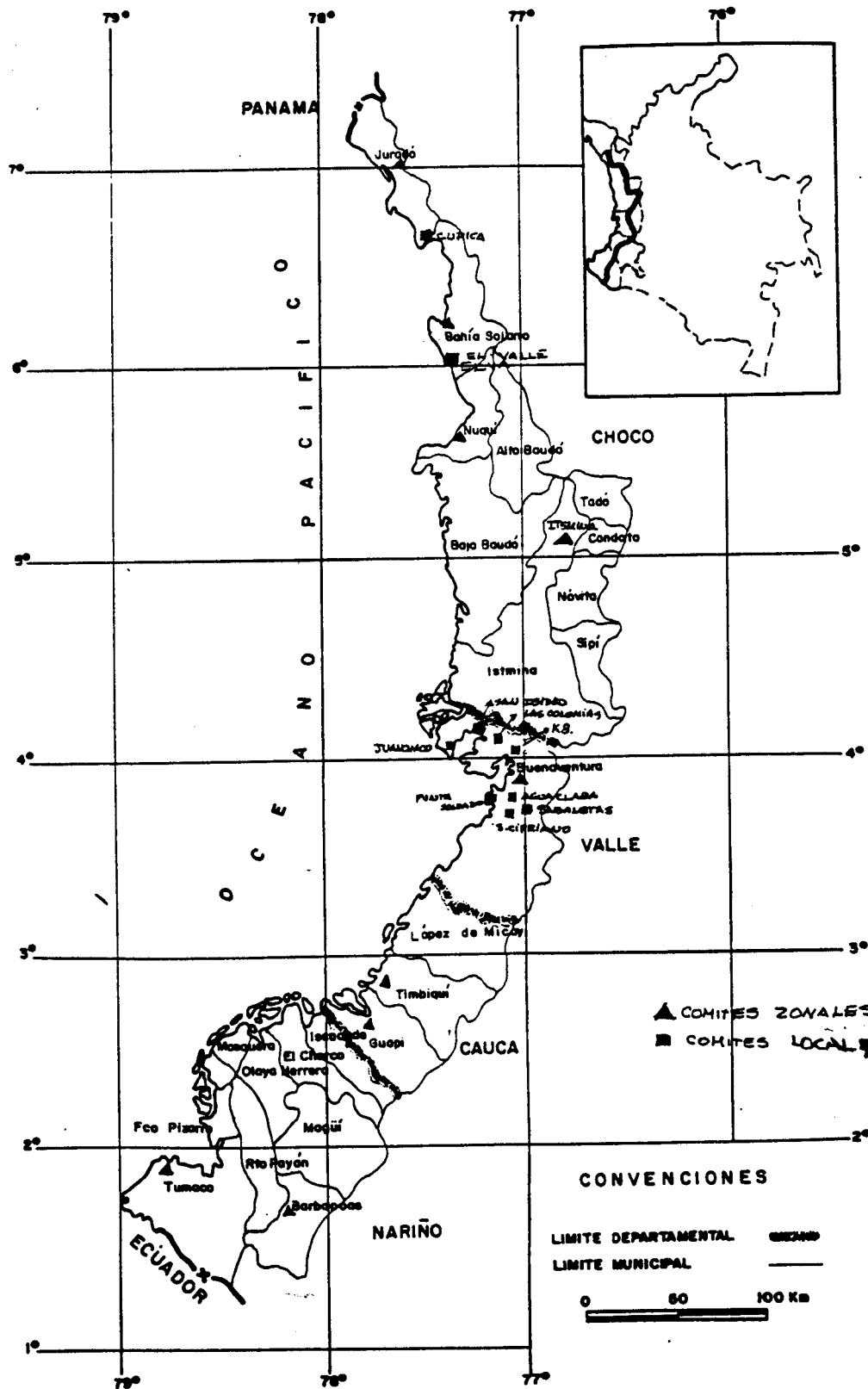
Se toma en cuenta como base conceptual, las teorías de la organización y administración. De ellas se seleccionan los conceptos básicos de la teoría de la contingencia, la cual facilita la comprensión e interpretación de la organización estudiada, complementadas con algunos aportes de otras concepciones teóricas.

En el presente trabajo no se hace alusión a la participación de las instancias del orden departamental como las Gobernaciones y Corporaciones Regionales de Desarrollo porque por una parte su desempeño en relación con el Plan no ha sido muy significativo, y por otra parte, se encuentra en negociación la concertación de nuevas estrategias de intervención, a partir de la descentralización administrativa y con base en las actuales políticas del Gobierno, en lo referente a la segunda etapa de PLADEICOP 1988-1992.

Todos los criterios, comentarios y opiniones consignadas, son responsabilidad del Grupo de Educación de la División de Desarrollo Social, cuyas integrantes han participado activamente en todo el proceso aquí descrito, confrontando su experiencia de cuatro años con la información bibliográfica que para efecto del análisis fue consultada.

LITORAL PACIFICO COLOMBIANO  
AREA OBJETO DEL PLAN

MAPA N°1



# I. **PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL PARA LA COSTA PACIFICA COLOMBIANA -PLADEICOP.**

## 1) **ANTECEDENTES**

La mayor parte de las inversiones de orden nacional y de las obras importantes en el Litoral Pacífico se realizaron en los primeros 50 años del presente siglo:

El Ferrocarril de Cali a Buenaventura y la construcción del Puerto; Ferrocarril El Diviso - Tumaco; Interconexión eléctrica con Buenaventura y la construcción de aeropuertos en Tumaco, Guapi y Buenaventura.

Durante la segunda mitad de siglo merece destacarse la realización del Plan de Desarrollo de Buenaventura, iniciado a finales de 1977, la responsabilidad de su ejecución fue encomendada a la CVC, entidad que venía interviniendo desde 1968 por delegación del Gobierno Nacional. El costo total de dicho Plan fue de US\$107 millones, de los cuales US\$38 millones fueron aportados por crédito del Banco Interamericano de Desarrollo, BID.

Las realizaciones y experiencia ganadas por la CVC en el Litoral Pacífico Vallecaucano llevaron al Gobierno Nacional a encomendarle la ejecución del Plan de Reconstrucción y Rehabilitación de la Costa Pacífica de Nariño y Cauca, orientado hacia las zonas afectadas por el terremoto-maremoto ocurrido en diciembre de 1979.

Estas experiencias constituyeron un importante punto de partida para el diseño del Plan de Desarrollo Integral para la Costa Pacífica, PLADEICOP.

## 2) **MARCO LEGAL Y OBJETIVOS**

El Plan de Desarrollo Integral para la Costa Pacífica, PLADEICOP fue elaborado a partir de la firma del convenio 196 suscrito entre el Departamento Nacional de Planeación, la Corporación Autónoma Regional del Cauca, CVC y UNICEF, cuya ejecución se inició en 1982. Surgió como resultado de un gran esfuerzo nacional, regional y local, dentro de un intenso proceso de planificación participante.

Por delegación del Gobierno Nacional según Decreto 2102 de 1983 se le asigna a la CVC la coordinación operativa regional.

El Plan cubre virtualmente los aspectos de desarrollo económico, social y físico mediante la definición de los siguientes objetivos:

Elevar los niveles de bienestar de la población del Litoral Pacífico, mediante el mejoramiento de la producción y del empleo, el acceso a los servicios sociales básicos y la adecuada dotación de infraestructura física y social de la región.

Proporcionar la integración física, económica y social del Litoral Pacífico con el resto del país.

Obtener condiciones que aseguren la protección y utilización óptima y racional de los recursos humanos y naturales del Litoral, respetando sus patrones y valores étnicos y culturales.

Fortalecer el proceso de participación de la comunidad en la identificación y solución de sus necesidades básicas, evitando las posiciones asistencialistas o paternalistas.

Lograr una estrecha coordinación institucional entre las entidades que trabajan en el Litoral Pacífico con el fin de garantizar la ejecución, mantenimiento y continuidad de los programas en el largo plazo.

### 3) **ESTRATEGIAS GENERALES**

Para alcanzar los anteriores objetivos, PLADEICOP adopta, entre otras estrategias, las siguientes:

Adelantar proyectos de carácter social que mejoren el estado de la vivienda y eleven los niveles de educación y salud en el Litoral Pacífico, mediante sistemas y métodos que sean compatibles con el medio ecológico y cultural de la población.

Adelantar estudios de preinversión en las tres áreas: productiva, social y de infraestructura, de tal forma que los proyectos en dichas áreas no sean fruto de la improvisación sino que respondan a un claro proceso de justificación, priorización y complementación tanto sectorial como regional.

Fortalecer los centros poblados más importantes del Litoral, mediante la formulación y ejecución de planes de ordenamiento urbano.

### 4) **ORGANIZACION INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCION**

Según se especifica en el documento final de PLADEICOP, la organización institucional para la ejecución del Plan, incluye tres niveles:

#### **Nivel de Decisión Comité Técnico Nacional**

La ejecución global del Plan está regida por un Comité Directivo Nacional de PLADEICOP, integrado por el Jefe o Subjefe del Departamento Nacional de Planeación, entidad que lo presidirá y los Directores Ejecutivos de las Corporaciones Regio

nales de Desarrollo de los cuatro Departamentos con costa en el Pacífico: Chocó, Valle, Cauca y Nariño (CODECHOCO, CVC CRC y CORPONARIÑO). La CVC ejerce las funciones de la Secretaría Ejecutiva del Comité a través de la Unidad Ejecutora de PLADEICOP.

El objetivo de este Comité es señalar las orientaciones generales, promover y promocionar la eficiente ejecución y la coordinación inter-regional e inter-institucional del Plan.

### **Nivel de Coordinación Operativa Regional**

La coordinación operativa regional está a cargo de la CVC, de acuerdo al Decreto 2108 de julio 26 de 1983.

En síntesis la CVC concierne e incide sobre varios niveles de la administración pública: a nivel nacional con los Ministerios y entidades adscritas con las Corporaciones Regionales de la Costa Pacífica, a nivel departamental con las entidades y organismos respectivos.

En este Comité se define en conjunto los alcances, coberturas, cronogramas, recursos financieros y grado de inter-relación de las distintas actividades, proyectos y programas; a nivel municipal se compromete a las entidades y autoridades de este nivel en la capacitación de sus funcionarios y en la ejecución de proyectos locales.

### **Nivel de Coordinación y Ejecución Departamental**

La responsabilidad de la ejecución y coordinación departamental de los proyectos de PLADEICOP está a cargo de las Corporaciones Regionales de Desarrollo.

### **Participación Comunitaria en la ejecución de los proyectos**

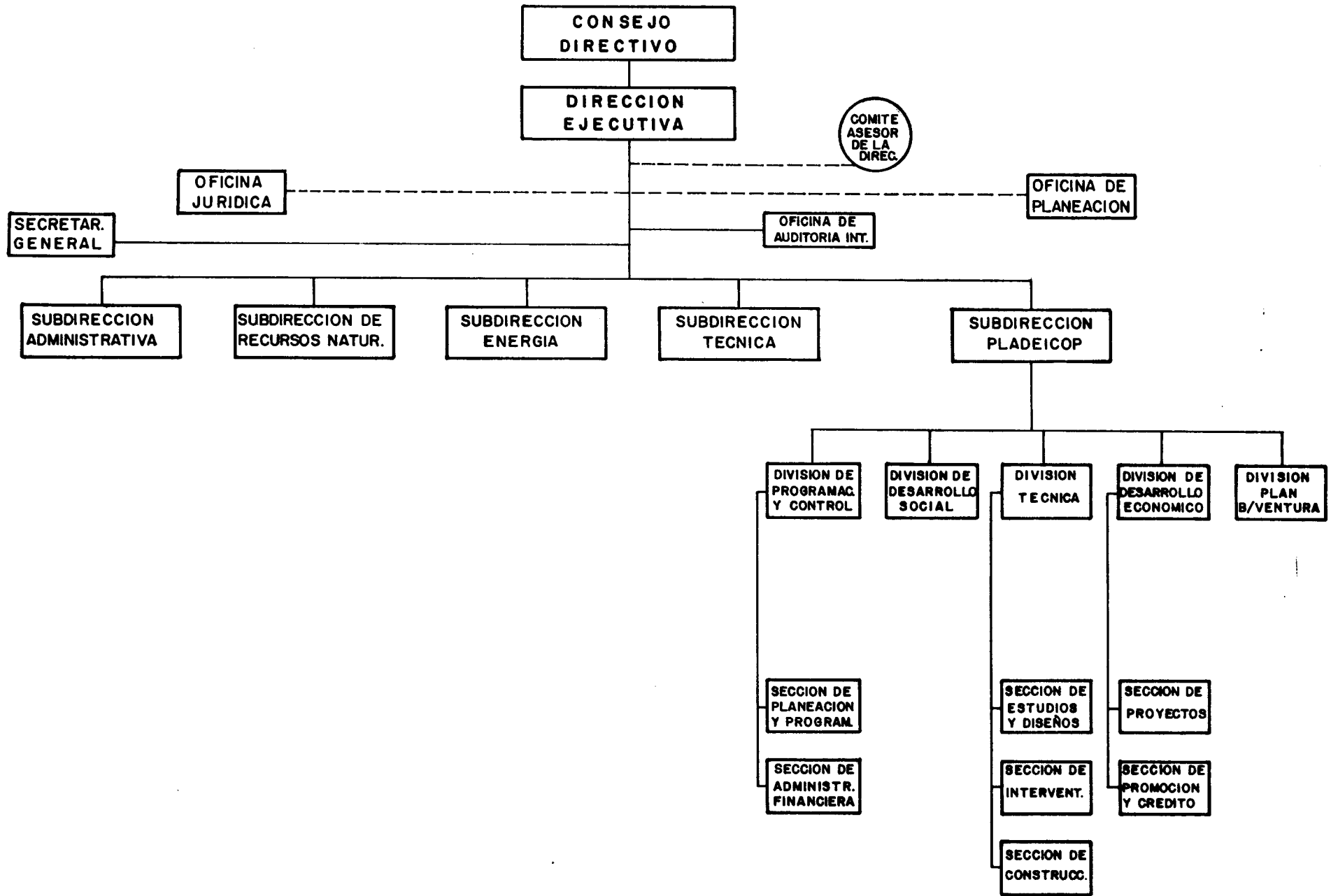
Referente a la ejecución local de proyectos, el planteamiento inicial de organización compromete a las Corporaciones a traducir en esquemas efectivos la participación de la comunidad a través de todo el proceso que se inicia a partir del diseño de los proyectos, ejecución, puesta en operación, supervisión, etc.

## **5) LA CVC Y SU RELACION CON PLADEICOP**

La coordinación operativa regional de PLADEICOP está a cargo de la Corporación Autónoma Regional del Cauca, CVC de acuerdo al Decreto 2108 de Julio 26 de 1983, reformando su estructura orgánica y conformando otra Subdirección para la ejecución del Plan, es decir, que la Corporación cuenta actualmente con 5 Subdirecciones: Administrativa, Técnica, de Energía, de Recursos Naturales y PLADEICOP.

(Ver estructura orgánica de la CVC).

# ESTRUCTURA ORGANICA CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL CAUCA





## II. DIVISION DE DESARROLLO SOCIAL DE PLADEICOP

### 1) ESTRUCTURA INTERNA

La División de Desarrollo Social es una de los 5 Divisiones que conforman la Subdirección de PLADEICOP. Su principal objetivo es impulsar y garantizar la ejecución de proyectos que permitan mejorar y ampliar las coberturas de los servicios sociales básicos en el Litoral Pacífico, a través de instituciones públicas y privadas.

Para efectos de un mejor análisis de la organización administrativa de la División de Desarrollo Social, se ha recurrido a la conceptualización que sobre el tema han desarrollado los investigadores Talcott Parsons (1960-65) y posteriormente complementada por James Thompson (1967) dentro de la teoría de la contingencia: "Thompson toma prestadas las distinciones propuestas por Parsons.... que identifica 3 niveles organizacionales: el nivel técnico, aquella parte de la organización a cargo de las funciones de producción (para el caso que se analiza las funciones de producción u operativas las realizan las entidades ejecutoras de los proyectos), el nivel administrativo, aquellas actividades relacionadas con el control de producción y consecución de insumos y salida de productos. El nivel institucional, aquellas actividades que relacionan a la organización con la comunidad mayor y con los sectores institucionales". (1)

La División de Desarrollo Social lleva a cabo su labor mediante la organización funcional de la Jefatura y 3 Grupos Sectoriales: Educación, Salud y Mejoramiento Institucional.

La Jefatura de la División de Desarrollo Social (nivel institucional) : Cumple con actividades de negociación, coordinación, seguimiento administrativo y técnico de todos los proyectos sociales de PLADEICOP, a un nivel gerencial con cada institución ejecutora, DNP y organismos internacionales como UNICEF , el Plan Internacional de Padrinos, Embajada de Holanda y Comunidad Económica Europea, labor que se integra y complementa con la de otras Divisiones y el trabajo de la Subdirección en una gestión de coordinación de los niveles nacional, regional y local. De otra parte, el trabajo interno de la Jefatura en la División de Desarrollo Social se orienta hacia la unificación de los criterios de acción e información como de asesoría a la labor de los grupos sectoriales.

Grupos por Sectores: Educación, Salud y Mejoramiento Institucional (nivel administrativo). Sus funciones están establecidas de acuerdo a los proyectos que se desarrollan en cada

---

(1) Scott W. Richard, "Tres Perspectivas sobre las Organizaciones" tomado de "Organizaciones: sistemas racionales, naturales y abierto", Lecturas Mimeografiadas, Universidad del Valle, Cali, 1988'

sector, siendo sus actividades en términos generales: elaborar, proponer, planificar, realizar el seguimiento administrativo y técnico de todos los proyectos del sector, coordinando acciones con las entidades ejecutoras. Como el trabajo de estos grupos no se orienta hacia la administración de proyectos dentro de la CVC, sino fuera de esta institución, conjuntamente con las entidades ejecutoras, para la población del Litoral Pacífico, su labor no se puede clasificar rigurosamente a nivel administrativo, sino que además se ejercen funciones del nivel institucional en rangos menores al de la Jefatura de la División. Por otra parte la División cuenta con dos funcionarios que apoyan la labor contable de los recursos financieros y dos secretarías y un motorista que facilitan el trabajo de todos los miembros de la División.

La División de Desarrollo Social está conformada por un equipo de 8 profesionales de diferentes disciplinas (pertenecientes a la nómina de CVC) discriminados así:

Dos (2) Economistas  
Dos (2) Licenciadas en Educación  
Un (1) Abogado  
Una (1) Antropóloga  
Un (1) Administrador Público  
Un (1) Ingeniero Sanitario  
Dos (2) Profesionales por Contrato: 1 Médico  
1 Licenciada en Enfermería

Este equipo de profesionales recibió durante 5 años el apoyo técnico y científico de un asesor, quien dió claridad en muchos aspectos, relacionados con la formulación de proyectos, negociación de recursos y coordinación y seguimiento en la ejecución de acciones. El Asesor realizó la evaluación de los proyectos del Programa de Servicios Sociales Básicos de PLADECOP comprendido en el periodo 1983-1986.

## 2) **ESTRATEGIAS DE TRABAJO**

La División de Desarrollo Social cuenta con dos estrategias de trabajo que se combinan y complementan entre sí: la primera es la administración por proyectos (2) caracterizada por los siguientes aspectos:

- Las funciones están determinadas de acuerdo a los proyectos que adelanta cada grupo sectorial y cada funcionario.
- Las relaciones interpersonales deben ser horizontales, ya que no hay diferenciación en los roles y funciones que de sempeña cada funcionario (a excepción de la Jefatura).

---

(2) Para comprender mejor este aspecto se han tomado las características más relievantes de la Teoría de la Administración por Proyectos y se han aplicado al presente estudio.

- La igualdad de roles y funciones permite un intercambio de conocimientos, información y colaboración, propios de un equipo interdisciplinario.
- Cada profesional establece una relación muy estrecha con los proyectos que tiene a su cargo, llegando a un alto grado de "especialización técnica", que lo faculta para resolver problemas y tomar decisiones, que en muchos casos deben ser sustentadas y consultadas con la Jefatura de la División y con las entidades ejecutoras.
- La administración por proyectos exige el cumplimiento de una amplia gama de tareas que como ya se señaló, van desde el diseño de proyectos hasta el seguimiento técnico y administrativo del mismo. Además, en la ejecución de tareas, el responsable del proyecto se relaciona con los diferentes niveles (institucional, administrativo y operativo) de las entidades ejecutoras, en el ámbito nacional, regional y local.

Para la ejecución de todos los compromisos que demanda la ejecución de proyectos se requiere contar con algunos elementos indispensables para lograr una mayor efectividad:

Los responsables de cada proyecto deben ser creativos, sensibles y dinámicos en la solución de problemas y en la toma de decisiones; la Jefatura debe tener muy en cuenta las sugerencias de su equipo interdisciplinario y además ejercer acciones de integración, correlación, motivación e información interna y externa. El ambiente de trabajo debe ser flexible, posibilitando la adopción de múltiples mecanismos y estrategias que faciliten la labor de los integrantes de la División. Se debe facilitar la capacitación del profesional en diferentes aspectos que requiera para el manejo de su proyecto.

A pesar de considerar que la labor de la División de Desarrollo Social ha alcanzado altos niveles de eficacia interna y externa persisten ciertas dificultades inherentes a este tipo de trabajo:

- Hay un alto grado de exigencia de la responsabilidad particular de cada funcionario que maneja un proyecto, sobre todos los aspectos del mismo, que contrasta con la falta de claridad en la jurisdicción hasta donde llega su compromiso, lo que se denomina en la teoría de la administración "ambigüedad de roles", ésta situación es fuente de frustraciones, malos entendidos y enfrentamientos interpersonales.
- Persiste el temor a la pérdida del empleo al finalizar los proyectos.
- No se ha logrado verdadero equilibrio en las relaciones interpersonales.

- El ambiente de trabajo no ha alcanzado el grado de flexibilidad que requiere la administración por proyectos.
- Es limitada la capacitación ofrecida a los profesionales.

Para ofrecer una mejor apreciación de la organización de la administración de proyectos en la División de Desarrollo Social se incluye el cuadro #1.

La segunda estrategia de trabajo utilizada en la División de Desarrollo Social es la realización periódica de comités o reuniones, constituídas por grupos inter-disciplinarios que tienden a dar respuestas más efectivas para la solución de problemas de trabajo (3), dentro de los cuales se destacan:

- Intercambio de información entre la División de Desarrollo Social y las demás dependencias de PLADEICOP y CVC; entre los responsables de proyectos y la Jefatura y entre la División de Desarrollo Social y las entidades ejecutoras.
- Intercambio de opiniones sobre diferentes tópicos del trabajo que se ponen a consideración del análisis de los participantes del Comité.
- Toma de decisiones en grupo, con la mayor intervención de todos los participantes, en las cuales se logra acertar con las mejores alternativas.
- Los comités permiten la disminución de ambigüedad en los roles y la falta de claridad en las funciones.
- Se establecen compromisos de trabajo, que deben ser cumplidos en el tiempo que determine el Comité.

Teniendo en cuenta estas funciones y características, la División de Desarrollo Social lleva a cabo las siguientes reuniones:

- Reuniones de grupos sectoriales: periódicamente se realizan estos eventos para programar el trabajo del grupo, revisar compromisos pendientes, tomar decisiones y proponer alternativas de trabajo que se discuten en la reunión de la División.
- Reunión de la División donde se informa sobre los proyectos, se adquieren compromisos, se verifica el cumplimiento de tareas y se da solución a problemas de trabajo.

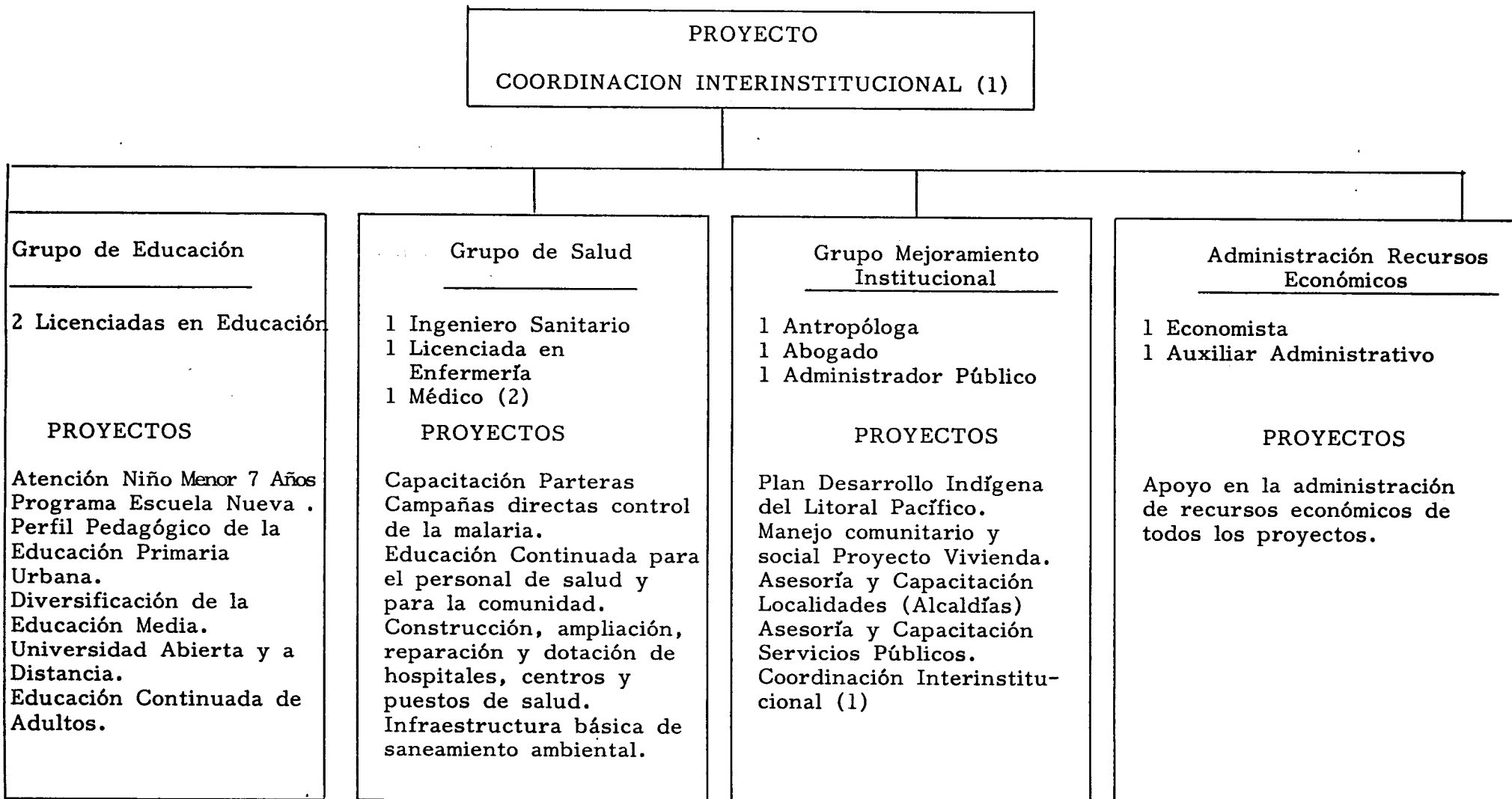
(3) Esta estrategia se analiza teniendo en cuenta la conceptualización que la Teoría de la Administración ha elaborado al respecto..... Litterer Joseph A, "Análisis de las organizaciones, Editorial Limusa México, 1979,

CUADRO N° 1

ORGANIZACION DE LA DIVISION DE DESARROLLO SOCIAL

ADMINISTRACION POR PROYECTOS

JEFATURA DE LA DIVISION



(1) El Proyecto de Coordinación Interinstitucional es dirigido por la Jefatura de la División con apoyo del Grupo de Mejoramiento Institucional, pero hay muchas acciones donde participan los miembros de la División.

(2) Representante del Ministerio de Salud que permanentemente trabaja con el grupo en la División.

- Reunión anual de evaluación, donde se analiza y evalúa la labor realizada por todos los integrantes de la División y las proyecciones inmediatas del trabajo. Como complemento se hace una reflexión crítica a la conducta de grupo y a las relaciones interpersonales, que de hecho influyen en el ambiente de trabajo, dando soluciones a los conflictos más relevantes y a los cuales todos los participantes se comprometen a cumplir.

El trabajo por reuniones o comités es muy importante para la División, ya que es la estrategia donde con mayor énfasis se destaca el espíritu democrático con que se maneja la información, toma de decisiones y solución de problemas. Sin embargo, podría cualificarse más, si se enfatiza en los siguientes aspectos:

- Mayor rigor en la periodicidad, cumplimiento de tareas, respecto a las decisiones tomadas y una presentación sistematizada de las memorias o actas.
- Mayor agilidad y dinamismo en su desarrollo, que implica una previa preparación de los participantes.
- Involucrar en la solución de problemas interpersonales a las personas en conflicto, para que participen en la búsqueda de alternativas de solución.

Los aspectos expuestos, dan la idea de un ambiente de trabajo muy dinámico, donde hay una gran interacción de los grupos, participantes, proyectos y contexto interno; una explicación satisfactoria sobre el tema, la proporciona el sistema abierto el cual según Scott señala que: "el punto de vista de los sistemas abiertos sobre la estructura organizacional destaca la complejidad y variabilidad de las partes componentes individuales.

Tanto los participantes individuales como los subgrupos así como la holgura de las conexiones entre ellas, se ve a las partes como capaces de acciones semiautónomas; muchas partes se miran, a lo mejor, como debilmente acopladas a otras partes.

Además, en las organizaciones humanas el sistema es multicefálico: hay muchas cabezas presentes para recibir información, tomar decisiones y dirigir el desempeño. Los individuos y los subgrupos forman coaliciones y también salen de ellas. La coordinación y el control se vuelven problemáticos. También las fronteras del sistema se toman como amorfas; la asignación de actores o acciones a las organizaciones o al ambiente a menudo parece arbitraria y varía dependiendo de que aspectos de funcionamiento del sistema se está considerando". (4)

(4) Scott W. Richard, OP. Cit. pág. 88

### 3) **TECNOLOGIA**

Como complemento de este análisis, se hará referencia a dos aspectos de crucial importancia: la tecnología y las relaciones informales.

Según la teoría de la contingencia (5) la tecnología es una variable independiente que influye poderosamente sobre la estructura y el comportamiento organizacional. En el caso específico de la División de Desarrollo Social la tecnología ha influido en:

- PLADEICOP fue elaborado mediante una tecnología social muy especial: fue un proceso de diagnóstico y planificación participante, concertada e integral con la colaboración de 90 instituciones gubernamentales, 8 gremios productivos y 43 comunidades del Litoral Pacífico, bajo las orientaciones del DNP y la coordinación de CVC y UNICEF, constituyéndose en el primer Plan de Desarrollo Regional Colombiano.
- Se han creado estrategias de trabajo interinstitucional para la ejecución de proyectos.
- En todos los proyectos sociales se ha hecho la revisión y adecuación o diseños de tecnologías y metodologías apropiadas al contexto social, cultural, económico y ecológico del Litoral Pacífico, consultando las tecnologías comunmente usadas en esta región y haciendo partícipes, en el diseño a la misma población del Pacífico (6).

### 4) **RELACIONES INFORMALES**

Se analiza la organización informal de la División de Desarrollo Social a partir de los razonamientos de la perspectiva del sistema natural y de las definiciones propuestas por Scott con relación a la importancia de las estructuras informales en la organización.

En este grupo se destaca un gran reconocimiento y respeto por los valores socioculturales de los habitantes del Pacífico, lo que ha permitido un espontáneo intercambio de experiencias interdisciplinarias como de documentos y materiales referentes a los valores culturales inherentes al desarrollo de cada región.

En muchas oportunidades las actividades fuera del contexto laboral se proyectan hacia la participación en eventos relacionados con las manifestaciones folclóricas y literarias de la Costa Pacífica.

---

(5) Luthans Fred, "Introducción a la administración, un enfoque de contingencia" Poligráfica S.A. México, 1980

(6) Varela V. Guillermo, "Evaluación Programa Servicios Sociales Básicos 1983-1986 Pladeicop, Cali, Agosto 1987

La sensibilización del grupo por los valores de la cultura negra ha llegado a establecer como requisito indispensable para todos los proyectos, la adecuación previa de las tecnologías a desarrollar en la región. En este proceso se cuenta con la participación de los técnicos locales.

También se resalta en los integrantes de la División un alto grado de responsabilidad y disponibilidad para responder a las exigencias de los proyectos, especialmente en lo referente a los continuos desplazamientos hacia la Costa Pacífica, en razón de las precarias condiciones que toca sobrellevar durante la permanencia en esta región.

Copia No Controlada CVC



### III. PROGRAMAS DE DESARROLLO SOCIAL

#### 1) AMBIENTE EXTERNO

Para efectos de la explicación del tema en mención, es necesario aclarar que la División de Desarrollo Social está sujeta a diferentes ambientes externos que se señalan a continuación:

- a- Ambiente institucional de la CVC, donde la División hace parte de una estructura mayor.
- b- Ambiente de las instituciones ejecutoras (MEN, MINSALUD, ICBF, SENA, INCORA, etc) instituciones de ayuda internacional (UNICEF, CEE, Embajada de Holanda) e instituciones asesoras (DNP y Presidencia de la República).
- c- Ambientes departamentales, regionales y locales del Litoral Pacífico.

De acuerdo con esta situación, tanto la organización como la conducta organizacional de la División Social se ve influenciada por diferentes presiones que alteran, dificultan o aceleran un cambio al interior de ella. Esta afirmación se respalda en la explicación conceptual realizada por Lawrence y Lorch (1967) sobre el papel del ambiente externo y su influencia en las organizaciones; sus planteamientos señalan que entre más variados sean los tipos de ambientes que enfrenta una organización dada, más diferenciada debe ser la estructura de la organización. Además, entre más diferenciada sea la estructura más esfuerzo tiene que dedicarse a la integración de las subunidades. En resumen, Lawrence y Lorch proponen que el apareamiento o coalineación de una organización con su ambiente se presenta por lo menos en dos niveles: 1) las características estructurales de cada subunidad organizacional debería adecuarse al ambiente específico con el cual se relaciona y 2) la diferenciación y el modo de integración que caracteriza a la organización mayor debe adecuarse al ambiente total dentro del cual tiene que operar la organización. (7)

El análisis que a continuación se desarrolla centra su atención en los ambientes b) y c) por considerarlos de mayor influencia en el desarrollo organizacional de la División de Desarrollo Social.

#### 2) PROGRAMA SERVICIOS SOCIALES BASICOS INTEGRADOS

El Plan de Desarrollo Integral para la Costa Pacífica, PLADECOP está integrado por 4 grandes áreas de inversión:

---

(7) Scott W. Richard, OP. Cit, pág. 83



Preinversión, infraestructura, producción y social. Cada área está compuesta por proyectos que se encuentran consignados en el documento final del Plan de Desarrollo Integral para la Costa Pacífica, PLADEICOP.

En el área social y económica se ubican los proyectos que conforman el Programa de Servicios Sociales Básicos Integrados, el cual se legalizó a través del convenio marco 357 suscrito entre DNP, CVC y UNICEF. Su objetivo principal es elevar el nivel de vida de la población del Litoral Pacífico, mediante el mejoramiento de la producción y el empleo, el mejoramiento y ampliación de los servicios sociales básicos y la adecuada dotación de una infraestructura física y social para la región.

El Programa de Servicios Sociales Básicos se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Cuenta con aportes tanto del Gobierno Nacional como de UNICEF.
- La CVC es la entidad coordinadora de 4 proyectos y ejecutora de 1 (coordinación interinstitucional).
- La población que recibe una atención especial son las mujeres y los niños.
- En todos los proyectos se vincula a la comunidad como parte activa del mismo.
- No es un programa asistencialista, es una concepción integradora de lo económico y social.
- No son proyectos sectoriales aislados, sino la realización integrada de acciones que dan solución a los problemas sociales.
- Es fundamental el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional, para propiciar la integración de los esfuerzos sectoriales.

Los proyectos que integran el Programa de Servicios Sociales Básicos para 1983-1987 son:

Atención al Niño Menor de 7 Años.  
Escuela Nueva.  
Atención Primaria en Salud.  
Pequeños Proyectos Productivos.  
Coordinación Interinstitucional.

Los nuevos proyectos que se suman a los anteriores para 1988-1992 son:

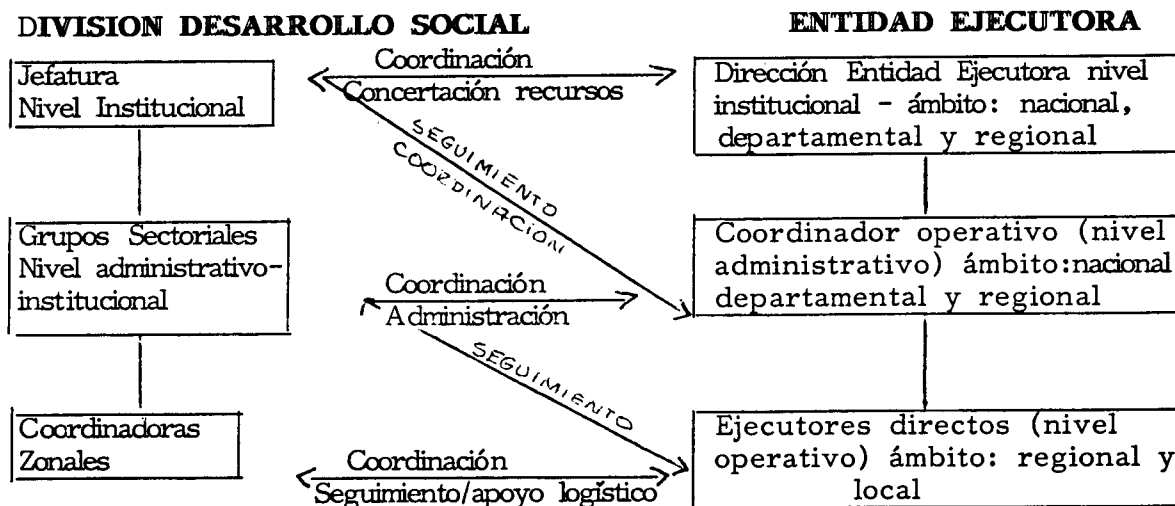
- Red de Radio.
- Gente Entintada del Litoral Pacífico, Proyecto de Educación Continuada de Adultos.
- Mejoramiento de Vivienda.
- Pequeños Proyectos Productivos - Componente Mujer

Actualmente se lleva a cabo la legalización de los convenios correspondientes a la segunda fase del Programa de Servicios Sociales Básicos al periodo 1988-1992.

### 3) ESTRATEGIAS DE TRABAJO

Para llevar a cabo la ejecución de los proyectos del Programa de Servicios Sociales Básicos, se cuenta con la estructura organizacional de las entidades ejecutoras, donde se distinguen claramente los tres niveles organizacionales de Parson y Thompon ya anotados. Para explicar la relación que se establece con la División de Desarrollo Social se diseñó el siguiente esquema:

**GRAFICO Nº 4**



Como complemento al Gráfico #4 se presenta a continuación el Organigrama del Programa de Servicios Sociales Básicos, cuyos componentes se analizan a continuación.

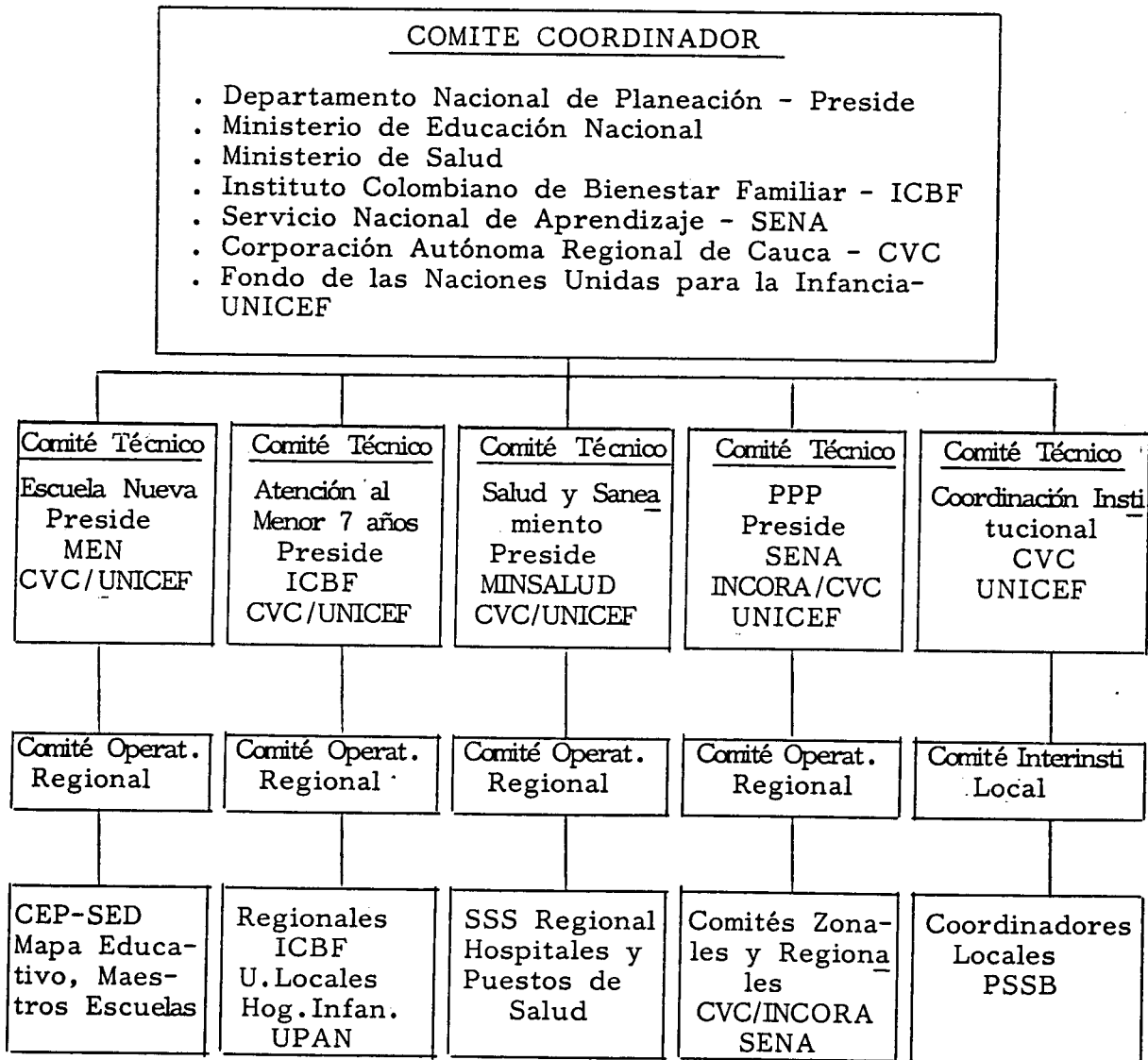
GRAFICO N° 5

PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL PARA LA COSTA PACIFICA

PLADEICOP

PROGRAMA DE SERVICIOS SOCIALES BASICOS

ORGANIGRAMA COORDINACION INTERINSTITUCIONAL



Los representantes que en cada entidad ejecutora asumen la dirección del proyecto, son designados por la misma entidad, por resolución interna o por el convenio interinstitucional establecido con CVC-UNICEF.

Ejercen la dirección general del proyecto, participan en los comités coordinadores del Programa de Servicios Sociales Básicos, colaboran en la consecución de recursos y son los ordenadores del gasto. Están estrechamente relacionados con el coordinador operativo. Las decisiones más significativas sobre el proyecto se toman en el Comité Técnico, donde participa conjuntamente con CVC y UNICEF.

Los coordinadores operativos; son funcionarios de las entidades ejecutoras o profesionales contratados. Su función es suministrar apoyo directo a los niveles departamentales y locales en la implementación de los proyectos y agilizar la ejecución de los mismos a nivel regional. Cada proyecto cuenta con un coordinador operativo.

Las coordinadoras zonales: Son el personal técnico en su mayoría trabajadoras sociales de la región. Su función es promover a nivel local, el trabajo integrado interinstitucional, apoyar la ejecución de los proyectos del Programa de Servicios Sociales Básicos, mantener una continua información sobre el avance local de los mismos. Están ubicadas en cada uno de los núcleos dinamizadores identificados en la región, Tumaco, Guapi, Bahía Solano, Istmina y Buenaventura.

Los Comités Operativos son eventos periódicos que se realizan entre el coordinador operativo, los administradores regionales de la entidad ejecutora y el responsable de CVC PLADEICOP, para elaborar la programación anual y semestral, los informes de avance del proyecto, etc. Este es un comité muy definido en el caso de Escuela Nueva y Atención al Niño Menor de 7 Años. En los otros casos no es regular. En el Proyecto de Coordinación Interinstitucional se ha creado una estrategia muy interesante: son los comités interinstitucionales zonales, ubicados en los núcleos dinamizadores y los locales que corresponden a centros poblados menores. En el mapa se muestra su localización. Los comités zonales tienen como objetivos optimizar los recursos económicos, técnicos y logísticos de todas las instituciones (públicas y privadas) que tienen presencia en estas localidades, y que realizan actividades de desarrollo social.

Conforman un frente común donde se comparte información para evitar la dualidad de funciones y se programan y realizan actividades intersectoriales, dentro de una nueva concepción de la administración pública local.

Los comités locales involucran a los representantes de todas las organizaciones de base. Es una instancia donde se informa a la comunidad sobre la ejecución de proyectos de desarrollo

social, se motiva su participación y se recoge información sobre las necesidades más apremiantes de la comunidad. Existe una estrecha relación entre estos dos Comités, ya que los locales tienen representación en los zonales.

Los logros más significativos de estos dos Comités son:

- Conformación de una instancia de información, planificación, administración, coordinación y ejecución de acciones de desarrollo zonal y local con gran participación de las instituciones públicas, privadas y organizaciones comunitarias.
- Inicio de un nuevo tipo de administración interinstitucional, siendo un avance histórico en la descentralización administrativa dentro del nuevo régimen municipal.
- Realización de acciones interinstitucionales con un impacto social muy grande: vacunación, campañas de salud, construcción de escuelas, mejoramiento de la administración municipal, etc.
- En el caso del Comité Interinstitucional de Buenaventura (COIB) que está conformado por 36 instituciones que han trabajado por 2 años continuos, ha sido reconocido por el Gobierno Departamental y Municipal como organismo consultor de la Oficina de Planeación Departamental y el Gobierno Municipal.
- La existencia de estos comités facilitará en un futuro inmediato su participación en la administración y ejecución de proyectos del Plan Nacional de Rehabilitación para áreas de alto riesgo, para el caso de Chocó y el Programa de Erradicación de la Pobreza Absoluta para el Litoral del Valle, Cauca y Nariño.

La creación de estos comités y su posterior desarrollo y consolidación, es uno de los aspectos organizacionales más complejos del engranaje de estructuras institucionales que se entrelazan para llevar a cabo los proyectos de desarrollo social del Litoral Pacífico. En este caso primero se establecieron los objetivos, las estrategias y sus funciones (con base en conceptos como coordinación, integración y participación interinstitucional y comunitaria) luego se creó la estructura organizacional, un ejemplo clásico para la concepción racionalista de la teoría de la organización.

La realización de acciones entre una amplia gama de instituciones, donde se logró un alto grado de acoplamiento en sus niveles institucionales y administrativos, pero un débil acoplamiento en la parte operativa (entre si y con relación a la comunidad del Pacífico), exigieron una respuesta efectiva, que implicó largas horas de análisis, en la búsqueda del

camino apropiado. De estas discusiones surgieron acuerdos tales como: reuniones periódicas entre los coordinadores operativos y las Divisiones de Desarrollo Económico y Social de CVC PLADEICOP.

La selección de áreas de intervención para converger la ejecución de los proyectos del Programa de Servicios Sociales Básicos.

La creación de los cargos de coordinadoras zonales del Programa.

La constitución de los comités interinstitucionales zonales y regionales.

El proceso registrado en la coordinación interinstitucional está dejando en cada entidad y funcionario participante, una experiencia muy valiosa, que es necesario continuar ya que requiere de mucha maduración para llegar a un real equilibrio entre sus componentes. Es necesario, sin embargo, señalar algunas dificultades que hay que resolver en un futuro inmediato:(8)

1. La estructura comportamental de las instituciones está marcada por un trabajo aislado de muchos años. Un cambio radical en este aspecto implica una gestión de motivación y capacitación en todos los niveles para que se garantice el trabajo interinstitucional.
2. Por su parte, las comunidades han estado muy marginadas del trabajo de las instituciones, y para lograr su participación es necesario facilitar capacitación permanente y vivencial.
3. Las instituciones no asumen con seriedad los compromisos adquiridos en los comités.
4. Los comités son muy fluctuantes en su estabilidad, afectando las tareas que de él surgen.
5. Los comités pueden llegar a crear dependencia de una institución (por ejemplo de las coordinadoras zonales de CVC PLADEICOP).
6. Cada comité debe buscar vincularse efectivamente en la administración municipal, como organismo consultor del Alcalde.

---

(8) Bonilla Elsy, Arcila Laura, Alvarez Aníbal y Ramos Eduardo, "Evaluación de la Coordinación del Programa de Servicios Sociales Básicos", Bogotá, Diciembre de 1987

## BIBLIOGRAFIA

Scott, W. Richard, "Tres Perspectivas sobre las Organizaciones" tomado de "Organizaciones: Sistemas Racionales, Naturales y Abierto", lecturas mimeografiadas, Universidad del Valle, Cali 1987.

Litterer, Joseph A., "Análisis de las Organizaciones", México, Limusa, 1979.

Varela V. Guillermo, "Evaluación del Programa de Servicios Sociales Básicos - 1983-1986 PLADEICOP, Cali Agosto 1987.

Luthans, Fred, "Introducción a la administración, un enfoque de contingencia", Poligráfica S.A., México, 1980.

Bonilla Elsy, Arcila Laura, Alvarez Aníbal y Ramos Eduardo, "Evaluación de la Coordinación del Programa de Servicios Sociales Básicos", Bogotá, Diciembre 1987.

Departamento Nacional de Planeación - DNP,  
Corporación Autónoma Regional del Cauca - CVC,  
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia - UNICEF,  
Plan de Desarrollo Integral para la Costa Pacífica - PLADEICOP,  
Prensa Moderna, Cali 1983.

Copia No Controlada CVC