

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA



EFFECTIVIDAD Y CONTROL EN LA PROVISIÓN DE BIENES Y SERVICIOS
PARA LOS GRUPOS MÓVILES DE ERRADICACIÓN DE CULTIVOS ILÍCITOS
EN COLOMBIA

Preparado por

LUIS MANUEL LUNA RIVERA

PEDRO NEL RENDÓN GUTIÉRREZ

OMAR SALAMANCA ARBELÁEZ

Bogotá D.C 2014

MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA

EFFECTIVIDAD Y CONTROL EN LA PROVISIÓN DE BIENES Y SERVICIOS
PARA LOS GRUPOS MÓVILES DE ERRADICACIÓN DE CULTIVOS ILÍCITOS EN
COLOMBIA

Preparado por

LUIS MANUEL LUNA RIVERA

PEDRO NEL RENDÓN GUTIÉRREZ

OMAR SALAMANCA ARBELÁEZ

Presentado a

MANUEL DE JESÚS AHUMADA RODRÍGUEZ

Magister en Docencia e Investigación Universitaria

Bogotá D.C 2014

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., Noviembre de 2014

A nuestros más cercanos seres amados, ausentes o presentes, generadores de la energía que motiva nuestro existir, y nos dan el aliento para mantenernos en constante ánimo de superación.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresamos nuestros agradecimientos:

A la Universidad la Gran Colombia y Directivas, por acogernos y ver en nosotros prospectos capaces de desarrollar sus ideales instituciones, por formarnos y estructurarnos para que entreguemos nuestro mejor esfuerzo.

Al Doctor Manuel de Jesús Ahumada, Magister en Docencia e Investigación Universitaria, quien con su gran conocimiento, amplia experiencia y sincera voluntad nos asesoró para el desarrollo del presente trabajo.

A las Directivas de La Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial (UACT), por permitirnos aplicar el conocimiento adquirido en el desarrollo de nuestro ejercicio académico para proponer alternativas que le permitan optimizar sus niveles de servicio y la eficiencia en la gestión operativa.

CONTENIDO

RESUMEN.....	¡Error! Marcador no definido. 13
ABSTRAC	15
GLOSARIO	16 15
INTRODUCCIÓN	17
1 EFECTIVIDAD Y CONTROL EN LA PROVISIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA LOS GRUPOS MÓVILES DE ERRADICACIÓN DE CULTIVOS ILÍCITOS EN COLOMBIA.....	19
1.1 Línea de investigación	19
1.2 Sub línea de investigación	19
2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	19
2.1 Enunciado del Problema	19
2.2 Formulación del Problema	22
3 HIPÓTESIS.....	23
4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
4.1 Objetivo general.....	23
4.2 Objetivos específicos.....	24
5 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	25
5.1 Justificación.....	25
5.2 Delimitación de la investigación	26
6 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
6.1 Marco Conceptual	27

6.1.1	Evolución del Pensamiento Administrativo.....	30
6.1.2	La Administración Científica.....	31
6.1.3	El Proceso Administrativo	3231
6.1.4	Administración Burocrática	33
6.1.5	La Perspectiva Del Comportamiento	3433
6.1.6	La Perspectiva Cuantitativa.....	34
6.1.7	Perspectiva De Sistemas	3635
6.1.8	La Perspectiva Contingencial.....	36
6.1.9	La Dirección Estratégica	37
6.2	Mapa Conceptual de los Marcos de Referencia.....	38
6.3	Marco Teórico.....	38
6.4	Marco Histórico	40
6.5	Marco Legal	42
7	DISEÑO METODOLÓGICO	43
	ESQUEMA TEMÁTICO	47
	CAPÍTULO I.....	47
	PROCESOS DE CONTROL PARA LA PROVISION DE BIENES Y SERVICIOS EN EL TERRITORIO NACIONAL.....	47
	CAPITULO II	52
	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y SUS POSIBLES MEJORAS	52
1	SISTEMA PROCESO LOGÍSTICO DE ERRADICACIÓN MANUAL FORZOSA ..	53

1.1	Asignación de zonas y cantidad de Grupos Móviles de Erradicación	53
1.2	Planeación Operativa	53
1.3	Profesional de Área Administrativa Grupo de Erradicación.....	54
1.4	Asignación de Apoyos Zonales de Enlace.....	60
1.5	Asignación de Apoyos Zonales a los puntos de erradicación	61
1.6	Operación Nacional Simultánea.....	64
2	CONTRATACIÓN.....	65
2.1	Empresa de Servicios Temporales	66
2.2	Proceso de Abastecimiento	66
2.3	Suministro de Horas de Vuelo.....	70
2.4	Transporte Terrestre.....	77
3	ENTORNO	79
	CAPITULO III.....	81
	PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS EN LA ERRADICACIÓN MANUAL DE CULTIVOS ILICITOS	81
1	ORGANISMO RECTOR DE LA ESTRATEGIA DE ERRADICACIÓN MANUAL FORZOSA	82
2	UNIDAD DE CONSOLIDACIÓN TERRITORIAL.....	83
2.1	Dirección Estratégica	84
2.1.1	Propuesta Para Planificación Operación Nacional Simultánea.....	84
2.1.2	Toma de Decisiones	85
2.2	Enfoque hacia el Cliente	87

2.3 Especialistas en Selección de Personal.....	90
2.3.1 Propuesta Asignación Apoyos Zonales De Enlace	90
2.3.2 Propuesta Asignación Apoyos Zonales.....	92
3 ÁREA DE OPERACIONES Y ADMINISTRATIVA.....	93
3.1 Planes de Contingencia	93
3.2 Documentación de Procesos.....	94
3.3 Proceso de Abastecimiento	95
3.3.1 Propuesta Supervisión de los Contratos.....	97
3.4 Software.....	97
3.5 Transporte.....	99
3.5.1 Propuesta suministro de horas de vuelo	99
3.5.2 Propuesta transporte terrestre	102
BIBLIOGRAFÍA.....	105
ANEXOS	107

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráficas 1 Resultados Pregunta Percepción Proceso planeación operativa.....	54
Gráficas 2 Respuesta calidad bienes y servicios.....	56
Gráficas 3 Respuesta percepción mejora servicio	57
Gráficas 4 Resultados suficiencia de elementos	58
Gráficas 5 Resultados validez elementos.....	59
Gráficas 6 Resultados Pregunta disponibilidad de recursos	60
Gráficas 7 Resultados Percepción Controles	63
Gráficas 8 Resultados Percepción Bienestar.....	63
Gráficas 9 Respuesta percepción planeación	65
Gráficas 10 Respuesta satisfacción entrega	69
Gráficas 11 Respuesta calidad transporte	78
Gráficas 12 Propuesta Diagrama Organizacional	81

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Trabajo de Campo.....	20
Ilustración 2 Distribución de Raciones	20
Ilustración 3 Trabajo de Erradicación.....	22
Ilustración 4 Etapas de la Erradicación Manual	27
Ilustración 5 Flujo de Mejora Continua	3837
Ilustración 6 Mapa Conceptual de los Marcos de Referencia.....	38
Ilustración 7Proceso Marco	47
Ilustración 8 Proceso Erradicación Manual Actual	49
Ilustración 9 Organigrama Grupo Erradicación.....	50
Ilustración 10 Proceso Logístico.....	51
Ilustración 11 Distribución de Elementos.....	70
Ilustración 12 Transporte de Grupos de Trabajo	73
Ilustración 13 Nuevo Procedimiento de abastecimiento.....	96
Ilustración 14 Beneficios de un Software BPN	99
Ilustración 15 Nuevo Procedimiento de suministro de horas de vuelo.....	101
Ilustración 16 Nuevo Procedimiento de transporte terrestre.....	104

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1 Modelo de Encuesta a personal Administrativo	107
Anexos 2 Modelo de Encuesta a Erradicadores Manuales	114

RESUMEN

Como trabajo de grado de especialización en Gerencia, de la Universidad La Gran Colombia, Se presenta este estudio de investigación sobre el proceso para la provisión de bienes y servicios a los Grupos Móviles de Erradicación de cultivos ilícitos en Colombia y que adelanta la Unidad Administrativa Especial de Consolidación Territorial, mediante el Grupo de Erradicación de la Dirección de Programas Contra Cultivos Ilícitos. Esto a fin de con lo aprendido, generar una propuesta para la mejora en su efectividad y control. Con la idea de generar una mejora en la calidad de vida laboral de los erradicadores manuales de cultivos ilícitos, personas que con su sacrificio, esfuerzo y dedicación, demuestran la nobleza de nuestra gente campesina, trabajando en contra de un flagelo que afecta a todos los colombianos.

Este documento, está dividido en tres capítulos. En el primero podrá conocer el proceso de logística del Grupo de Erradicación, no solo en su funcionamiento interno, sino en un contexto articulado con la fuerza pública que presta la seguridad a los grupos. Se presenta como un sistema con entradas, el proceso de transformación y las salidas. En el segundo Capítulo, se observan las falencias en sus diferentes actividades, las cuales fueron validadas mediante encuesta realizada a 37 erradicadores manuales de cultivos ilícitos, que laboraron en diferentes partes del país durante la tercera fase de erradicación manual forzosa del año 2014, así como a apoyos zonales, apoyos operativos y profesionales especializados, los cuales aportaron con su conocimiento y experiencia como insumo para los diferentes análisis y conclusiones del trabajo. Como capítulo final, se genera una propuesta, como modelo de control a fin de mejorar las falencias encontradas en el capítulo anterior.

Palabras claves: Logística, Articulación, sistematización, Dirección Estratégica, perspectiva contingencial.

ABSTRAC

This work was made to get an specialization grade in management, from the Universidad La Gran Colombia, It's a research about the process for the provision of groceries and services to the Mobile Groups of Eradication of Illicit Crops in Colombia, that are made by the Special Administrative Unit of Territorial Consolidation, whit the team workers of the direction of programs against illicit crops. This in order to apply all topics learned and generate a proposal for improve their process and control, in order to improve work quality life for the people who work eradicating illicit crops. People that with their sacrifice, effort and dedication, have showed the nobility of our country people, working against a scourge that affects all us Colombians.

This document is divided into three chapters. In the first chapter you will be able to know the logistics process for the Eradication Group, in its internal functioning and in context with the security forces who provide the security for the worker groups. It's presented as a system where the inputs, transformation process, and outputs. In the second chapter have the shortcomings in the activities, which were validated by survey, in different parts of the country, during the third phase of forced eradication in 2014, to 37 people who work as eradicating illicit crops, zonal support, operational support, and specialized professionals, people who contributed with their knowledge and experience, this as input for the various analyzes and conclusions presented. As the final chapter, you will find a proposal as a control model for overcome the shortcomings found in this research.

GLOSARIO

Administración: Fundamentalmente para su funcionamiento y subsistencia, toda organización necesita de los siguientes elementos: a) Recursos humanos b) Recursos financieros c) Recursos materiales.(Baquero, 2005)

Proceso: “Curso de eventos que se van sucediendo a medida que las materias primas se transforman en productos elaborados”, “Curso” nos habla del flujo, de movimiento, de continuidad. Por su parte , “eventos” introduce un concepto Fundamental en todo proceso como es el de operación. “Sucediendo” da idea de sincronismo, orden, secuencia. (García, 1997).

Puesto de Mando : Escenario interinstitucional para la Coordinación y Seguimiento de la estrategia de erradicación de cultivos ilícitos donde participa Ministerio de Defensa, Ministerio de Justicia, Fuerza pública. (UACT, 2014).

SIMCI : Sistema integrado de monitoreo de cultivos ilícitos de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito UNODC (UNODC, 2014).

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la practica gerencial seenfrenta a escenarios que cambian constante y repentinamente, demanadando la gestión de acciones inmediatas ajustadas a los conceptos actuales teniendo en cuenta la permanente necesidad de planificar, hacer, verificar y actuar para garantizar un proceso de mejora continua a fin de minimizar impactos negativos y mantener la organización en el camino del logro de sus objetivos. Es en ese momento que se ve la importancia de contar con Gerentes Capacitados, con las competencias y conocimientos necesarios para hacer de cada una de estas circunstancias una oportunidad. Su liderazgo, trabajo en equipo y conocimiento de los diferentes modelos de administración, significarán la diferencia entre la continuidad de su ejercicio o el fracaso con los consecuentes y nefastos resultados, no solo para la organización sino para la sociedad en general.

En esta investigación se presenta la evolución del pensamiento administrativo, los aportes que realizaron grandes pensadores a lo largo de los años. El estudio de estos, permitirá tener las bases suficientes para poder plantear un modelo de eficiencia y control en el proceso de provisión de bienes y servicios para los Grupos Móviles de Erradicación, con la perspectiva actual y necesaria, para dar manejo a las situaciones particulares que se presentan en el desarrollo de la estrategia.

Luego de un juicioso estudio del modelo actual de funcionamiento del proceso de suministro de bienes para el trabajo de erradicación manual de cultivos ilicitos, se demuestra que

no solo hay cosas que mejorar, sino que es necesario documentar los procesos eficientes que se han construido a lo largo de estos años a fin de ser replicados en otras entidades que adelantan el mismo trabajo. El carácter de entidad oficial de la entidad sobre la que se realiza la investigación, no la hace diferente en la operación y el propósito de asegurar el cumplimiento de unos objetivos al igual que los de una organización de capital privado orientada a garantizar resultados, lo cual constituye siempre un reto para todo Administrador de la Gestión Pública.

El trabajo inicialmente presenta los lineamientos generales de la investigación, describiendo el problema, la hipótesis, los objetivos, la justificación y el marco conceptual sobre el que se fundamenta. En el capítulo I describe el contexto en el que se desarrolla la investigación y presenta la situación actual de la operación, luego, en el capítulo II se desarrolla el análisis de los puntos críticos del proceso para terminar, en el capítulo III con una propuesta que pretende aportar la estrategia a seguir para lograr la optimización de los resultados y superar las fallencias detectadas apoyándose en los conceptos y teorías administrativas que aplicadas junto con el soporte de herramientas tecnológicas, garanticen mayor control, eficiencia y cumplimiento de logros.

1 EFECTIVIDAD Y CONTROL EN LA PROVISIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA LOS GRUPOS MÓVILES DE ERRADICACIÓN DE CULTIVOS ILÍCITOS EN COLOMBIA.

1.1 Línea de investigación

Desarrollo económico con calidad de vida.

1.2 Sub línea de investigación

Económico

2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Enunciado del Problema

Los grupos móviles de erradicación requieren de una operación de orden nacional, la cual consta de suministro de personal y logística de bastante envergadura, que son suministrados en los mismos lapsos de tiempos en diferentes zonas del país, distantes unas de otras. Este trabajo realizó un seguimiento al desarrollo de los contratos de: suministro de personal en misión, transporte terrestre y aéreo, suministro de medicamentos y suministro de herramientas.



Ilustración 1 Trabajo de Campo

Como resultado inicial, se ha detectado que la supervisión de los contratos se hace muy compleja; dado que no es viable contar con un número de supervisores equivalente a los lugares de entrega de productos y servicios, para asegurar in situ el control requerido.



Ilustración 2 Distribución de Raciones

Para este tipo de contratos, se presenta un reto aún mayor; y es el hecho de que el último proceso (la verificación 1 a 1, productos recibidos versus factura de remisión), se realiza en lugares remotos de nuestra geografía nacional, lo que conlleva a que las novedades encontradas solo sean informadas al momento en que finaliza la comisión de la persona que verifica; lo cual puede tardar de 15 a 45 días, tiempo durante el cual la entidad se ha visto obligada a pagar la factura.

Adicionalmente la operación es articulada con otra entidad completamente independiente (fuerza pública que presta la seguridad para los grupos móviles de erradicación); la cual debe movilizar aún mas recursos, por lo cual su planificación y organización para la puesta en marcha de las tareas conjuntas requiere de tiempos prolongados, generando en ocasiones que cuando la entidad responsable de los grupos móviles de erradicación recibe la informacion suficiente para dar inicio con sus actividades respectivas; los plazos sean muy reducidos, aumentando en gran manera los obstáculos a vencer para poder realizar la supervisión de los contratos a cabalidad.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, los contratistas en ocasiones tienen argumentos suficientes para justificar incumplimiento (no se logran los plazos mínimos estipulados en los contratos para realizar los requerimientos). Si sumamos a lo anterior que se tienen servicios como el del transporte terrestre, que aún cuando mueven muchos recursos, la prestación total solo es en lapsos de tan solo 12 semanas al año; las cuales en algunos momentos coinciden con la temporada de vacaciones, estas situaciones las aprovecha el contratista como argumento suficiente para justificar incumplimiento o modificación de los servicios prestados (menor calidad y menor oportunidad).

Se observa claramente que la necesidad de que todos los contratos confluyan y unos dependan de otros de forma definitiva para poder realizar las actividades (lo que en ocasiones generan que se desperdicien recursos de contratos, debido al incumplimiento de uno o varios de los otros).



Ilustración 3 Trabajo de Erradicación

2.2 Formulación del Problema

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando y apoyados en los principios de investigación se formulan las preguntas:

¿Los directivos de las diferentes entidades que participan en el programa de erradicación manual forzosa de cultivos ilícitos, ven la importancia de la planificación para la eficiencia en el suministro de bienes y servicios para los grupos móviles de erradicación?.

¿Es posible establecer métodos de control para una operación de esta dimensión, sin aumentar desproporcionadamente sus costos?

¿El régimen de contratación pública en el País, se ajusta a las necesidades del programa de erradicación manual de cultivos ilícitos?

3 HIPÓTESIS

El análisis de los procesos actuales, la diagramación de los mismos, y la identificación de las tareas en las que se pueden definir controles operativos que hagan parte del flujo del proceso y que en la medida de lo posible se integren con herramientas tecnológicas de apoyo, permitirán al Programa Contra Cultivos Ilícitos de la UACT, minimizar las fallas y optimizar los resultados de las operaciones.

Los procesos operativos demandan una continua evaluación, que permita mantenerles en situación de constante mejora, la ejecución de acciones correctivas y la identificación de aquellos puntos que merecen mayor atención en el desarrollo de los mismos.

4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se encuentran los objetivos de la presente investigación.

4.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta de mejora para la planificación, implementación, ejecución, seguimiento y control a los contratos asignados para la operatividad de los Grupos Móviles de Erradicación de cultivos ilícitos, para lograr una mayor eficiencia y eficacia en la provisión de bienes y servicios suministrados.

4.2 Objetivos específicos

Identificar en que parte de los procesos de control utilizados actualmente se presentan dificultades para que sea efectiva la provisión de bienes y servicios a lo largo del territorio nacional.

Evaluar qué lineamientos se deben replantear, omitir o agregar para que los contratistas cumplan el objeto contractual y a su vez corrijan oportunamente las fallas presentadas en las actividades desarrolladas.

Proyectar un modelo efectivo de control que permita el cumplimiento de cada una de las acciones demarcadas en la cadena de los requerimientos demandados.

5 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

5.1 Justificación

La Operación de los Grupos Móviles de Erradicación, presenta un reto bastante interesante por su complejidad, teniendo en cuenta su dispersión en el territorio así como su articulación con otras entidades y estrategias. El presente trabajo de investigación se aborda con la idea de proponer mecanismos de control que permitan optimizar los recursos asignados para las actividades de erradicación, atendiendo las falencias detectadas en los procesos de suministro de bienes y servicios, y que a su vez se garantice el normal desarrollo de las actividades.

En ese mismo sentido éste estudio, pretende aportar estrategias que garanticen un efectivo control en los procedimientos respectivos, analizando aquellas variables que afectan de manera directa los procesos para garantizar la calidad en los bienes y servicios adquiridos, de igual manera la oportuna atención a las fallas que se puedan presentar en cualquier parte de la cadena.

En el marco de las observaciones anteriores, el ejercicio de las capacidades profesionales que consoliden la capacidad crítica y propositiva para solución de problemas y la toma de decisiones, brindarán confianza y seguridad en propositos de ser más competentes.

Con referencia a lo anterior y entendiendo la práctica como el mecanismo más eficiente para consolidar el conocimiento teórico recibido, este ejercicio es el más acertado camino para

aplicar todos los conceptos administrativos y de gestión aprendidos durante el desarrollo de la especialización en gerencia.

En efecto la investigación pretende ser un recurso mas de las fuentes de consulta de la Universidad en lo que hace referencia a la aplicación de las técnicas administrativas en la búsqueda de la optimización de los procesos operativos al interior de las instituciones.

En este mismo orden y dirección hacer énfasis en el manejo y optimización de los recursos públicos en los diferentes procesos, para asegurar que el objeto social de la entidad se cumpla a cabalidad, superando con seguridad las situaciones de riesgo, que se originan debido a las zonas que deben ser atendidas y abastecidas en el desarrollo de las actividades de erradicación manual de cultivos ilícitos, seguros que con presencia del Estado y la conciencia de las comunidades, se consigan alternativas de solución dentro de la legalidad.

5.2 Delimitación de la investigación

El presente estudio se circunscribe a la UACT – programa contra cultivos ilícitos – Grupos Móviles de Erradicación (GME) que operan en el territorio nacional.



Ilustración 4 Etapas de la Erradicación Manual

6 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Marco Conceptual

En el desarrollo de una propuesta de mejora en los procesos operativos del Programa Contra Cultivos Ilícitos de la UACT, que le permita a la organización una mayor eficiencia en su

operación garantizando mejores resultados y el control de las instancias críticas de los procesos para asegurar una total transparencia e integración con las políticas anticorrupción. Se recurre al análisis de diferentes bibliografías especializadas en los temas administrativos, operativos y de gestión, que son soporte de los estudios de diagnóstico y que se constituyen en marco de referencia que dé lugar a la respuesta del problema planteado. Inicialmente se analiza la evolución del pensamiento administrativo, la contribución de grandes pensadores y las escuelas más importantes: La perspectiva clásica, perspectiva del comportamiento, perspectiva cuantitativa, perspectiva de sistemas y la perspectiva contingencial. Comprender estas teorías nos ayudará a identificar en que parte del proceso actual se presentan dificultades y serán la base para la evaluación de los lineamientos.

A continuación se presentan varios conceptos claves que identifican el trabajo a desarrollar:

Cadena de valor: Queda definido que Cadena de Valor es “Concebir la empresa como una «cadena» de actividades y funciones que tienen como propósito producir valor. En otras palabras: Una empresa no es más que una cadena formada por «eslabones» generadores de valor; es decir, una empresa es una «cadena del valor» “ (De Santos, 2007, P 59)

Calidad: En concreto, los productos de Calidad son:”bienes y servicios confiables en el sentido que desempeñan la función para la cual se diseñaron y la ejecutan bien” (Hill, 1996).

Competitividad: Alrededor de las diferentes concepciones dadas por autores expertos en la materia, el concepto de competitividad hoy en día tienen involucradas variables claves como tecnología, economía de escala y eficiencia en las operaciones del negocio, dentro de este contexto se ha tomado como referencia la definición al término competitividad dado por el FORO ECONÓMICO MUNDIAL FEM, en su metodología define la competitividad como: “la habilidad de un país para alcanzar altas tasas sostenidas de crecimiento del producto per cápita.”

Estrategia: De acuerdo al autor Serna H, (Gómez, 1997), define la estrategia como las acciones que debe mantener una empresa para lograr los objetivos de la organización y de las respectivas unidades de negocio.

Logística: En el siglo 21 la percepción de logística ha dejado de ser sencillamente el área de transportes, en opinión del autor”, (Edward H. Frazelle, 2006)es el flujo de materiales, información y dinero entre los proveedores y consumidores.

Planeación Estratégica: De acuerdo con el autor (Gómez, 1997), Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Finalmente se establece la teoría que más se ajuste a la entidad objeto del proyecto, a fin de que sirva como insumo para la proyección del modelo efectivo de control y presentar algunas teorías de la administración que se estime relevantes para la investigación:

6.1.1 Evolución del Pensamiento Administrativo

En respuesta a un ambiente siempre cambiante, el pensamiento administrativo ha evolucionado con el paso del tiempo. El análisis del pensamiento y las prácticas pasadas permite determinar cuales son adecuadas para cada situación, justificando adaptaciones requeridas para enfrentar los retos del presente y futuros. El Administrador debe estar atento a estos cambios, logrando los ajustes en el estilo de liderazgo y en la concepción de la dirección de las organizaciones.

Factores el entorno que influyen en la evolución del pensamiento administrativo:

- **Factores económicos:** Tiene que ver con la disponibilidad, producción y distribución de los recursos dentro de la sociedad. La escasez de estos produce su utilización eficiente y distribución adecuada a través de los procesos que compiten por su aprovechamiento.
- **Factores socioculturales:** Son los aspectos que influyen en las relaciones interpersonales de una comunidad humana. Abarca reglas consuetudinarias y percepciones que determinan las interacciones entre empresario y trabajador.

- **Factores Políticos:** Impacto de las políticas en el individuo y la organización. Las leyes, regulaciones y la opinión pública crean cambios en cómo se dirigen las organizaciones, sus filosofías y estilos de administración.

- **Factores tecnológicos:** Se refiere al avance y mejoramiento de los elementos que conforman el proceso de la organización (materiales, procesos, logística, comunicaciones, tecnología de la información), lo que generó cambios en las diferentes responsabilidades y en su forma de dirección.

- **Factores globales:** La globalización ha motivado profundamente el pensamiento administrativo de la actualidad.

(Harold Koontz, 2007)

6.1.2 La Administración Científica

El padre de la administración científica Frederick Taylor (1856-1915), se basó en la productividad de cada trabajador. Convencido de que existía “la mejor forma” de realizar una tarea, utilizó métodos científicos en el estudio del desempeño de los trabajadores. El objetivo estaba en el desempeño óptimo de la tarea, para lo cual era necesario la supervisión permanente así como la motivación de los trabajadores.

Por su lado Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) y su esposa Lilian Moller Gilbreth (1878-1972), realizaron importantes contribuciones a la administración científica, con los estudios de tiempos y movimientos de los trabajadores, a fin de establecer cuál era la forma más eficiente de realizar una tarea; así como la mejora de las condiciones de trabajo para lograr la eficiencia y la productividad. (Harold Koontz, 2007)

6.1.3 El Proceso Administrativo

Henry Fayol (1841-1925), se enfocó en estudiar las funciones de los gerentes, siendo el primero en reconocer que el éxito del administrador dependía de su habilidad para: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Desarrolló los catorce principios de la Administración:

- 1) **Especialización del trabajo:** Dividir el trabajo en tareas especializadas y asignar responsabilidades a personal específicas.
- 2) **Autoridad:** Delegar autoridad junto con la responsabilidad.
- 3) **Disciplina:** Definir las expectativas y castigar las violaciones.
- 4) **Unidad de mando:** Cada empleado debe ser asignado a un solo supervisor.
- 5) **Unidad de Objetivos:** Los esfuerzos de los trabajadores deben centrarse en lograr los objetivos de la organización.
- 6) **Subordinación del interés individual:** El interés general debe predominar.
- 7) **Remuneración:** Recompensar en forma sistemática los esfuerzos que apoyan el rumbo de la organización.
- 8) **Centralización:** Determinar la importancia relativa de las funciones de los superiores y subordinados.
- 9) **Cadena escalar:** Mantener la comunicación dentro de la cadena de mando.
- 10) **Orden:** Ordenar los trabajos y el material para que apoyen los objetivos.
- 11) **Equidad:** La disciplina y el orden aumentan el compromiso de los empleados.
- 12) **Estabilidad:** Promover la lealtad y la permanencia de los empleados.

13) **Iniciativa:** Alentar a los empleados para que actúen por su cuenta en apoyo del rumbo de la organización.

14) **Unidad de intereses:** Promover la unidad de intereses entre los trabajadores y la gerencia.

(Alejandro R. Rodas Carpizo, 2008)

6.1.4 Administración Burocrática

El sociólogo e historiador alemán, Max Weber (1864-1920), desarrolló el modelo de administración enfocado en la estructura organizacional. El cual estaba basado en un análisis racional e impersonal de la mejor forma de coordinar las tareas con las siguientes características:

- 1) División del trabajo
- 2) Jerarquía de la autoridad
- 3) Reglas y procedimientos precisos
- 4) Toma de decisiones de forma impersonal

Identificó 3 tipos diferentes de autoridad:

- 1) Tradicional: Basada en costumbres o tradiciones
- 2) Carismática: los subordinados aceptan voluntariamente un líder por su calidad personal o habilidades.
- 3) Racional o legal: basada en un conjunto de reglas y políticas que aplican a todos los trabajadores.

(Alejandro R. Rodas Carpizo, 2008)

6.1.5 La Perspectiva Del Comportamiento

La perspectiva del comportamiento humano, reconoce la importancia de las personas en la definición del estilo de administración:

Mary Parker Follet (1868-1933), fue pionera en promover el trabajo en equipo, la asignación de mayor responsabilidad y autocontrol del trabajador. Su contribución también fue importante en el área de manejo de conflictos.

Elton Mayo (1880-1949), Dirigió los experimentos de la planta Western Electric en Hawthorne, Illinois, concluyendo que las relaciones sociales entre los trabajadores eran factor fundamental en la productividad. Su trabajo representó la transición entre la administración científica y el movimiento de la administración basada en las relaciones humanas.

Douglas McGregor (1906-1964), Propone que existen dos tipos de administradores: Quienes creen en la teoría X (a los trabajadores no les gusta trabajar y evitan en lo posible hacer sus tareas o asumir responsabilidades), y los que creen en la Teoría Y (los trabajadores disfrutan de lo que hacen, obtienen satisfacción de su trabajo y de su contribución a la organización). Esto influye en el estilo de administración de los gerentes entre autoritario o participativo, determinando las bases de la cultura de toda organización. (Cutcher-Gershenfeld, 2007)

6.1.6 La Perspectiva Cuantitativa

En la segunda mitad del siglo XX, con el desarrollo de los sistemas de información y la exigencia de competitividad, nace la tendencia de examinar las organizaciones con base en las

matemáticas, la estadística y otras técnicas cuantitativas, lo que contribuía a la toma de decisiones de los gerentes y a la resolución de los problemas administrativos.

Este concepto de **investigación de operaciones** (también conocido como la Ciencia Administrativa), surge como resultado del uso de modelos matemáticos y técnicas cuantitativas para la resolución de los problemas de los empresarios. Esta perspectiva presenta cuatro principios:

1. **Enfoque hacia la toma de decisiones:** Solución de problemas mediante métodos cuantitativos que ayudan a la toma de decisiones y a las acciones directas de solución.
2. **Criterios susceptibles de medición:** Comparar las alternativas con base en criterios mesurables tales como la rentabilidad, el costo, el retorno de la inversión, la rata de producción, el nivel de rechazo entre otros.
3. **Modelos cuantitativos:** Uso de símbolos matemáticos, ecuaciones y fórmulas que representen las propiedades y relaciones de una determinada situación, para crear modelos que represente el impacto de cada alternativa en los resultados.
4. **Sistemas de computación:** Aunque muchos modelos cuantitativos pueden ser resueltos de forma manual, generalmente resultan costosos y engorrosos. La disponibilidad de computadores cada vez más veloces y a menor precio, influyó para la popularidad de estos métodos administrativos.

(Trabajo realizado y enviado por Kan Pontificia Universidad Javeriana – Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas – Seminario del pensamiento Administrativo por Ricardo Vivas Bernal, 2009)

6.1.7 Perspectiva De Sistemas

Esta perspectiva divide un sistema en sus elementos básicos para ser aplicados en la resolución de problemas complejos:

1) **Entradas:** todos los recursos (materiales, económicos, humanos, de conocimiento), que se requieren para la creación de productos o servicios.

2) **Salidas:** Productos o servicios producidos y demandados por los consumidores usuarios del sistema.

3) **Transformación:** Proceso mediante el cual las entradas se convierten en salidas.

4) **Retroalimentación:** Información del estado de las salidas, los procesos que determinan y controlan las entradas,

Las organizaciones conforman un sistema abierto pues;

- a. Interactúan con el ambiente externo.
- b. Tienen comportamiento probabilístico (no determinístico),
- c. Hacen parte de una sociedad mayor.
- d. Son constituidas por partes menores que guardan una interdependencia entre sí.
- e. Necesita llegar a un estado de equilibrio.
- f. Tienen límites más o menos definidos

(Harold Koontz, 2007)

6.1.8 La Perspectiva Contingencial

Es la visión más reciente del pensamiento, propone que no existe una sola perspectiva aplicable a todas las situaciones. Afirma que es responsabilidad del administrador determinar

cuál de los enfoques es el más efectivo en las diferentes situaciones determinadas, Para esto se debe estar en la capacidad de identificar las contingencias claves de cada una. (Trabajo realizado y enviado por Kan Pontificia Universidad Javeriana – Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas – Seminario del pensamiento Administrativo por Ricardo Vivas Bernal, 2009)

6.1.9 La Dirección Estratégica

El proceso de dirección estratégica está compuesto por el análisis, formulación, implantación y control de la estrategia. Representa un paso fundamental para que una empresa sea competitiva de forma sostenible.

Incluye la planeación, organización, dirección, el control eficiente y eficaz a largo plazo. Un plan estratégico proporciona el rumbo general de la organización, evaluando la posición actual de la empresa y el ambiente externo de esta. Dando como resultado una evaluación de las fortalezas luego de haber corregido las debilidades de la empresa, lo cual conlleva a formular una estrategia que debe implantarse dentro de la organización. La evaluación y el control son las etapas finales de la planeación estratégica y debe ser diseñadas de tal forma que lleve el monitoreo del progreso de la organización dentro de la ruta establecida. (Acero, 2010)



Ilustración 5 Flujo de Mejora Continua

6.2 Mapa Conceptual de los Marcos de Referencia

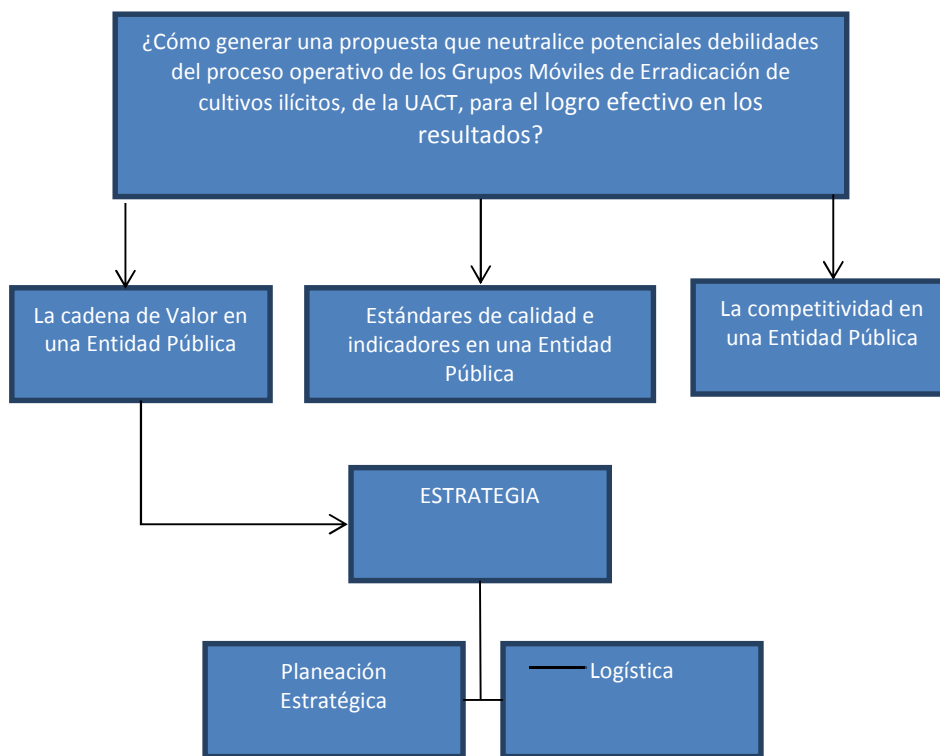


Ilustración 6 Mapa Conceptual de los Marcos de Referencia

6.3 Marco Teórico

Es evidente que lo que propone la **perspectiva contingencial**, con respecto a que “*no existe una sola perspectiva que se pueda emplear a todas las situaciones*”, es muy aplicable a la estrategia de erradicación manual de cultivos ilícitos, por la particularidad de sus operaciones (descritas anteriormente). Dentro del análisis tanto de estas particularidades como de los

diferentes enfoques de las perspectivas, podemos establecer que para la estrategia se requieren los siguientes enfoques:

a) De la administración burocrática, **la estructura organizacional debe tener reglas y procedimientos precisos**. Los diferentes proveedores de productos y servicios deben ser considerados parte de la estructura de la organización. Ya tienen reglas claras y procedimientos precisos para los procesos normales, pero carecen de normas de contingencia (para cuando las cosas no salen de acuerdo con lo previsto, no cuentan con programación o son incumplidas por algunas de las partes). El proceso de retroalimentación de todos los procesos no solo debe circunscribirse al área logística del Grupo de Erradicación, sino que debe llegar a los proveedores (comités, capacitaciones, evaluaciones).

b) De la Administración científica, se requiere **del método científico** para el estudio del desempeño. Con base en las encuestas realizadas al personal, en los casos de mala percepción se debe establecer (mediante el método científico, que genera tales resultados). Así mismo indicar la forma óptima del desarrollo de las diferentes tareas. Esto permitirá su supervisión de forma eficiente, así como identificar las falencias del proceso a fin de dar la oportuna solución.

c) Del proceso administrativo, se considera que la **especialización del trabajo**, se debe traducir en la estrategia a la asignación de tareas puntuales al personal adecuado (enlaces), para dar manejo a estas donde se presentan las falencias del proceso, con responsabilidades para el logro de los objetivos.

d) Unidad de mando: el personal descrito en el punto anterior, debe contar con un solo supervisor.

e) Unidad de Objetivos: El supervisor debe velar porque todos trabajen en pro del objetivo de la logística de los grupos móviles de erradicación. Así mismo, se deben establecer los

objetivos de forma clara (escrita), a fin de que todo este personal, conozca claramente el fin de su labor.

f) **Cadena Escalar:** El proceso de comunicación debe ser eficiente, a fin de poder tener la adecuada supervisión de los contratos. El personal debe ser capacitado en el manejo de información; a fin de que no vean los reportes de fallas en las diferentes cadenas del proceso, como ataques personales, sino como información necesaria para la mejora del proceso. El Supervisor debe velar porque la información fluya, en ningún caso se debe omitir informar de fallas o faltantes, a fin de dar la ilusión de que el proceso se maneja con perfección. La información debe llegar aún en los casos en que hábilmente son manejados por los encargados (proveedores – enlaces), y que no generaron mayor traumatismo; ya que la idea es que no se presenten, y que el proceso evolucione a la calidad total.

g) **Estabilidad:** Promover la lealtad y la permanencia de los empleados. Mediante la evaluación y supervisión permanente, es necesario determinar el personal adecuado para las tareas de logística. Teniendo clara la importancia de estos funcionarios para el personal que conforman los grupos móviles de erradicación.

6.4 Marco Histórico

Los Programas contra Cultivos Ilícitos (PCI) se implementan desde 2005 en la modalidad de erradicación manual y mecánica forzosa de cultivos ilícitos, a través de los Grupos Móviles de Erradicación (GME). El origen del GME tiene sus raíces en dos proyectos piloto realizados en el 2004 en los municipios de Pensilvania (Caldas) y Otanche (Boyacá), inspirados en el Proyecto Especial de Control y Reducción de Cultivos de Coca en el Alto Huallaga (CORAH) del Perú.

De esta manera, y con el impulso del Consejo Directivo de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional-ACCIÓN SOCIAL, se implementó el GME en la Sierra Nevada de Santa Marta, en donde se trabajó la erradicación con el apoyo de la Fuerza pública.

El Consejo Directivo del Fondo de Inversión para la Paz FIP, mediante Acta No. 34 del 6 de agosto de 2004, crea el Grupo Móvil de Erradicación como una estrategia complementaria de lucha contra los cultivos ilícitos.

En el 2010 se expide el CONPES 3669 denominado “Política Nacional de Erradicación Manual de Cultivos Ilícitos y Desarrollo Alternativo para la Consolidación Territorial”, donde se señalan los lineamientos que buscan mejorar la sostenibilidad e integridad de los procesos de erradicación manual, de manera voluntaria ó forzada, convirtiéndose en una herramienta que conlleve a la consolidación territorial a partir del reconocimiento de la problemática de los cultivos ilícitos, sus efectos en las zonas de producción y los avances institucionales para abordar el fenómeno.

Mediante el Decreto 4155 del 3 de noviembre de 2011 se transforma la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional-ACCIÓN SOCIAL en el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social-DPS, dando cumplimiento a lo exigido en el artículo 170 de la Ley 1448 de 2011, por medio de la cual se dividen funciones en las entidades del Sector Administrativo de la Inclusión Social y Reconciliación.

Con ocasión a la transformación de ACCIÓN SOCIAL en DPS y la división de funciones en las Entidades adscritas, mediante Decreto 4161 de 2011, el Gobierno Nacional crea la Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial-UACT, determinando como sus objetivos: “implementar, ejecutar y hacer seguimiento a la ejecución de la Política Nacional de Consolidación Territorial y canalizar, articular y coordinar la intervención institucional diferenciada en las regiones de consolidación focalizadas y en las zonas afectadas por los cultivos ilícitos”.

La Dirección de Programas contra Cultivos Ilícitos – DPCI perteneciente a la Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial - UACT, es la encargada de promover procesos de erradicación manual, prevención de cultivos ilícitos y desarrollo alternativo, en apoyo a la política del Gobierno Nacional de lucha contra las drogas, implementando las modalidades de erradicación manual voluntaria y de erradicación manual forzosa, esta última a través de los Grupos Móviles de Erradicación.

6.5 Marco Legal

- **Constitución Política de Colombia**

Artículos 1, 2 y 334

Principios fundantes del Estado Social de Derecho y respeto a la Dignidad Humana, el trabajo, la Solidaridad y la prevalencia del Interés General sobre el Particular

- **Ley 13 de 1974**

El Estado Colombiano se acogió a la convención única de 1961, sobre estupefacientes.

- **Decreto 4161 de 2011**

Por el cual se crea La Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial, determinando como objetivos: "Implementar, ejecutar y hacer seguimiento a la ejecución de la Política Nacional de Consolidación Territorial y canalizar, articular y coordinar la intervención institucional, diferenciada en las regiones de consolidación focalizadas y en las zonas afectadas por los cultivos ilícitos"

- **Documento Conpes 3218 de marzo de 2003**

El Gobierno Nacional puso a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y Social, el Programa de Desarrollo Alternativo, para consolidar el proceso de erradicación de cultivos ilícitos y prevenir su expansión.

- **Documento Conpes 3669 de 2010**

“ Política nacional de erradicación manual de cultivos ilícitos y desarrollo alternativo para la consolidación territorial".

7 DISEÑO METODOLÓGICO

Convencidos del concepto “Research: a way of examining your practice” (Kumar, 2014), que nos explica como el concepto “investigación” no solo esta relegado para estudios científicos y procesos complejos desarrollados en laboratorios o entornos especializados, sin que es perfectamente aplicable en todos los estadios de nuestra vida. La investigación inicia con el

cuestionamiento y este puede partir de examinar críticamente los aspectos que rodean nuestra diario vivir y la forma como inciden directa o indirectamente en los resultados. Es así como bajo este principio la investigación se convierte en una herramienta de apoyo que nos ayuda a entender una situación y determinar cómo superar o mejorar. En consideración a lo expuesto el primer paso fue preguntarnos qué estamos haciendo?, Cómo lo estamos haciendo?, esperan algo más de lo que hacemos?, estamos siendo eficientes?, podemos mejorar? y otras más que dan inicio a la investigación adelantada y que se realiza considerando los siguientes conceptos metodológicos:

Enfoque: El enfoque metodológico que implementamos en la presente investigación es de carácter mixto, combinando lo cualitativo y cuantitativo, que permitan conocer de una forma mixta datos históricos de lo que ha ocurrido en el país con la erradicación de cultivos ilícitos, para lo cual el enfoque nuestro es con los grupos móviles de erradicación manual, la forma como cumplen su trabajo, dadas las condiciones de las zonas y la situación de riesgo de su trabajo, estos grupos merecen una especial atención y un sistema especial de apoyo, al igual que su abastecimiento, tanto de víveres, así como de necesidades médicas en accidentes a los cuales se está expuesto.

Tipo de Investigación: El tipo de investigación es de carácter descriptivo y evaluativo, que será realizar un análisis de la situación a través del tiempo de documentos que reflejen esta necesidad, valorando y confrontando la situación de los miembros que componen los grupos móviles de erradicación, enfocada a mejorar la capacidad de respuesta así como de las condiciones para desempeñar las actividades pertinentes.

Técnicas e instrumentos: Se realizará la técnica de la entrevista para la recolección de información con los profesionales especializados, ya que son ellos los encargados de articular las actividades en cada zona con las entidades comprometidas, así como la ejecución de la logística necesaria para el desarrollo de las actividades. De igual manera a los señores supervisores de los contratos pertinentes.

Fases de investigación:

- Se realizó sondeo con el objeto de establecer cómo los procesos de control que se utilizan actualmente afectan el orden e inciden en el cumplimiento de los requerimientos.
- Mediante un estudio previo se indentificarón los lineamientos que se deben replantear, omitir o agregar para lograr mayor calidad en el cumplimiento de los requerimientos.
- Una vez definidos los aspectos principales a verificar, se generó una propuesta demodelo efectivo de control que permita el cumplimiento acciones y requerimientos.

Población: El Universo está constituido por la población involucrada a nivel nacional, los componentes de los grupos moviles de erradicación que se encuentren laborando al momento de realizar las entrevistas, con estos se encaminarán las inquietudes, necesidades y experiencias que permitan identificar los puntos críticos por los que con su experiencia, han sufrido o que en su experticia consideren que pueden ser mejorados.

Muestra: Se tomará como muestra el mismo universo, ya que no es una población demasiado grande y se implementarán los mecanismos para que las entrevistas se puedan aplicar en los niveles necesarios.

Estructura y Diseño del Instrumento: Se toma como referencia cualquier momento en el que se estén efectuando las actividades de erradicación manual de cultivos ilícitos, con el objeto de observar los procesos logísticos de estudio.

- En primera instancia, se harán entrevistas con los profesionales especializados, explicándoles el objetivo trazado y acto seguido se procederá a una entrevista personalizada, expresando algunas inquietudes y con base en su experiencia un aporte para el mejoramiento de las actividades.

- Se realizarán entrevistas a todos los apoyos zonales y en cualquier parte del proceso, ya que esos son quienes acompañan directamente las actividades de erradicación en terreno para tener la perspectiva desde estos con los respectivos grupos, para determinar cuales son las fallas en el servicio de abastecimiento de bienes y servicios que les son suministrados.

ESQUEMA TEMÁTICO

CAPÍTULO I

PROCESOS DE CONTROL PARA LA PROVISION DE BIENES Y SERVICIOS EN EL TERRITORIO NACIONAL.

El proceso en general está conformado por unas entradas, un proceso de transformación y unas salidas como se presenta en la ilustración 6 Proceso Marco:

SISTEMA PROCESO LOGÍSTICO PARA LA ERRADICACIÓN MANUAL FORZOSA

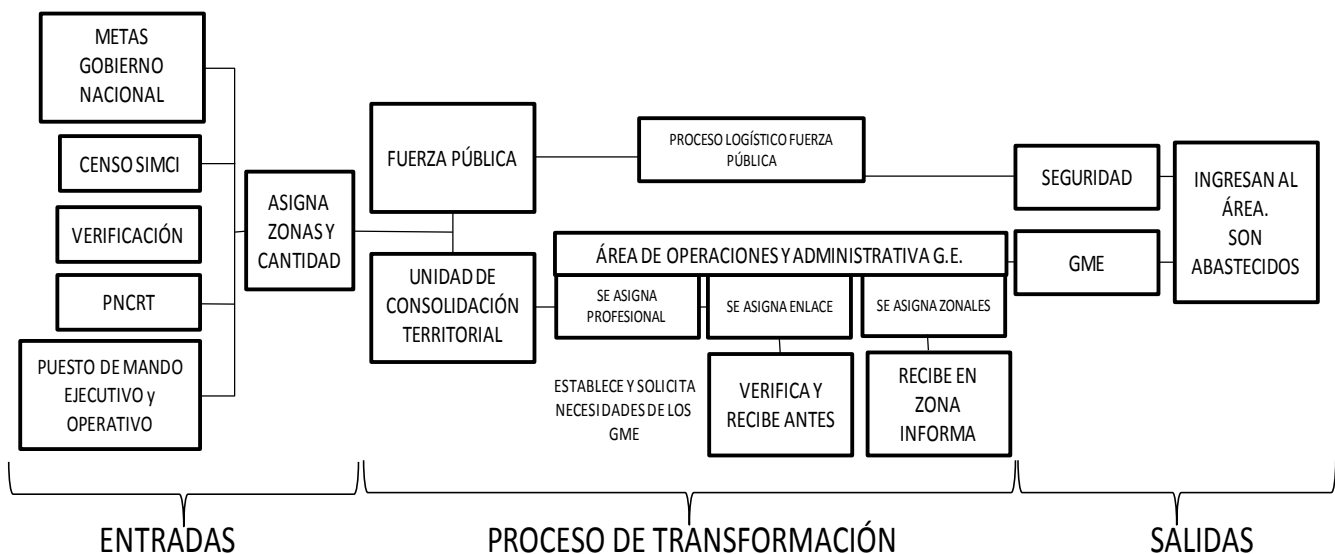


Ilustración 7 Proceso Marco

La primera instancia pasa por la definición metas y objetivos que hace el **Gobierno Nacional**, con base en la información que suministra el censo generado por **Sistema Integrado de Monitoreo de Cultivos Ilícitos SIMCI**, realizado por la oficina de la Naciones Unidas

contra la Droga y el Delito (UNODC) y el Ministerio de Interior y de Justicia, en el que presentan un inventario de las áreas de cultivos ilícitos. Estos objetivos son de carácter general y definen el número de hectáreas a erradicar en el año. Para definir puntualmente las áreas de intervención se adelanta un proceso de Verificación el cual ha sido delegado a la Policía Antinarcóticos por su experiencia, disponibilidad de medios y conocimiento del tema; la fuerza pública de acuerdo a la disposición de sus unidades proyecta la cantidad de grupos móviles de Erradicación (GME) por región a intervenir, los cuales son suministrados por la UACT ya que las actividades de erradicación manual forzosa están enmarcadas en la Política Nacional de Consolidación y Reconstrucción Territorial (PNCRT), adicionalmente se coordina la disponibilidad de recursos de apoyo de seguridad con en el Puesto de Mando Ejecutivo y Operativo.

Como resultado de esta concertación se obtiene el plan para aplicar la Estrategia de Erradicación Manual Forzosa por fases de erradicación (períodos de trabajo de 60 días que se realizan 4 veces al año), se definen las zonas a intervenir, la cantidad de Grupos Móviles de Erradicación, la fuerza que los protegerá, lugares de lanzamiento de la operación, días de inicio y finalización. Esta información es el insumo con el cual el área de logística del Grupo de Erradicación establece las necesidades de provisión de bienes y servicios, y coordina su suministro.

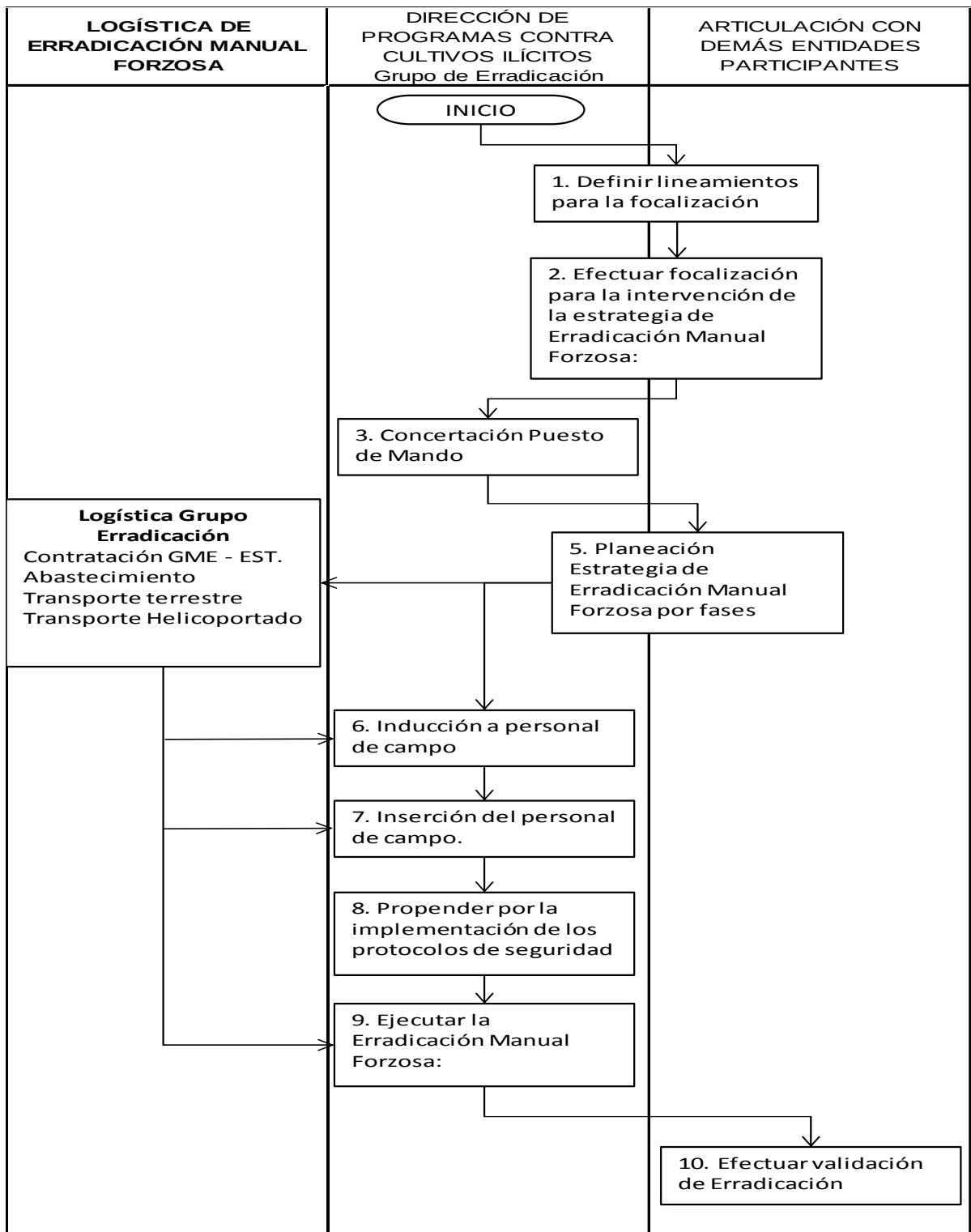


Ilustración 8 Proceso Erradicación Manual Actual

La provisión de bienes y servicios en el territorio nacional para los Grupos Móviles de Erradicación, objeto de estudio de esta investigación, está liderada por el profesional del Área de Operaciones y el profesional del Área Administrativa quienes en conjunto conforman el área logística.

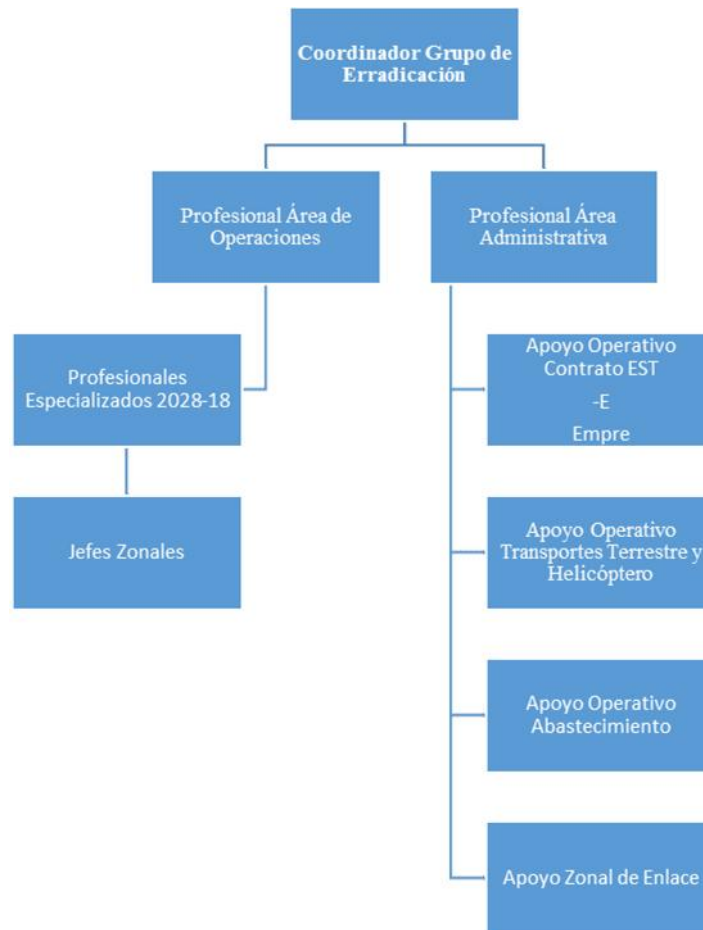


Ilustración 9 Organigrama Grupo Erradicación

El Profesional del Área de Operaciones, tiene a su cargo los Profesionales Especializados y los Jefes Zonales quienes son los encargados de los GME en zona (UACT, 2012).

Por su lado el Profesional del Área Administrativa tiene delegada la supervisión de los contratos de provisión de bienes y servicios, para lo cual cuenta con apoyos operativos y a los apoyos zonales de enlace.

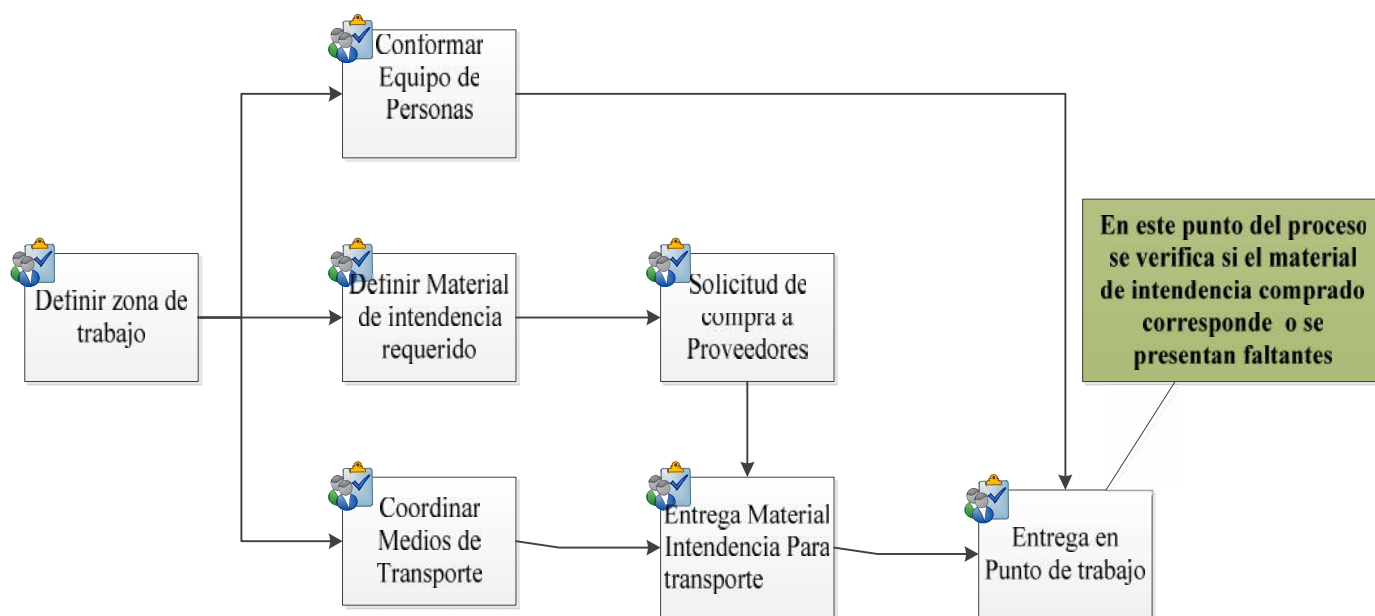


Ilustración 10 Proceso Logístico

La Política Nacional de Consolidación y Reconstrucción Territorial PNCRT del Gobierno Nacional, busca fortalecer la presencia del Estado en regiones afectadas históricamente por organizaciones armadas ilegales y los cultivos ilícitos; con el fin de establecer condiciones para la prosperidad y el efectivo ejercicio ciudadano de los derechos fundamentales. (Departamento para la Prosperidad Social, 2014).

CAPITULO II

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y SUS POSIBLES MEJORAS

Validado el proceso logístico para el suministro de bienes y servicios se identifican tareas críticas del proceso que inciden directamente en los resultados esperados, en la gráfica presentada a continuación se resaltan las tareas de mayor impacto:

SISTEMA PROCESO LOGÍSTICO PARA LA ERRADICACIÓN MANUAL FORZOSA

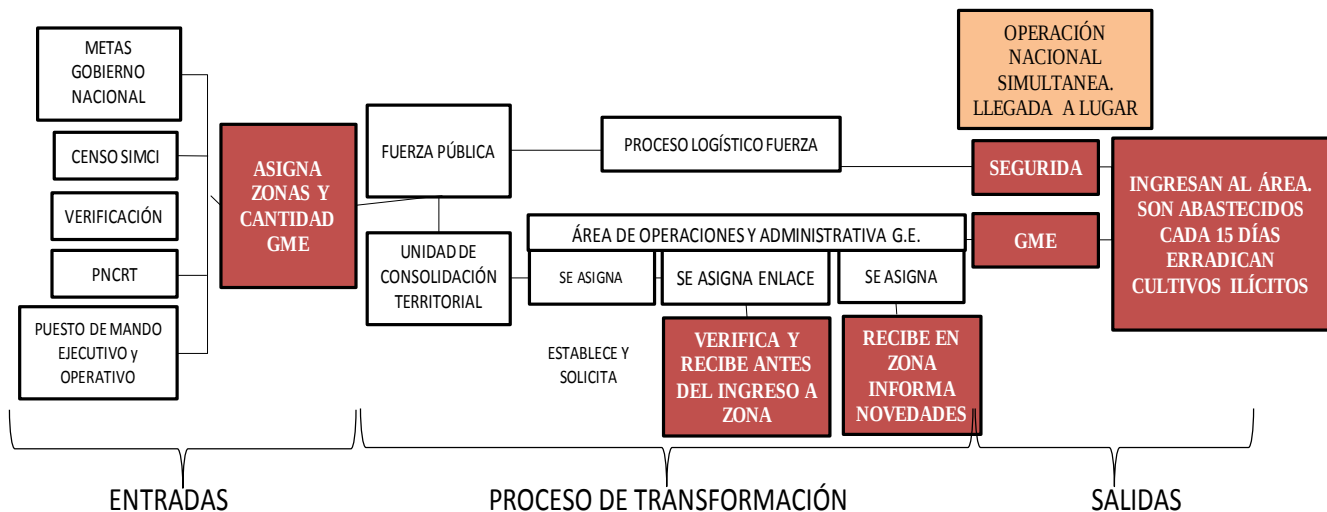


Ilustración 7 Puntos Críticos en la articulación del Proceso

Los cultivos ilícitos regularmente se encuentran localizados en zonas apartadas con influencia y control de grupos ilegales lo que obliga a que el proceso de erradicación manual forzada para su funcionamiento requiera de la participación de la fuerza pública, Ejército, Armada y Policía, encargados de la seguridad de las personas que conforman los Grupos

Móviles de Erradicación. Ningún grupo puede realizar actividad alguna sin que cuente con la seguridad suficiente que garantice su integridad, desarrollo de las actividades programadas y su regreso. Esto genera un punto crítico en el proceso que no tienen que ver con los contratos para la provisión de bienes y servicios, pero que afecta notablemente la operación.

1 SISTEMA PROCESO LOGÍSTICO DE ERRADICACIÓN MANUAL FORZOSA

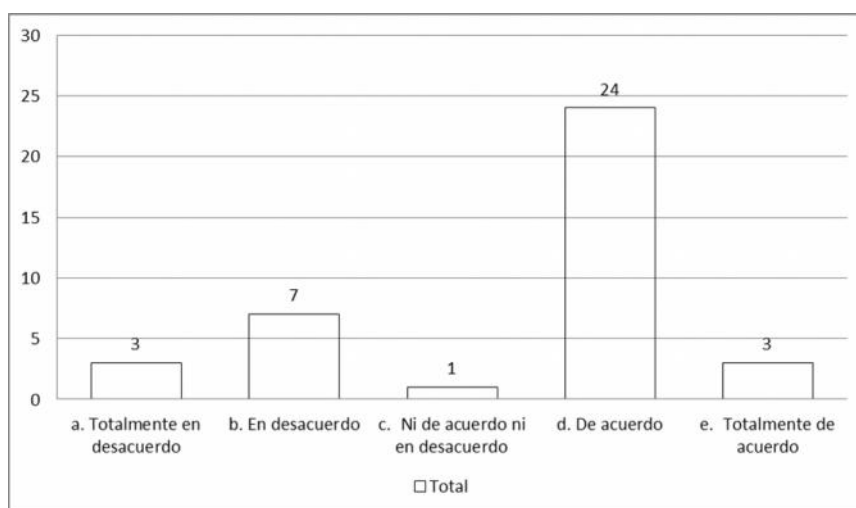
1.1 Asignación de zonas y cantidad de Grupos Móviles de Erradicación

En esta tarea se define el lugar, las hectáreas a intervenir, el grupo de personas y el nivel de seguridad que se requiere, todo lo anterior con base en las condiciones de seguridad y la disponibilidad de recursos de la Fuerza pública, que en ocasiones no cuenta con recursos exclusivos para esta operación. Las metas de La Fuerza pública son definidas por niveles superiores en consideración a lo concertado y la programación de actividades, estos objetivos se aceptan para luego proceder a buscar y organizar los recursos, que en algunas ocasiones son limitados y llevan a que la fuerza pública no logre cumplir con las tareas de logística asignadas.

1.2 Planeación Operativa

Cuando se tienen definidos los grupos y asignadas las zonas de intervención, se puede iniciar la Planeación Operacional de los Grupos Móviles de Erradicación. Para medir la

percepción que tiene del proceso de planeación el personal de logística y el asignado a zona, se le realizó la siguiente pregunta: *¿El proceso de planeación, para las actividades de erradicación manual forzosa, se desarrolla de forma adecuada?* A lo cual el 63% respondió estar de acuerdo, y el 8% totalmente de acuerdo.



Gráficas 1 Resultados Pregunta Percepción Proceso planeación operativa

Teniendo en cuenta que este personal no participa en la planeación, pero sus actividades si son muy influenciadas por los lineamientos que en esta se definen; la percepción demuestra que por parte de la Entidad las cosas se están realizando de forma adecuada.

1.3 Profesional de Área Administrativa Grupo de Erradicación

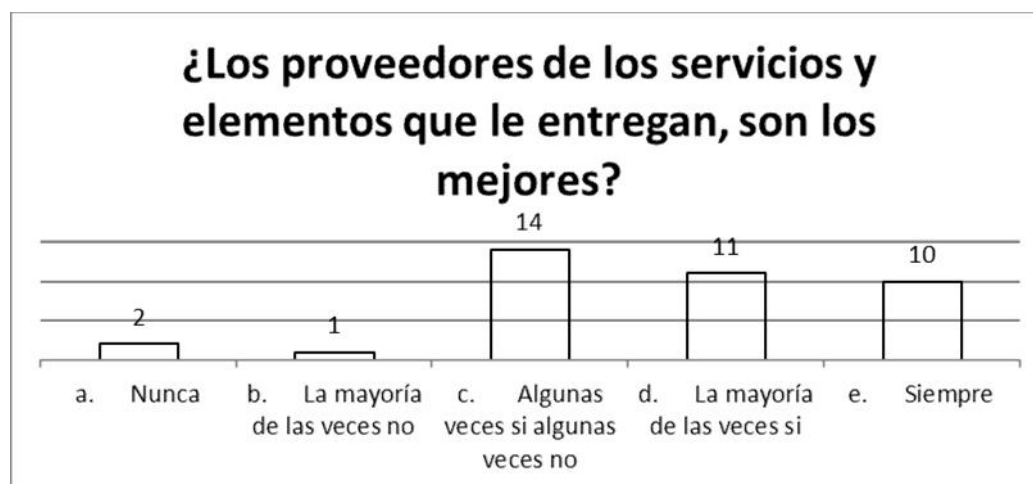
El Profesional del Área Administrativa es el encargado de la supervisión del contrato, que tiene por objeto controlar que se cumplan a cabalidad en calidad, cantidad y tiempo las obligaciones contratadas. En desarrollo de la presente investigación se ha verificado la evolución de los procesos logísticos que facilitan la operación de los Grupos Móviles de Erradicación. Esto

en buena parte, gracias a una eficiente y efectiva labor de supervisión de los contratos que ha sido implantada durante el último año.

Empero, identificando al grupo de personas que trabajan en la erradicación manual de cultivos ilícitos como el cliente interno del área logística, se realizó una encuesta al grupo de personas que laboraron en la tercera fase de erradicación manual forzosa del año 2014, en los departamentos de Bolívar (Santa Rosa del Sur), Antioquia (Nechí, Caucasia), Nariño (La Cruz, Tumaco, Ancuyá, Samaniego), para medir la percepción que tienen respecto de la calidad de los proveedores y los bienes que les son entregados para el desarrollo de su trabajo en campo, se obtuvieron resultados que indican que aún se debe mejorar. En un programa que inició en el año 2005, que presenta arraigadas costumbres en los procesos, la evolución del último año es extraordinaria, pero dado que la provisión de bienes y servicios incide directamente en la calidad de las condiciones de vida laboral de los erradicadores, se constituye en prioridad para el área de logística y su proceso de mejora continua que se orienta bajo los lineamientos de Planear Hacer, Verificar y Actuar (PHVA).

En desarrollo de la investigación se pregunta a las personas del GME; “¿Los proveedores de los servicios y elementos que le entregan, son los mejores?” con el objeto de medir la percepción que tienen respecto la calidad de los proveedores de servicios y los elementos que se les entregan. El resultado indica que tan solo existe una percepción negativa del 8%, adicionalmente en la pregunta se adiciono el campo de observaciones para recibir comentarios que permitan entender en detalle los aspectos negativos, de estos rescatamos las quejas sobre: la

papa, la panela, máquinas de afeitar, avena o chocolatinas vencidas, algunas cosas defectuosas o que no funcionan, útiles de aseo y otros elementos de baja calidad o de marcas no reconocidas.

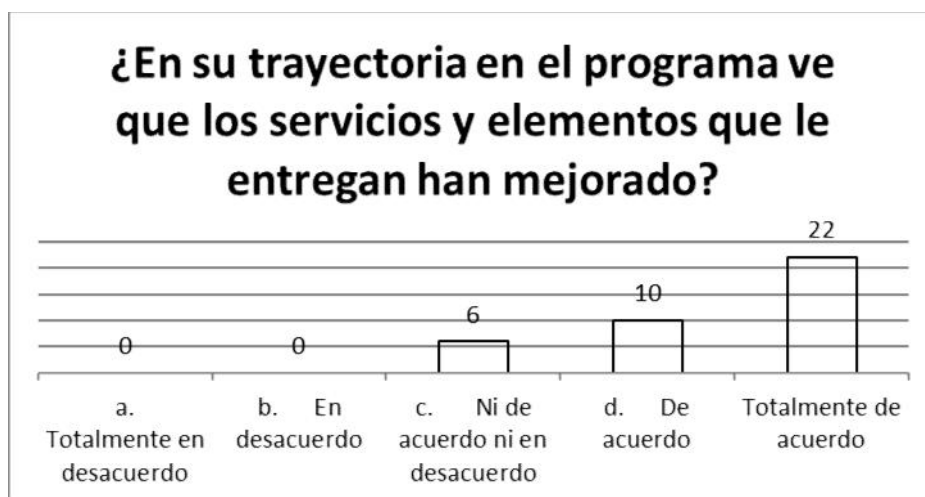


Gráficas 2 Respuesta calidad bienes y servicios

Se concluye que el cumplimiento del contratista es aceptable pero se requiere que el supervisor del contrato, concentre esfuerzos en la elaboración del contrato, de tal manera que se puedan precisar los elementos que se proveen y se asegure una mayor calidad.

El grupo de personas que labora en el proceso de erradicación, en un gran porcentaje han trabajado en el programa desde sus inicios, conocen la evolución que ha tenido la operación y son idóneos para valorar las mejoras implementadas. Para esto preguntamos “¿En su trayectoria en el programa ve que los servicios y elementos que le entregan han mejorado?”, a lo que nos respondieron estar totalmente de acuerdo un 58% y otro 26% respondió estar de acuerdo,

sumados estos resultados positivos (aunque en escalas diferentes), podemos inferir un 84% de percepción positiva.

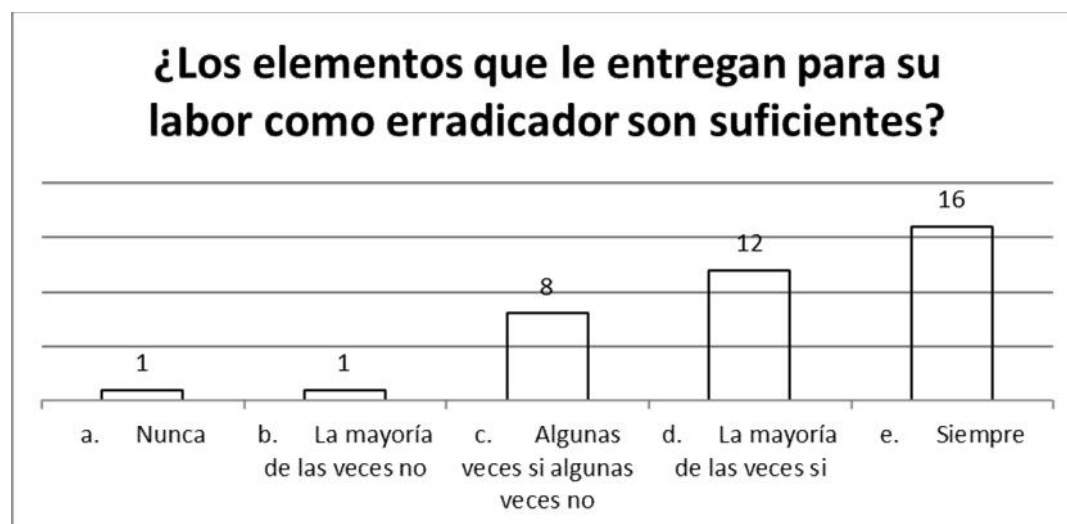


Gráficas 3 Respuesta percepción mejora servicio

Las personas que responden “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, respuesta neutral, constituyen el 16% y apuntan en el campo de observaciones relevantes que han visto mejoras en algunas ocasiones, pero en otras ha vuelto a desmejorar, lo que indica inestabilidad del proceso desde la perspectiva de este grupo de personas.

Para el Proceso logístico es determinante que el inventario, calidad y cantidad de los productos correspondan a lo solicitado para ser localizados oportunamente en el área de operaciones para la que se realiza el pedido. A fin de medir si se cumple con estos criterios, se preguntó a los erradicadores manuales de cultivos ilícitos: “¿*Los elementos que le entregan para su labor como erradicador son suficientes?*”.

Como resultado, se obtiene que un 74% de las personas consultadas tienen una percepción bastante positiva.



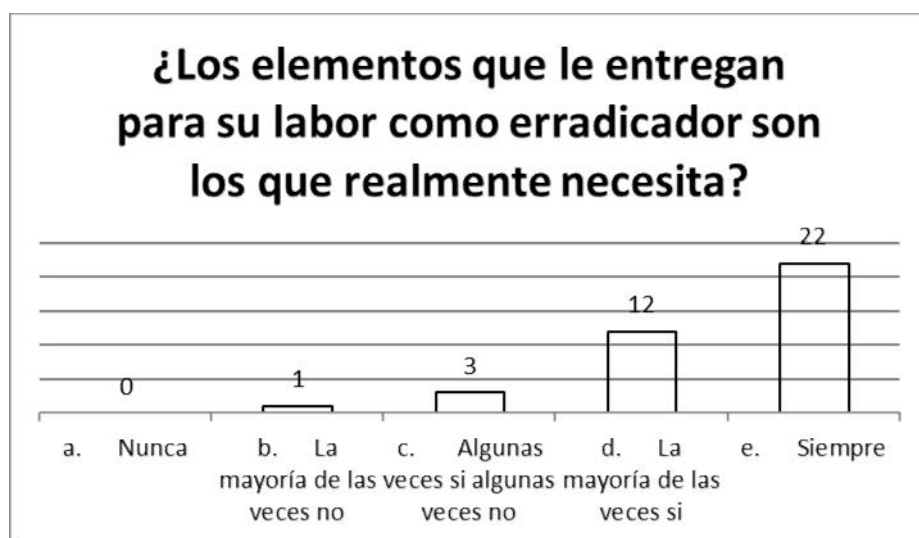
Gráficas 4 Resultados suficiencia de elementos

Para medir el nivel de satisfacción de los trabajadores respecto de la utilidad de los elementos entregados, se preguntó: *¿Los elementos que le entregan para su labor como erradicador son los que realmente necesita?* a lo que responde el 89% con una calificación positiva, resultado favorable que refleja que en gran porcentaje se cubren las necesidades de los trabajadores para el desempeño de su labor.

Rescatamos las observaciones más relevantes que se obtuvieron a estas preguntas: Nunca, “porque no les están entregando carpas, esteras, morrales ni sintelas. Que nos den pañoletas y pasamontañas, guantes y gorros de lana, faltan las limas, no llegan las tallas que se solicitan en el

uniforme”. Corresponde anotar, que el suministro de la dotación se encuentra dentro del contrato de la empresa de servicios temporales el cual no fue tenido en cuenta en este estudio.

Es de anotar que en el último año, el programa ha intensificado su accionar en un tipo de cultivo ilícito que se da en clima frío. Durante la mayoría de su intervención siempre ha sido en clima cálido, por lo cual su especialización ha sido en este último clima. Las observaciones nos dan a entender que es prioritario que se estudien los elementos que les son entregados, a fin de que de acuerdo con la zona de intervención, se modifique o agreguen elementos a fin de que los erradicadores puedan tener calidad de vida en este nuevo ambiente (guantes de lana, gorros de lana, pañoletas, carpas, etc).

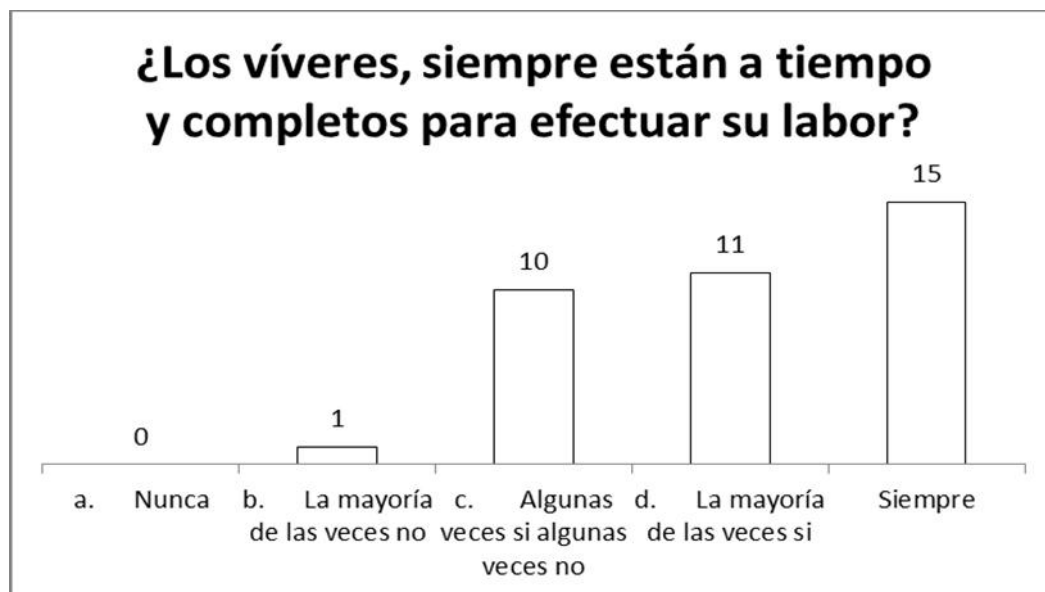


Gráficas 5 Resultados validez elementos

1.4 Asignación de Apoyos Zonales de Enlace

Las personas asignadas como apoyos en zona, son las encargadas de verificar que los suministros se entreguen en los términos solicitados (Cantidad, Calidad, Tiempo), en este punto del proceso se han detectado faltantes y sobrantes en la zona de erradicación; que representan evidentes fallos del proceso y que deberán ser corregidos para que no ocurran este tipo de novedades.

A fin de sondear la efectividad de esta tarea, se incluyó en la encuesta hecha a las personas que conforman los grupos de erradicación manual, La pregunta: 1. ¿Los víveres, siempre están a tiempo y completos para efectuar su labor?



Gráficas 6 Resultados Pregunta disponibilidad de recursos

De los 37 personas encuestadas, 15 (41%), manifestaron que los elementos siempre llegaban completos y a tiempo. En situaciones normales (teniendo en cuenta que otro 30% respondió que la mayoría de las veces sí), se concluye que la labor se desempeña adecuadamente. Pero dentro del proceso de Erradicación Manual Forzosa, donde debemos contemplar que las personas que respondieron reciben los elementos en los puntos de erradicación, que están ubicados en lugares con particularidades excepcionales como: No existen tiendas, si llegaren a existir no podrían por protocolo de seguridad comprar los elementos, alejados e inaccesibles por medios normales (tanto por seguridad como por topografía), lo que hace que generalmente se deba ingresar vía aérea. La suma de estos factores da como resultado el que elemento que falte, no pueda ser suplido sino hasta 15 días después. En las condiciones severas en las que laboran los erradicadores manuales de cultivos ilícitos, tanto de clima, esfuerzo físico, y medio ambiente, todos los elementos que se envían son esenciales, y todos los que faltan, afectan notablemente la calidad de vida laboral.

1.5 Asignación de Apoyos Zonales a los puntos de erradicación

Con respecto al área logística, el apoyo zonal quien acompaña las labores de erradicación manual de cultivos ilícitos, es el encargado de recibir los elementos del abastecimiento en cada punto de despliegue de los GME, verificar contra la remisión que los elementos estén completos, que corresponda a lo solicitado, que no falten los elementos básicos (por ejemplo que no llegue arroz o crema dental) y que sean suficientes para el total del personal que tenga a cargo. El contrato no permite exigir marcas pero si calidad suficiente para que resistan el tiempo hasta el

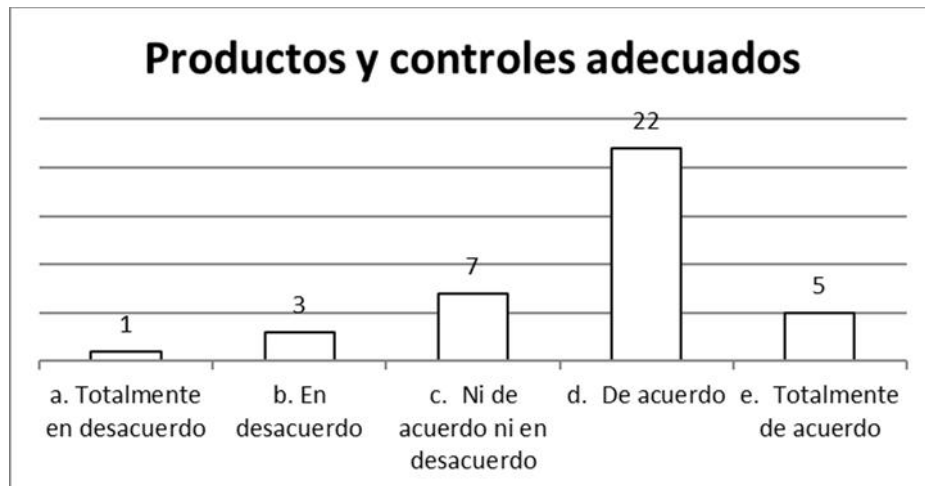
siguiente abastecimiento. Las diferencias o inconsistencias presentadas, deben ser informadas lo más pronto posible al Profesional del Área Administrativa.

El reporte de novedades por diferencias o inconsistencias que es responsabilidad del apoyo zonal, no es presentado dentro de los lineamientos establecidos, las causas más frecuentes son:

- Lugares de difícil acceso y comunicación, Como estrategia de los cultivadores de coca para hacer frente a la erradicación manual forzosa, a través de los años han creado puntas de colonización en las selvas o bosques de tierra firme donde establecen sus cultivos ilícitos. Esto ha provocado que en ocasiones cuando se presentan faltantes o elementos de baja calidad en los abastecimientos, los apoyos zonales no reporten de forma oportuna al Profesional del Área Administrativa.
- En otros casos cuando el apoyo zonal terminan su comisión, al revisar la documentación soporte del recibo de elementos, se encuentra que hay novedades sin reportar, ante lo cual aducen haber avisado a los enlaces, pero de forma extraoficial y no por los canales establecidos.

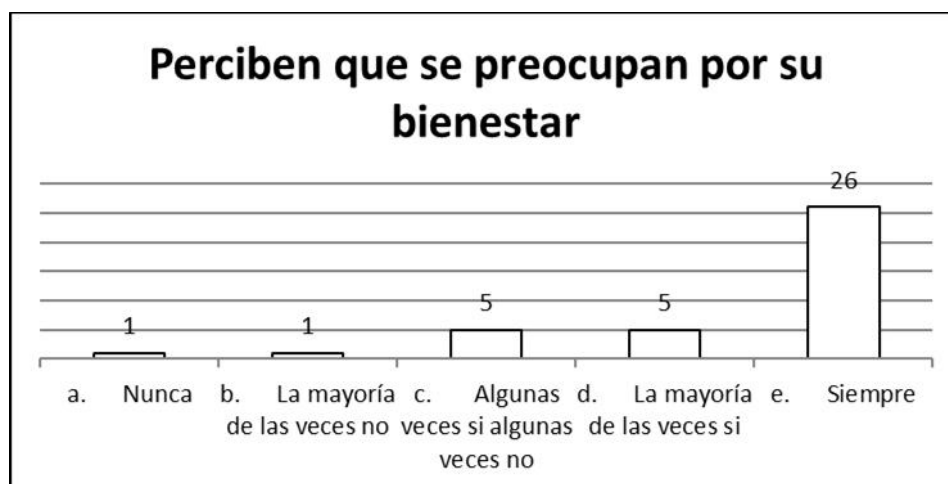
En busca de establecer la percepción con respecto al grado de responsabilidad que tiene el área logística, en las novedades que se presentan en los abastecimientos. Se preguntó a los apoyos zonales y profesionales especializados del Grupo de Erradicación: *“¿Los productos y servicios prestados por el área de logística de los GME, se ajustan a las necesidades reales del cliente, con la calidad debida, bajo los controles necesarios para evitar productos o servicios faltantes o deficientes?”*

De los 38 encuestados, tan solo 4 (11%), manifestaron estar totalmente en desacuerdo o en desacuerdo.



Gráficas 7 Resultados Percepción Controles

A fin de sopesar, la opinión de los apoyos zonales y profesionales especializados con la de los erradicadores manuales, a estos últimos se les consultó: *¿Cuándo le ha faltado algún elemento, le ha llegado defectuoso, o le han prestado un mal servicio, Ha visto que los responsables han tratado de darle solución, mostrando preocupación por que usted siempre este bien, o lo mejor posible?* A lo que el 68% respondió que siempre.



Gráficas 8 Resultados Percepción Bienestar

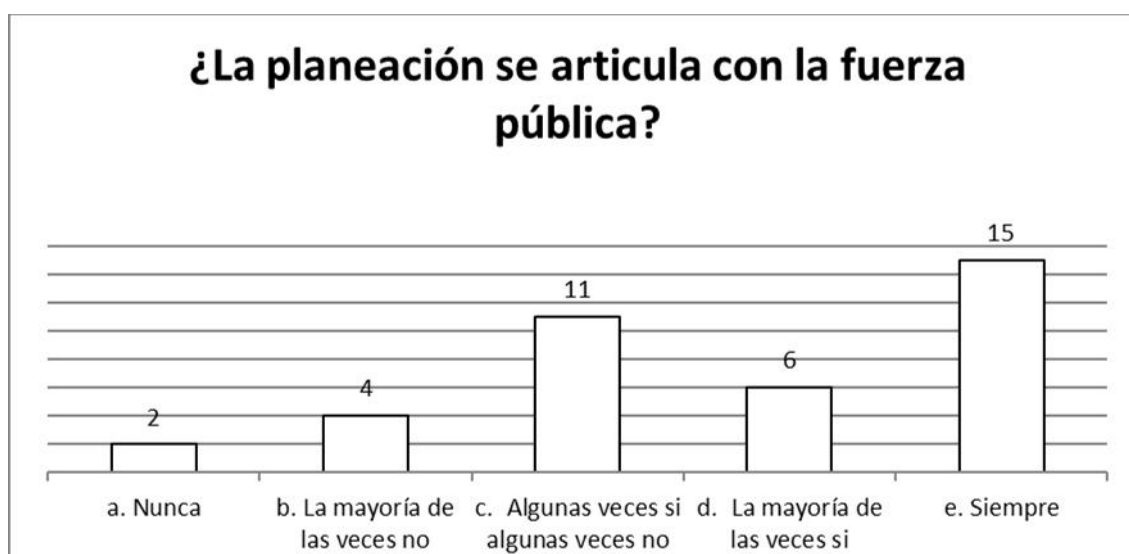
Así mismo hablando directamente con los erradicadores manuales manifiestan que el programa de erradicación manual de cultivos ilícitos, ha implementado mejoras ostensibles durante los últimos años con respecto a los abastecimientos y su transporte. Aun así, hay un 32% que considera que se debe mejorar más.

1.6 Operación Nacional Simultánea

Las entidades que intervienen en la operación de Erradicación Manual Forzosa, deben desarrollar sus actividades logísticas de forma simultánea. Es decir, cuando los grupos móviles de erradicación llegan al departamento del Putumayo abastecidos y con todos los elementos necesarios para 15 días, la fuerza pública debe estar lista en el punto de erradicación para un período igual, así en el departamento del Guaviare, y en todos los lugares del territorio nacional en que se efectuó la intervención.

La UACT tiene recursos específicos y área exclusiva para la erradicación de cultivos ilícitos, lo que permite que cumpla con los plazos establecidos en la planificación. La fuerza pública por su parte, en ocasiones presenta demora en reunir el personal de seguridad suficiente o de especialistas (en detección de artefactos explosivos principalmente), en abastecerlos y suministrarles los elementos logísticos necesarios, lo que hace que los grupos permanezcan inactivos en el lugar de lanzamiento de la operación, generando costos fijos, retrasando el inicio de las actividades y en casos extremos la cancelación definitiva de la intervención (los grupos se devuelven sin erradicar).

Al personal del área logística y de apoyos zonales del grupo de erradicación del Programa contra Cultivos Ilícitos, se le cuestionó al respecto. A la pregunta “¿El proceso de planeación de la estrategia GME, está articulada con la planeación de fuerza pública?” Tan solo el 39% (15 personas), manifestaron estar totalmente de acuerdo, el otro 61% considera un cierto nivel de desacuerdo, y resalta que dentro de este grupo, el 16% tiene una percepción muy negativa con respecto a esta articulación.



Gráficas 9 Respuesta percepción planeación

2 CONTRATACIÓN

Dentro de este sistema articulado, se tienen los contratos para la provisión de bienes y servicios, los cuales son de manejo exclusivo de la Unidad de Consolidación Territorial, los cuales relacionamos a continuación:

2.1 Empresa de Servicios Temporales

La UACT contrata a una empresa de servicios temporales, quien es la responsable de suministrar el personal en misión para los grupos móviles de erradicación, cumpliendo con todas las prestaciones sociales y afiliaciones a la seguridad social establecidas por la ley.

Con respecto a este contrato, la Procuraduría General de la Nación, realizó recomendaciones mediante su informe del mes de septiembre de 2012: “La situación de los erradicadores manuales de cultivos ilícitos en Colombia”. El Profesional del Área Administrativa, ha sido cuidadoso de cumplir al pie de la letra con las recomendaciones, y conserva evidencias de su implementación.

Así las cosas, ésta investigación no trata este tema en asunto diferente al implementar un software que permita que el proceso de abastecimiento tenga certeza en todo momento de la cantidad de personal y ubicación de este en los puntos de erradicación.

2.2 Proceso de Abastecimiento

La Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial, suministra a los grupos móviles de erradicación los víveres y elementos de aseo, implementos de camping, elementos de ferretería y cocina, herramientas, medicamentos e insumos hospitalarios, necesarios para cumplir con sus actividades. Estos elementos son entregados por periodos de quince días.

El proceso inicia cuando el profesional especializado del Grupo de Erradicación, solicita mediante correo electrónico con cinco días de anticipación el servicio, describiendo la cantidad de erradicadores por cada grupo que deben ser abastecidos, lugar y hora de entrega y persona que recibirá los elementos (apoyo zonal de enlace).

El supervisor del contrato mediante correo electrónico, hace la solicitud al contratista.

El apoyo zonal de enlace previo a la fecha de abastecimiento, visita el lugar en el cual el contratista realizará la entrega, revisando los productos en cantidades y calidades. Toda diferencia o inconsistencia que se presente, debe ser solucionada por el contratista de forma inmediata. Cuando se cumplen los parámetros, se realiza el recibo a satisfacción, lo cual debe quedar evidenciado en la remisión.

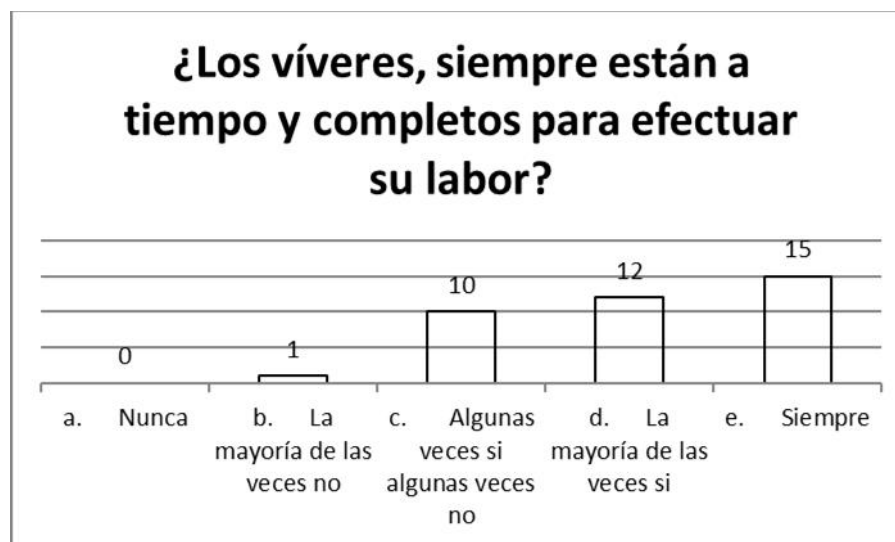
El apoyo zonal de enlace, hace transportar los elementos al lugar desde donde serán abastecidos los grupos, verificando que vayan embalados de forma adecuada, marcados diferenciando cada punto de erradicación, y con las remisiones que serán usados por los apoyos zonales de los puntos para realizar la verificación final. Evidencia de todo esto debe quedar en fotografías que entrega en CD.

Dentro de este proceso, se tiene el proceso de transporte terrestre o helicoporado, que se encargará de llevar a los puntos, los elementos.

Al recibo de los elementos, el apoyo zonal (quien se encuentra en el punto de erradicación), realiza la verificación de los productos contra la remisión y de acuerdo a las cantidades de personal que se encuentran en la zona, reporta toda inconsistencia al enlace, y éste a su vez al supervisor del contrato a fin de tomar las acciones a que haya lugar.

El proceso de abastecimiento es un punto neurálgico en el sistema logístico de la Erradicación Manual Forzosa, ya que el erradicador manual de cultivos ilícitos es una persona de campo, de gran resistencia física, que hace frente fácilmente a las inclemencias del tiempo, del terreno y del trabajo en sí, pero que ve su alimentación como algo fundamental para lograrlo, por lo cual debe cumplir con las condiciones de estar bien preparada y suministrada a tiempo (en las horas correctas del día), en buena cantidad, si la comida escasea o falta, simplemente no se trabaja.

Ante la pregunta: “¿Los víveres, siempre están a tiempo y completos para efectuar su labor? De 38 erradicadores encuestados tan solo el 39% respondieron siempre y el 32% la mayoría de las veces sí.



Gráficas 10 Respuesta satisfacción entrega

Dentro de las observaciones que realizaron al respecto, se tiene que algunas veces les llegaron intercambiados (víveres de otros grupos con más o menos personal), útiles de aseo incompletos, las cantidades no corresponden a las cantidades de la factura, el abastecimiento llega días más tarde de lo programado, el helicóptero se demoró por cuestiones de clima o por que no está en la zona, por falta de información no se sabe al sitio que llegan, Se obtuvieron observaciones positivas también como: “hace 5 años llegaban parte de los víveres vencidos, ahora han mejorado y siguen mejorando”, “vengo por primera vez y la comida es excelente, muy buena”

Es evidente que la mayoría de las observaciones ya no son producto del incumplimiento del proveedor (son de competencia del apoyo zonal de enlace), por el contrario algunas son muy positivas.



Ilustración 11 Distribución de Elementos

2.3 Suministro de Horas de Vuelo

Este procedimiento corresponde al contrato suscrito entre la UACT y la empresa de aviación Helistar S.A.S, para el transporte helicoportado de personal y abastecimientos mediante la modalidad de horas de vuelo, en aquellas zonas de difícil acceso en el territorio nacional. Para el requerimiento y posterior asignación de éste servicio, se han establecido por parte de la supervisión de dicho contrato los siguientes procedimientos:

ANTES

- Solicitud por correo electrónico al área de Operaciones GME con copia al correo Transportes_GME@consolidacion.gov.co en el formato establecido para ello, con mínimo 72 horas de anticipación a la actividad aérea requerida.

- El área de operaciones GME dará respuesta informando la disponibilidad de la aeronave y datos de tripulación.
- El señor Profesional Especializado del Grupo de Erradicación y/o el señor Apoyo Zonal de enlace en zona encargado de la operación, contactará a la tripulación de la aeronave.
- El señor Profesional Especializado del Grupo de Erradicación y/o el señor Apoyo Zonal de enlace, realiza y lidera el briefing de seguridad y la operación resultante programada para el siguiente día. A éste deben asistir el señor Capitán Piloto de la aeronave, el señor Capitán Copiloto de la aeronave, el señor Oficial Coordinador de fuerza pública. Se deben tener presentes los siguientes puntos:
 - Lugar de lanzamiento de la operación aérea y lugar de inserción de cada rotación con sus respectivas coordenadas, nombre del núcleo, nombre del grupo de seguridad, número de frecuencia radial de Policía o Ejercol con su respectiva llave. Se debe tener presente cuál de estos nombres será utilizado como identificación del punto de inserción con la aeronave y viceversa.
 - Se debe informar el número de pasajeros y peso total de carga a movilizar por punto.
 - Recordar las condiciones mínimas exigidas para el desarrollo de las operación aérea teniendo presente que es una aeronave de carácter civil.
 - Especificaciones técnicas y condiciones de aseo que debe presentar el helipuerto para el normal aterrizaje de la máquina.

- El señor coordinador de fuerza pública debe realizar una intervención en donde se defina la situación de orden público para el área de operaciones con la aeronave, teniendo en cuenta y mencionando los últimos incidentes como hostigamientos o actos terroristas. De igual manera la situación del dispositivo de seguridad establecido en el área, que garantizará el normal desarrollo de las actividades. No se pueden efectuar actividades aéreas si ha habido algún tipo de estas novedades durante las últimas 48 horas.
- El señor Piloto de la empresa prestadora de servicios de horas de vuelo define de acuerdo a la información brindada por fuerza pública y el área donde se realizarán las operaciones, según su experticia, garantías de seguridad si se puede operar normalmente o si por el contrario se requiere apoyo aéreo artillado como escolta. Esta última situación soportada por la Jefatura de Operaciones de Helistar S.A.S. como áreas restringidas por la Aeronáutica Civil y previamente socializadas con el área de Operaciones del Grupo de Erradicación.
- Definir la hora de inicio de la operación aérea, no se admiten retrasos por condiciones distintas a fallas técnicas, climáticas o de orden público, se debe de igual manera fijar posible hora de finalización de acuerdo a variables de las diferentes zonas.
- Definir lugar de tanqueo con coordenadas, y tiempo promedio en el cual se hará éste ejercicio para que se programe de igual manera cada una de las rotaciones.
- Se debe aclarar que la operación aérea tiene como principal objetivo y prioridad la actividad logística de los Grupos móviles de erradicación. Demás movimientos afines se harán con posterioridad si estos fueron autorizados por el señor Coordinador del Grupo

de Erradicación, aplica esto en especial para el movimiento de personal de fuerza pública, caso en el cual aplica igualmente el diligenciamiento del “Manifiesto de Despacho”.

- Firmar acta del briefing realizado de acuerdo al formato preestablecido, entregando copia a las partes comprometidas.



Ilustración 12 Transporte de Grupos de Trabajo

DURANTE

- Encuentro del Profesional Especializado con la tripulación en el lugar y hora establecida en el briefing.
- Definir el tiempo estimado de prevuelo de acuerdo especificaciones técnicas presentadas por el piloto.

- Entrega del “Manifiesto de Despacho “por parte del profesional especializado GME al señor piloto de la aeronave diligenciado en forma clara.
- Confirmar con fuerza pública el estado de tiempo en el área de inserción, de igual manera el señor Piloto de la aeronave debe verificar las condiciones del recorrido de acuerdo a los reportes obtenidos en los medios disponibles Solo se debe proceder hasta que estén dadas todas garantías
- Confirmar por parte del señor Profesional Especializado la hora de inicio de operación aérea con el señor Apoyo Zonal, para la instalación de las tres señales de humo y el alistamiento del dispositivo de seguridad. Recordarles observar de las medidas de seguridad en el área de inserción (no deben existir carpas armadas cerca al helipuerto, plásticos sueltos o cualquier otro tipo de objeto que pueda ser absorbido por la turbina de la máquina)
- Verificación de las comunicaciones:
- Helicoptero – Apoyo zonal – Profesional especializado – Fuerza pública
- Antes de encender la aeronave, se debe tomar el tiempo registrado en el horómetro para mayor control de las horas de vuelo.
- El señor profesional especializado y/o el señor Apoyo Zonal de enlace encargado de la operación aérea debe permanecer en el sitio de lanzamiento de la operación, por ningún motivo se debe ausentar. Esto con el fin de solucionar cualquier eventualidad presentada y llevar el respectivo control de las horas de vuelo consumidas.

DESPUÉS

- Aterrizada la aeronave y cumplida la operación aérea del día, se procede a tomar el tiempo de horas de vuelo consumidas y registradas en el horómetro una vez apagada la misma.
- Se procede a la elaboración de la comanda de vuelo de manera conjunta (Profesional Especializado y/o Apoyo Zonal de enlace - Piloto - Copiloto), en donde se verifican los tiempos consumidos, novedades o falencias presentadas. Se debe tener presente que las rotaciones efectuadas y plasmadas en la respectiva comanda se deben identificar con el nombre del núcleo asignado por el SIG, no son válidas aquellas que contengan nombres de Veredas, o del dispositivo de seguridad de la fuerza pública.
- Diligenciar el formato de control Helicóptero establecido, donde se detallan las especificaciones de cada rotación (número de pasajero, tipo de pasajero, objetivo de la rotación).
- Enviar la comanda y el control helicóptero escaneadas el mismo día de la operación e incluir cualquier novedad presentada u observaciones a detallar.
- Si se presenta una rotación fallida, los responsables de la operación (Profesional Especializado, Apoyo Zonal y Enlace zonal) deben realizar un informe donde especifiquen los motivos por los cuales se presentó la novedad. Este debe ser dirigido al área de Operaciones del Grupo de Erradicación vía e –mail.
- Se realiza nuevamente el proceso cuantas veces en número de días tenga continuidad la actividad aérea en cada zona.

- Una vez concluidas las actividades aéreas en determinada zona, el señor Piloto de la aeronave se comunica con el área de Operaciones del Grupo de Erradicación para determinar la próxima actividad a realizar y obtener de igual manera la orden de la Jefatura de Operaciones de Helistar S.A.S.

Las condiciones de seguridad y topográficas de la operación, obligan a que la mayoría de las tareas de logística sean realizadas mediante helicóptero. Este medio de transportes es afectado por factores climáticos (no puede volar si se presenta mal clima en el punto de origen o en el de destino), y contractuales (solo se permite dos máquinas para todo el País), lo que traumatiza la operación por la dispersión de los puntos sobre la geografía Nacional (en especial cuando para llegar a un nuevo punto de lanzamiento es necesario pasar por una cordillera). La operación en una parte del país depende de que termine la de la zona más cercana, lo que hace que si en una zona se presentan problemas, el efecto se encadene demorando las demás operaciones (a cargo de esa máquina).

Por otro lado es muy importante mencionar, que el contrato de suministro de horas de vuelo de helicóptero MI, solo es contratado por la empresa Helistar. Esto debido a que en el País solo hay dos empresas con la capacidad suficiente para prestar este servicio, la ya mencionada y Vertical de Aviación.

Durante los últimos años que se ha sacado el proceso a licitación, la empresa Vertical de Aviación remite comunicación en la cual informa que no puede presentarse, debido a que todas

sus aeronaves ya están contratadas, por lo cual en caso de ganar la licitación, no tendría la capacidad para atender el contrato. Esto ha generado un monopolio de esta empresa contratista, con los inconvenientes propios que se derivan de ello.

2.4 Transporte Terrestre

A fin de procurar la seguridad de los erradicadores manuales, se prevé que no laboren en zonas cercanas a su lugar de residencia. Con este propósito la UACT, suministra el transporte terrestre desde el lugar de firma del contrato, hasta el lugar de lanzamiento de la operación. Al finalizar la fase de erradicación, nuevamente los retorna desde el lugar de lanzamiento hasta el lugar de firma del contrato; para lo cual cuenta con un contrato de transporte terrestre de pasajeros, del que se describe su procedimiento a continuación:

Antes:

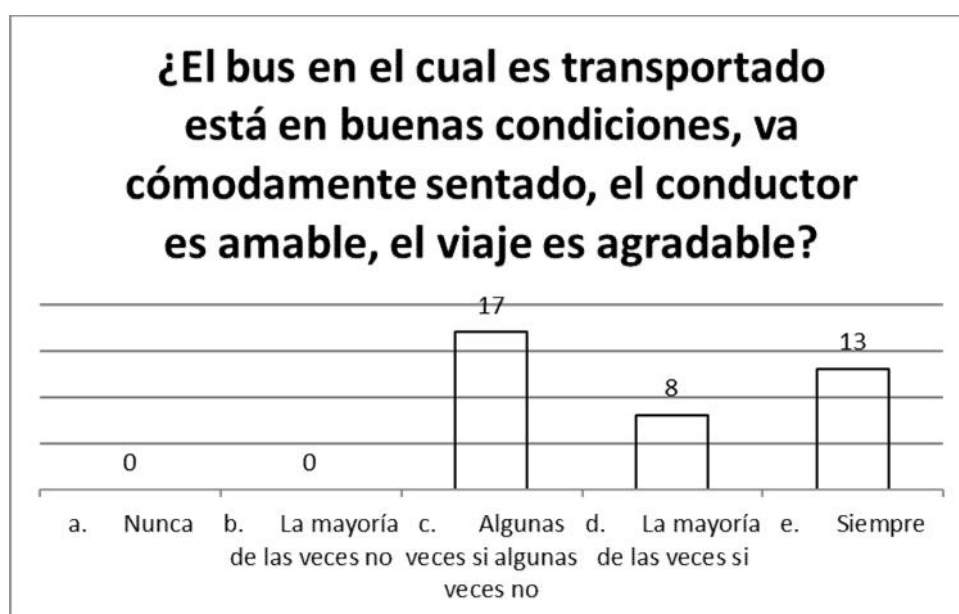
Este proceso inicia con la solicitud de transporte realizada por los apoyos zonales de enlace de acuerdo con las necesidades en cada zona; actividad que se realiza mediante correo electrónico. El apoyo operativo de transportes mediante correo electrónico realiza la solicitud al proveedor (consolidada), confirma a los apoyos zonales de enlace la hora del transporte.

Durante el proceso:

El apoyo zonal, revisa el vehículo e informa las condiciones (de forma digital), deja evidencia en fotografías. El apoyo operativo de transporte transmite esta información al contratista. En casos extremos se solicita cambio de vehículo. Durante todo el recorrido, se cuenta con supervisión de los apoyos zonales en cada vehículo. De acuerdo con las condiciones

del servicio, el apoyo operativo de transporte informa al supervisor del contrato, quien contra factura verifica y aplica las sanciones a que haya lugar.

Este servicio por tradición, ha sido de los que más inconvenientes presentan en los contratos de prestación de servicios. Aun cuando en la mayoría de los casos los erradicadores coinciden que ha mejorado ostensiblemente en comparación con años anteriores (aducen que no eran llevados a su destino sino bajados en el camino, buses muy viejos e incómodos), aún se presentan ocasiones en las que el servicio no es el más adecuado. A fin de sondear este servicio se hizo la pregunta: “¿El bus en el cual es transportado está en buenas condiciones, va cómodamente sentado, el conductor es amable, el viaje es agradable?” a la cual el 45% de los erradicadores respondieron Algunas veces si algunas veces no. Lo que quiere decir, que aún se debe buscar mejorar este servicio, más si se tiene en cuenta que la estrategia por seguridad exige que los erradicadores no sean de la misma zona de donde se realiza la intervención, por lo cual en muchas ocasiones los viajes terrestres son bastante extensos.



Gráficas 11 Respuesta calidad transporte

3 ENTORNO

El ambiente externo para la logística del Programa de Erradicación, fundamentalmente está compuesto por la Fuerza pública que presta la seguridad a los GME. Esta afecta directamente al cumplimiento de la misión, ya que es un monopolio constitucional (no existe otro medio con el cual se pueda suplir en el caso de su carencia, y no debe existir tampoco).

Este medio ambiente externo nos presenta las siguientes amenazas:

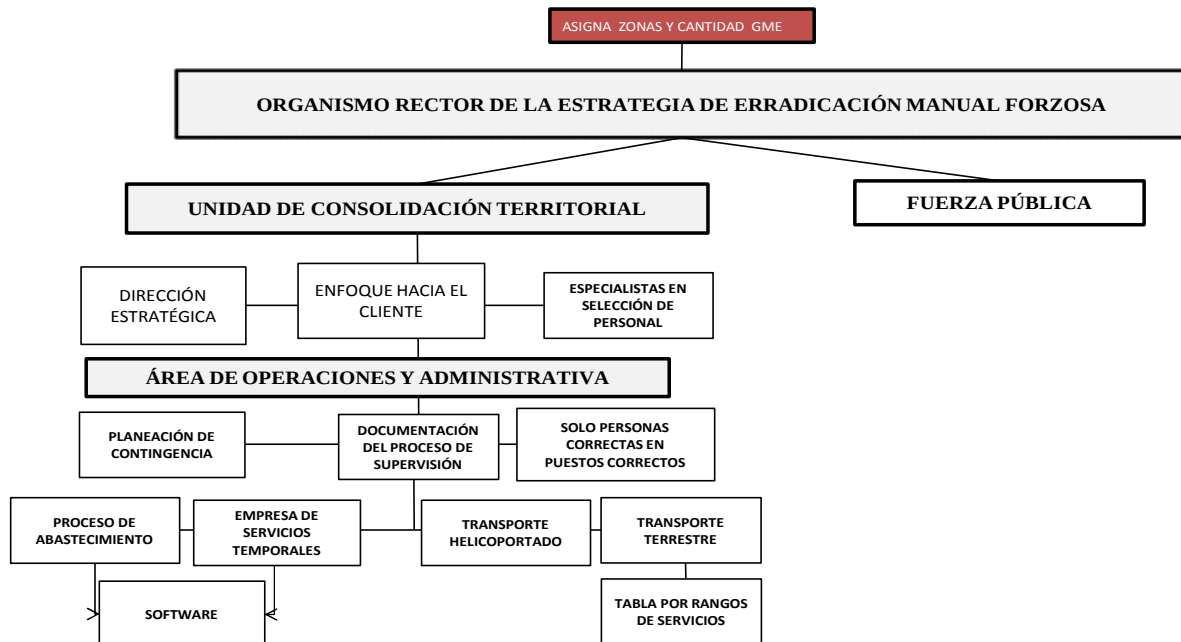
- No existe por parte del Ejército Nacional, una unidad dedicada a la erradicación manual de cultivos ilícitos. Es decir, a unidades con misiones diferentes, en algún momento les asignan la tarea de la erradicación como carga adicional a sus tareas ordinarias, caso que es crónico cuando las tareas no se encuentran en los mismos espacios de tiempo y lugar.
- Como consecuencia de lo anterior, se provoca la dispersión de las unidades provocando el debilitamiento de la fuerza y de su seguridad: Menos hombres, por tener que dividirlos en zonas diferentes. Falta de grupos especialistas en detección, ya que estos fueron planeados y asignados a las unidades completas. Sobre esfuerzo de personal, cuando se les asignan las tareas de erradicación luego de terminar sus tareas normales (les cambian descanso por erradicar).

- Con respecto a la Policía Nacional, no se comparte el objetivo de sostenibilidad, lo importante para esta fuerza es erradicar hectáreas de cultivos ilícitos, a fin de que el censo de SIMCI muestre el avance en sus metas de reducción. Teniendo en cuenta que el censo se realiza al finalizar el año, guardan sus recursos para la última fase del año.

CAPITULO III

PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS EN LA ERRADICACIÓN MANUAL DE CULTIVOS ILÍCITOS

Descrito y analizado el proceso logístico, los actores y las instancias críticas actuales, procede presentar una propuesta que permita gestionar de manera óptima los procesos logísticos que apoyan el proceso de erradicación manual de cultivos ilícitos en el territorio nacional colombiano. En tal sentido se presenta un diagrama (Gráficas 12 Propuesta Diagrama Organizacional) que representa gráficamente la propuesta.



Gráficas 12 Propuesta Diagrama Organizacional

La propuesta sugiere una reestructuración para organizar la operación sobre tres instancias de mayor nivel. Un ORGANISMO RECTOR DE LA ESTRATEGIA DE ERRADICACIÓN

MANUAL FORZOSA, encargado de definir los lineamientos, metas generales y realizar la auditoria y verificación de los resultados, La UNIDAD DE CONSOLIDACIÓN TERRITORIAL se encargará de estructurar, organizar y gestionar el plan de dirección y el ÁREA DE OPERACIONES Y ADMINISTRATIVA que directamente se encarga de ejecutar la operación.

En la investigación se exponen conceptos administrativos fundamentales en la gestión empresarial, que se aplican en la propuesta al proceso logístico de erradicación de cultivos ilícitos para garantizar mejores resultados y que el proceso de mejora continua se mantenga en el tiempo.

1 ORGANISMO RECTOR DE LA ESTRATEGIA DE ERRADICACIÓN MANUAL FORZOSA

Un elemento fundamental para estructurar una organización que asegure el logro de unos objetivos es el organismo o instancia que asume la responsabilidad de definir, planificar, gestionar y controlar, en tal sentido se plantea definir un organismo que este investido de la suficiente autoridad para definir unas metas y objetivos claros, y controlar las actividades de todos los participantes que apoyan la ejecución de la estrategia de erradicación de cultivos ilícitos, que llega a niveles de: Ministerio de Justicia y el Derecho, Ministerio de Defensa Nacional, Fuerzas Armadas y de Policía Nacional, Unidad Administrativa Especial de Consolidación Territorial – Dirección de Programas Contra Cultivos Ilícitos. De tal forma que esté en capacidad de articular los presupuestos y recursos para evitar desviaciones y asegurar una distribución equilibrada de los medios dispuestos con base en las responsabilidades operativas que cada uno de los participantes adquiere.

Este Organismo, se encarga de definir las metas anuales, y asume la responsabilidad de asegurar su cumplimiento. Las demás entidades deberán responderle a este organismo rector. Actualmente la Dirección de Programas Contra Cultivos Ilícitos tiene una importante trayectoria, viene avanzando significativamente en la mejora de sus procesos de gestión, cuenta con preparación técnica y capacidad para asumir la responsabilidad de órgano rector o como secretaría técnica de tal manera que sea capitalizable todo lo construido en procesos y buenas prácticas.

2 UNIDAD DE CONSOLIDACIÓN TERRITORIAL

La Unidad de Consolidación territorial es la encargada de ejecutar La Política Nacional de Consolidación y Reconstrucción Territorial PNCRT del Gobierno Nacional, con el propósito de alcanzar los Objetivos de:

- Reconstruir los territorios que han sido devastados por décadas de violencia.
- Consolidar los avances en materia de seguridad y aportar a la construcción de la paz.
- Contribuir a establecer las condiciones para la paz y la terminación del conflicto armado y los cultivos ilícitos. (Departamento para la Prosperidad Social, 2014).

Una de las actividades que desarrolla la Unidad de consolidación territorial para lograr sus objetivos es la erradicación manual de cultivos ilícitos, labor que se propone se redirija a una participación más activa y determinante, en donde se establezcan unos lineamientos precisos que coordinen de forma eficiente el actuar de todos los actores que participan en el proceso, a fin

de asegurar que los esfuerzos cumplan los objetivos y metas de forma integral para mejorar la percepción de las comunidades en donde se despliegan las tareas de erradicación, comunidades que esperan soluciones integrales que realmente resuelvan los problemas sociales que enfrentan con el flagelo de los cultivos ilícitos.

2.1 Dirección Estratégica

La Dirección estratégica es fundamental en la gestión empresarial y es aplicable a una operación logística como la que estamos tratando y que fundamentalmente se refiere a la gestión eficiente de los recursos para asegurar el logro de los objetivos.

Se propone como estrategia de dirección realizar la planificación de forma conjunta con todos los entes que participan en el proceso, a fin de contar con recursos efectivos y así superar la problemática actual en donde se evidencia riesgo de que los recursos asignados para la ejecución de la estrategia, no se puedan ejecutar, porque a quien le fue asignado no cuenta con los suficientes para desarrollar las tareas definidas.

2.1.1 Propuesta Para Planificación Operación Nacional Simultánea.

La planeación para la estrategia de erradicación manual de cultivos ilícitos está supeditada a diversos factores, lo que produce que los escenarios propuestos para el desarrollo de las actividades cambien intempestivamente (deterioro de la seguridad en las zonas de erradicación por acciones terroristas o hechos de orden público, que exige que la fuerza destinada para la

protección de los grupos se reduzca o disperse para atender esas situaciones, fallas de comunicación entre los altos mandos militares y los comandantes de las unidades que tienen la responsabilidad de los grupos, lo cual hace que estos últimos tengan que tomar determinaciones precipitadas, etcétera).

Se debe contar con planes alternos (sitios focalizados), que permitan dar continuidad a las actividades planificadas y en la medida de lo posible concentrar esfuerzos para las actividades de erradicación manual forzosa por regiones de mayor afectación de cultivos ilícitos, esto reduce en gran medida los costos de operación, facilita un mayor seguimiento y control de todas las actividades logísticas y garantiza por ende la seguridad de los erradicadores al poder contar con el apoyo aunado de personal de fuerza pública.

2.1.2 Toma de Decisiones

La Dirección de Programas Contra cultivos Ilícitos, en su grupo de erradicación debe contar con administradores líderes, que gestionen resolviendo los problemas convirtiéndolos en oportunidades. Para esto sus decisiones deben ser asertivas y documentadas.

El grupo de erradicación, para la implementación y administración de la estrategia de erradicación manual forzosa, cuenta con un grupo de profesionales especializados (en áreas de administración), el cual debe suministrar los insumos para esta toma de decisiones al coordinador del grupo.

Este grupo, al ser enterado de los objetivos de la fase debe:

- Diagnosticar posibles problemas e identificar oportunidades.
- Generar alternativas o potenciales estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos.
- Evaluar las alternativas (determinar los costos de estas alternativas, identificar criterios de evaluación que permitan reducir la incertidumbre con respecto al cumplimiento de los objetivos si se implementan las alternativas, costos, riesgos).

Con esta información el Coordinador del Grupo de Erradicación podrá:

- Realizar un estudio cuidadoso de todos los hechos, establecer si la información es suficiente.
- Seleccionar la mejor alternativa. Establecer el cronograma conjunto de erradicación, no solo incluyendo número de grupos móviles de erradicación y hectáreas a erradicar, sino los recursos que se deben invertir en la operación, diferenciando por entidad responsable.
- Informar a todos los participantes de la estrategia de la decisión tomada (documentar). Informar los motivos por los cuales se toma la decisión, a fin de que entiendan la importancia de ésta y la respalden.
- Se deben identificar los recursos y tareas. Es importante establecer los del grupo de erradicación, y los de las demás entidades participantes (fuerza pública), la articulación debe ser documentada.
- Realizar el cronograma conjunto (fuerza pública – grupo de erradicación).

- El monitoreo y evaluación de resultados debe realizarlo el Organismo Rector de la Estrategia de Erradicación.

2.2 Enfoque hacia el Cliente

Expuesto en sus términos más elementales, el proceso de erradicación manual forzosa, se define como:

“Erradicación Manual”: *Acción que consiste en arrancar los cultivos ilícitos del arbusto de coca y/o marihuana, o cortar (zoquear) la planta de amapola, produciendo la consecuente muerte por deshidratación...* (Unidad Administrativa Especial de Consolidación Territorial, 2014)

Para el presente estudio, esto cobra especial relevancia, ya que las únicas personas que realizan tal acción, son los **“Grupos Móviles de Erradicación”** – *Son grupos de personas civiles que realizan actividades de erradicación manual forzosa de cultivos ilícitos con la seguridad que determine la fuerza pública, como complemento a las actividades que hacen parte integral de la política de lucha contra las drogas ilícitas en Colombia*”(Unidad Administrativa Especial de Consolidación Territorial, 2014)

Dentro de los **principios de Gestión de la calidad** para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios (República de Colombia, 2004), establecidos a fin de conducir a las Entidades hacia la mejora en su desempeño, aparece en primer lugar:

a) **Enfoque hacia el cliente:** *La razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes, por lo tanto, es fundamental que las entidades comprendan cuales son las necesidades actuales y futuras de los clientes, que cumpla con sus requisitos y que se esfuercen por exceder sus expectativas.*
(República de Colombia, 2004)

Dentro del modelo efectivo de control que permita el cumplimiento de cada una de las acciones demarcadas en la cadena de los requerimientos, se tiene que el área logística del Grupo de Erradicación cumple una labor fundamental, ya que es la encargada de llevar a buen término dicho objetivo. Pero para esto, es completamente necesario que cada uno de los integrantes de esta área, sea consciente de quién es su cliente.

Dentro de la metodología PHVA, el primer proceso es el de **Planear**: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la entidad. (República de Colombia, 2004)

El área logística cuenta como su único cliente, al personal que conforman los grupos móviles de erradicación. El cual como mencionamos inicialmente, además es la parte fundamental de la estrategia de erradicación manual forzada.

En vista de lo anterior, dentro de la encuesta que se realizó al personal de profesionales especializados, apoyos operativos y apoyos zonales de enlace, quienes conforman el área de logística del grupo de erradicación, se estableció como primera pregunta:

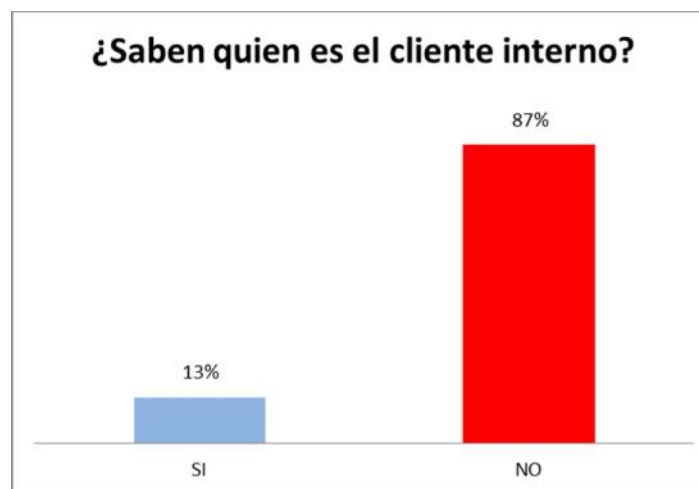
¿Dentro de la estrategia de erradicación manual forzada, cuando se desarrollan las tareas de logística, el cliente es?

La persona encuestada selecciona su respuesta de las siguientes posibilidades:

- a. La población que ha sido afectada históricamente por los cultivos ilícitos y el conflicto interno.
- b. Personal que conforman los Grupos Móviles de Erradicación.
- c. Los contratistas de la Unidad de Consolidación Territorial.

Lo que nos da como resultado el nivel de conocimiento que se tiene del cliente interno dentro del área de logística:

Para esta pregunta, respondieron 38 personas, de las cuales tan solo 5 lo hicieron de forma correcta (gráfica 5)



Graficas 15 Respuesta Reconocimiento Cliente Interno

Ante este resultado, como primer paso para implementar el modelo efectivo de control se sugiere se realice una capacitación a todo el personal del área logística del grupo de erradicación,

a fin de que no solo conozcan a su cliente, sino que tengan clara la importancia de este para el programa. En esencia esta área solo es verdaderamente productiva cuando los miembros de los grupos móviles de erradicación, cuentan con todos los elementos necesarios para desarrollar a cabalidad su labor, en las mejores condiciones de calidad de vida laboral.

2.3 Especialistas en Selección de Personal

Teniendo en cuenta lo particular de la operatividad de los Grupos Móviles de Erradicación, que hace que su abastecimiento sea programado cada quince días, no solo por los lugares de difícil acceso en el que laboran, o por los esfuerzos de seguridad que se debe implementar para el ingreso de los elementos; sino que adicionalmente en su mayoría son mediante el uso de helicópteros lo que aumenta enormemente las dificultades ante una posible solución a inconvenientes o errores presentados en la logística. Es importante que el proceso de selección de personal se desarrolle sobre parámetros objetivos y técnicos que aseguren la idoneidad de las personas seleccionadas. Se propone a la dirección del programa, implementar un proceso de selección de personal que asegure tener **“las personas correctas en los puestos correctos”**, premisa neurálgica para el área de logística del grupo de erradicación.

2.3.1 Propuesta Asignación Apoyos Zonales De Enlace

La selección de personal debe efectuarse con el criterio que amerita el cargo, ya que este es uno de los cargos más importantes del proceso (desde el punto de vista logístico). Estas personas

son quienes verifican que los elementos se encuentran completos y cumplan con las calidades estipuladas en el contrato (previo del ingreso a zona). En caso de presentarse novedades, debe buscar la solución antes de la fecha del abastecimiento siguiente.

Este personal conforma el último filtro en el proceso, en el cual es posible realizar los cambios y atender los requerimientos logísticos presentados en terreno. A partir de allí, todo error generara consecuencias inevitables.

Un factor que se debe tener en cuenta en la selección de este personal es que laboran completamente independientes, permanecen en las cabeceras municipales, en donde no tienen supervisión alguna.

Por lo tanto se debe:

- 1- Definir claramente sus responsabilidades, inducir en el enfoque al cliente, caracterizar el cargo. La selección de personal debe ser liderada por una persona especializada que evalúe principalmente sobre las competencias (actualmente se hace únicamente con criterio de estudios).
- 2- Deben tener claro, que su objetivo es velar porque a los erradicadores manuales de cultivos ilícitos, no les falte elemento alguno.
- 3- Medir su gestión (abastecimientos con novedades/abastecimientos realizados), hacerlo de forma comparativa entre quienes desempeñan este cargo.

- 4- El personal que este bajo el promedio debe recibir inducción a fin de que realice su proceso de forma adecuada. En los casos en que se determine que no cumple con las competencias para el cargo, debe ser reemplazado de forma oportuna (a fin de no afectar la calidad laboral de los erradicadores manuales).
- 5- Delegar un supervisor, quien tendrá la tarea de monitoreo y seguimiento de forma permanente, evaluando su desempeño, provocando las acciones a que haya lugar.
- 6- Este personal debe tener conocimientos avanzados en medios de comunicación, manejo de software, planificación de actividades, control de cumplimiento.
- 7- Capacitar y evaluar en los principios del MECI: Autocontrol, Autorregulación, Autogestión.
- 8- La estabilidad del personal con las competencias necesarias para el cargo, es fundamental para la logística de los grupos móviles de erradicación. Se hace imperativo que se conserven las evaluaciones del personal, y se audite que solo las personas indicadas estén en el cargo.

2.3.2 Propuesta Asignación Apoyos Zonales

Con respecto al área logística; la intervención que realiza esta persona se limita a verificar cualquier discrepancia (remisión de factura versus elementos físicos entregados). Actividad que no requiere mayor preparación o competencia especial. Empero, cuando se ha realizado la tarea, se requiere que informe clara y oportunamente de toda novedad existente. Teniendo en cuenta

que el área logística es la encargada en general de que no se presenten novedades, y que la existencia de ellas, significa que no han realizado bien su labor. Esta persona debe presentar informe adecuadamente redactado, de forma clara y concisa, bajo principios de ética y equidad, con el único fin de buscar la mejora del proceso con esta información; evitando que bajo ninguna presión directa o indirecta, no realice los reportes.

Por otro lado se ha podido observar que el programa utiliza medios de comunicación que en tiempo real permiten el suministro de esta información, lo cual no es a la totalidad de los puntos de erradicación, ya que depende de que exista señal de datos para celular. Ante lo relevante de la comunicación puntos de erradicación – oficina central, se recomienda buscar un medio de comunicación que tenga mayor cobertura a nivel nacional así como un software especializado para el manejo de los datos.

3 ÁREA DE OPERACIONES Y ADMINISTRATIVA

3.1 Planes de Contingencia

Los procedimientos alternativos al desarrollo de un proceso de una empresa son soporte de garantía para la continuidad de la operación, y su propósito es asegurar el normal funcionamiento de ésta, aun cuando alguna de sus funciones falle por un accidente interno o externo.

Preparar los planes de contingencia, no implica reconocer la ineficacia de la empresa, supone un avance en la prevención de eventualidades que puedan acarrear pérdidas, fallos en la operación e incluso afectación al personal. La función principal es la continuidad de las operaciones de la empresa y su elaboración se divide en cuatro etapas:

1. Evaluación.
2. Planificación.
3. Pruebas de viabilidad.
4. Ejecución.

Las tres primeras etapas constituyen el componente preventivo y la última a la ejecución del plan una vez ocurrido el siniestro. La planificación aumenta la capacidad de organización en caso de siniestro sirviendo de punto de partida para las respuestas en caso de emergencia.

De los anteriores planteamientos se deduce que preparar un plan de contingencias para el proceso logístico de erradicación forzosa es prioritario para garantizar la continuidad y eficiencia de la operación

3.2 Documentación de Procesos

La documentación de los procesos de una organización, genera una base de conocimiento que garantiza la continuidad de una operación ante los eventuales cambios en el recurso humano, se debe propender por dar un acceso generalizado para facilitar el uso del conocimiento de los

procesos, permitiendo a los usuarios proponer cambios o iniciativas de mejora, motivándolos a participar, debatir y compartir el conocimiento.

La documentación facilita la transmisión del conocimiento en el tiempo, garantiza continuidad, es un referente de validación al que se recurre para realizar el control de la ejecución, y debe ser dinámica para adaptarse a los cambios. El conocimiento registrado en una base documental de procesos es trazable y permite un seguimiento histórico de su evolución.

Los procesos documentados son el registro explícito del cómo realizar determinada acción o tarea y están por encima del conocimiento tácito que siempre está viciado por la subjetividad de quien lo pretende aplicar.

3.3 Proceso de Abastecimiento

Teniendo en cuenta la gran cantidad de elementos que se maneja con estos contratos (herramientas, menaje, elementos de camping, medicamentos, víveres y elementos de aseo), los cuales son destinados a más de 2000 personas (en promedio por fase de erradicación), y considerando que la UACT adicionalmente suministra los víveres para los miembros de la Policía Nacional que acompaña las labores de erradicación, se debe estructurar un proceso estándar que permita el seguimiento efectivo del proceso de abastecimiento, asegurando la entrega de provisiones. Se deben instrumentar listas de chequeo en cada una de las etapas del proceso a fin de minimizar las diferencias que se presentan en el último eslabón de la cadena de abastecimiento.



3.3.1 Propuesta Supervisión de los Contratos.

Teniendo en cuenta la evolución muy positiva en la supervisión de los contratos, que ha logrado una eficiencia en la prestación de los servicios y entrega de productos, que rompe con paradigmas que se tenían dentro del programa, los cuales indicaban que debido a las particularidades de la operación no era posible tener productos o servicios de calidad y con la oportunidad necesaria. Es muy recomendable que el actual supervisor de los contratos, documente el procedimiento que ha realizado, lo cual debe ser tomado como insumo por el área jurídica de la Unidad Administrativa Especial de Consolidación Territorial, a fin de estandarizar este modelo de supervisión.

3.4 Software

El avance de las tecnologías de la información facilitan a las organizaciones evolucionar en el desarrollo de sus operaciones, en tal sentido hoy en día es inapropiado que el control y manejo se lleve mediante tablas de Excel, cuando es posible acceder a sistemas de información más estructurados que permiten el manejo de la información de forma centralizada, permitiendo la toma de decisiones más oportunas y facilitando la ejecución del trabajo de todos los colaboradores. Con base en estos argumentos se propone la implementación de un software especializado, que cumpla, entre otras, las siguientes características:

- Debe ser una plataforma online que permita acceso vía internet, cumpliendo con todos los niveles de seguridad que garanticen la integridad y confidencialidad de la información.
- Debe estar enlazado con el software de personal, con lo cual automáticamente se sabrá para cuantas personas se debe abastecer, y la lista de productos a solicitar al proveedor.
- Los datos de los puntos de erradicación (que con solo seleccionar el código se establezca el lugar a donde deben llegar los elementos y quién los recibirá (datos de contacto).
- Debe llevar el control de las fechas de abastecimiento y alertar cuando se aproximen.
- Los Apoyo zonales deben tener acceso a él, con el fin que desde las zonas se hagan los requerimientos adicionales a los normales de abastecimiento.
- El software debe enviar la solicitud de los elementos a los proveedores.
- Mediante el software el enlace debe hacer la verificación previa al ingreso a zona de los productos.
- Mediante el software el apoyo zonal debe hacer la verificación final, confirmando los productos realmente recibidos.
- El software debe generar documento para verificación de factura. Solo se debe pagar lo que el sistema haya registrado.

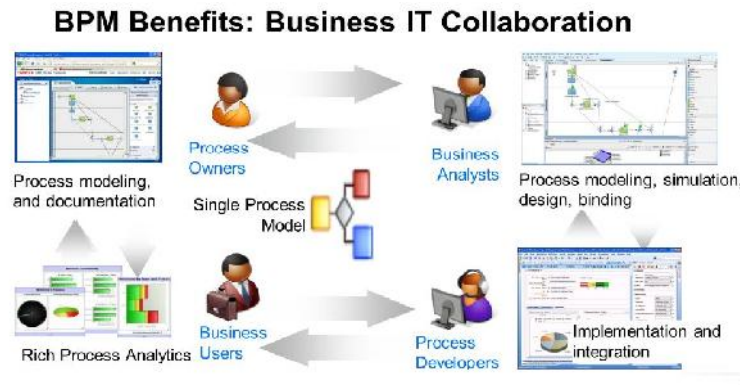


Ilustración 14 Beneficios de un Software BPN

3.5 Transporte

3.5.1 Propuesta suministro de horas de vuelo

Se hace sumamente importante que la Unidad Administrativa Especial de Consolidación Territorial, adelante las averiguaciones necesarias a fin de determinar si es posible contratar este tipo de servicios con una empresa extranjera. Es muy importante que en todo negocio se tenga un sistema de contrapesos, así como alternativas en caso de incumplimientos. Adicionalmente se pueden realizar alguna mejorar al procedimiento así:

- Planear la disposición del Helicóptero según zona y requerimientos previos: Se presenta dificultad porque al momento de la solicitud pueden existir requerimientos de diferentes zonas del país en la misma fecha y no se poseen disponibilidad de aeronaves para las diferentes operaciones. Por lo anterior se debe tener muy claro cuáles son las prioridades en las operaciones a realizar, si algún movimiento aéreo se puede realizar por otro medio de transporte (terrestre o marítimo). Solicitar una nave

adicional a la empresa contratista. Solicitar apoyo de fuerza militares o por último analizar cual operación se puede aplazar por unos días mientras se tiene disponibilidad de la nave.

- Mejora: Establecer los tiempos de operación con Fuerza pública con anterioridad para establecer los mecanismos de transportes a utilizar con los recursos disponibles.
- Realiza Briefing de seguridad con la fuerza pública y pilotos del helicóptero: Se pueden presentar ambigüedades en la operación a realizar. Los diferentes participantes en la operación (fuerza pública, contratista y UACT) no tienen un consenso puesto que sus necesidades de seguridad y operación son diferentes.
- Mejora: Protocolo de Briefing establecido que unifique los criterios de cada participante de la operación. Durante el desarrollo de la operación: Helipuertos mal elaborados que no permiten el aterrizaje de la máquina lo cual conlleva a la pérdida de horas de vuelo y retraso en la operación en los tiempos planeados. Los informes de condiciones del tiempo varían del reporte inicial sobre la ruta.
- Mejora: Capacitación práctica de elaboración de helipuertos a los apoyos zonales encargados de la misma. En cuanto el tiempo es complicado que no cambie en las zonas selváticas y/o montañosas en donde se realizan las operaciones.

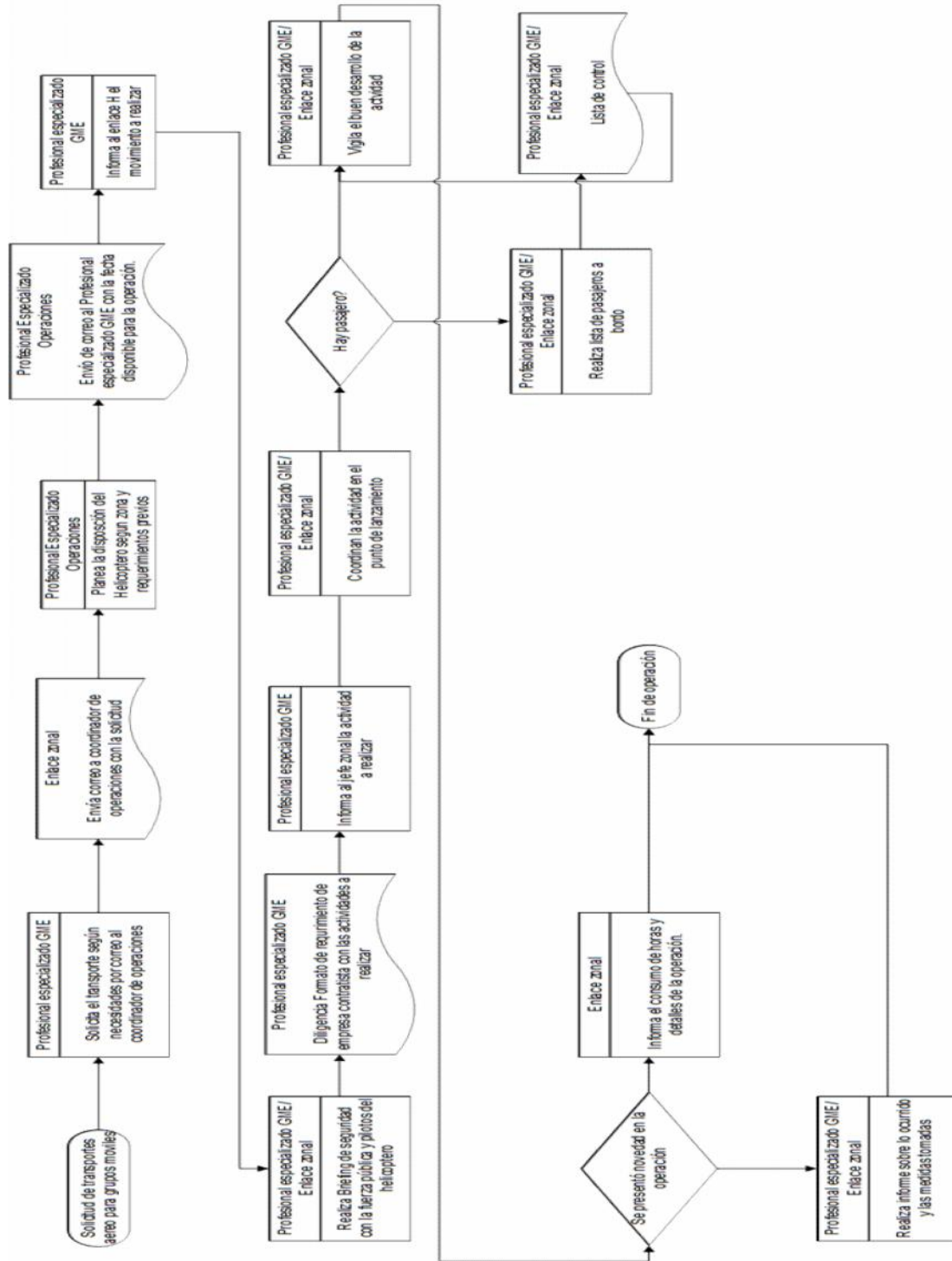


Ilustración 15 Nuevo Procedimiento de suministro de horas de vuelo

3.5.2 Propuesta transporte terrestre

El proveedor de este servicio, ha demostrado en muchas ocasiones incumplimiento el cual aduce a factores externos: Los vehículos no son de él y le incumplen, hay temporada alta entonces no consigue vehículos, los vehículos que consiguió son de modelos viejos, a los lugares que van los erradicadores, solo operan buses que no cumplen con las características contratadas.

El control de este contrato es muy difícil en vista de que en ocasiones no se puede parar la operación debido a que los helicópteros están esperando a los erradicadores. O se tiene un itinerario establecido por seguridad que se debe cumplir. En el caso de la extracción, pueden estar en un lugar inseguro por lo cual deben salir lo más pronto posible.

En ocasiones, debido al mal estado de las carreteras o condiciones de seguridad de las zonas a donde o desde donde se trasladan los erradicadores, el contratista dice que el valor que le cobran los transportadores es más alto que el contratado.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se puede observar que los pliegos para el contrato deben ser estudiados más a fondo. Tener en cuenta todas estas situaciones y establecer una tabla que haga que en todos los casos sea justo para el contratista y para los erradicadores.

De esta forma, en los lugares en los cuales realmente no van vehículos de ciertas características (los cuales por la trayectoria del programa ya son conocidos), se deben establecer otros criterios de contratación, otros valores.

El contrato debe tener anexa tabla con los recorridos, escala de valores de acuerdo a los servicios prestados, establecer las posibilidades de acuerdo a las condiciones, en las cuales cuando el contratista se acerque al ideal del transporte, gane más y cuando se aleje obtenga menores ingresos.

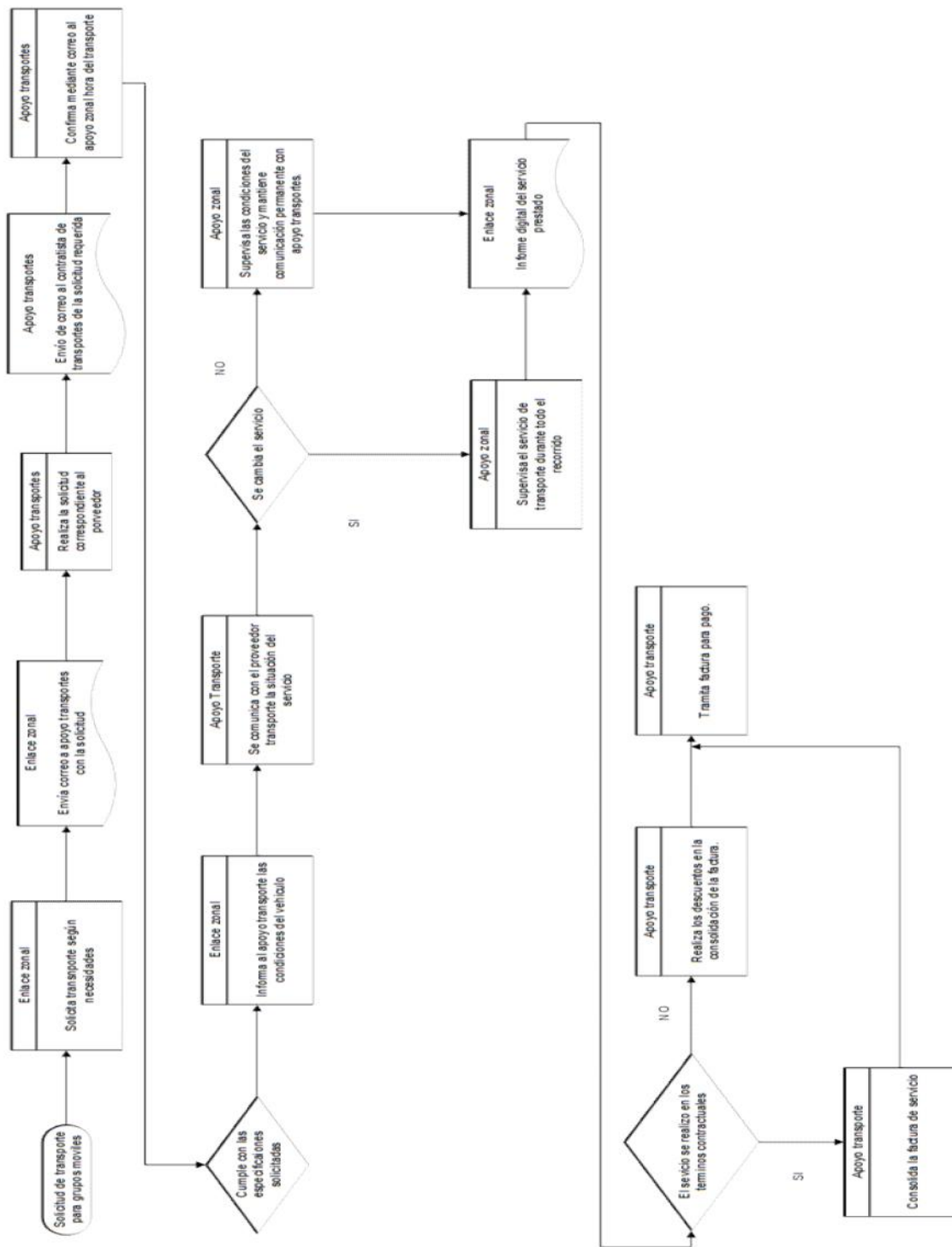


Ilustración 16 Nuevo Procedimiento de transporte terrestre

BIBLIOGRAFÍA

- Acero, L. C. (2010). *Dirección Estratégica*. Bogota D.C: Ecoe Ediciones.
- Alejandro R. Rodas Carpizo, M. F. (2008). *Administración Básica* . Mexico D.F: Editorial LIMASA S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores .
- Cutcher-Gershenfeld, D. M. (2007). *El lado Humano de las Empresas*. Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana .
- Departamento para la Prosperidad Social. (17 de 10 de 2014). *www.dps.gov.co*. Obtenido de Departamento para la Prosperidad Social: <http://www.dps.gov.co/contenido/contenido.aspx?catID=641&conID=4594>
- Edward H. Frazelle, R. S. (2006). Logística de almacenamiento y manejo de materiales de clase mundial. En R. S. Edward H. Frazelle, *Logística de almacenamiento y manejo de materiales de clase mundial* (pág. 334). Bogotá: Gurpo Editorial Norma.
- García, Á. A. (1997). Conceptos de organización industrial. En Á. A. García, *Conceptos de organización industrial* (pág. 308). Barcelona, España: MARCOMBO S.A.
- Gómez, H. S. (1997). Gerencia estratégica. En H. S. Gómez, *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Harold Koontz, H. W. (2007). *Elementos de la administración, un enfoque internacional séptima edición*. . México : McGraw-Hill Interamericana.
- Hill, C. &. (1996). Administración estratégica un enfoque integrado. En C. &. Hill, *Administración estratégica un enfoque integrado*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Kumar, R. (2014). *RESEARCH Methodology, A Step by Step GUIDE FOR BEGINERS*.SAGE.
- República de Colombia. (2004). Norma técnica de calidad en la gestión pública . *NTCGP 1000:2004*.

Trabajo realizado y enviado por Kan Pontificia Universidad Javeriana – Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas – Seminario del pensamiento Administrativo por Ricardo Vivas Bernal, A. F. (2009). *Economía y pensamiento administrativo* . Argentina: El Cid Editor .

UACT. (2012). Manual específico de funciones de la UACT. *Manual específico de funciones de la UACT*. BOGOTA D.C, Colombia.

Unidad Administrativa Especial de Consolidación Territorial. (27 de Marzo de 2014). Resolución - 00139. *Resolución 00139*. Colombia.

Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial - UACT. (15 de 04 de 2014). *Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial* . Obtenido de Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial : <http://www.consolidacion.gov.co/?q=content/unidad-administrativa-para-la-consolidaci%C3%B3n-territorial-uact>

Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial. (2012). *Antecedentes y creación de la entidad, Programa Contra Cultivos Ilícitos*. Bogotá D.C: página web.

Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial (27 de 03 de 2014), Resolución No. 00139.

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito UNODC, (13 de 11 de 2014). Sistema Integrado de Monitoreo de Cultivos Ilícitos - SIMCI -. De: <http://www.unodc.org/colombia/es/simci2013/simci.html>.

ANEXOS

Anexos 1 Modelo de Encuesta a personal Administrativo

Objetivo y destino de la encuesta:

La presente encuesta tiene como objetivo, realizar la investigación que conduzca a elaborar una propuesta de mejora para la planificación, implementación, ejecución, seguimiento y control a los contratos asignados para la operatividad de los Grupos Móviles de Erradicación (GME), de cultivos ilícitos, y así lograr una mayor efectividad en la provisión de los bienes y servicios suministrados. Esta hace parte del Anteproyecto, para la facultad de posgrados, de Especialización en Gerencias de la Universidad la Gran Colombia de Bogotá; por lo cual es de entender que la información suministrada aquí, será de carácter público y para consulta del personal en general (tanto fuera como dentro de la Entidad).

Hipótesis:

Los Grupos Móviles de Erradicación, para su operación requieren de los contratos de: Suministro de personal en misión, transporte terrestre y aéreo, suministro de medicamentos y suministro de herramientas.

El área de logística del grupo de erradicación, es la que se encarga de controlar que los productos y servicios se surtan de forma adecuada, oportuna, y en las cantidades estipuladas en los contratos. Dentro de la administración pública, se busca que esta área cumpla con los estándares de cadena de valor, calidad, y competitividad.

Dentro de las entidades públicas no se tiene línea de flotación (la empresa nunca tendrá un desempeño que la ponga en peligro de existir ya que sus ingresos no provienen de sus actividades principales), pero, es importante tener en cuenta que una estrategia como la de los GME, puede tener algo muy similar, ya que ante el no cumplimiento de sus objetivos, hará que se pierda el interés nacional y de la cooperación internacional para seguir soportando los enormes costos tanto políticos como económicos en los que se incurre para llevarla a cabo. Por otro lado, la estrategia se encuentra dentro del sector de inclusión social, lo que genera gran controversia por ser de choque contra una problemática y tener un componente de fuerza pública; lo cual quiere decir que además de ser eficiente, debe ser competitiva.

Teniendo en cuenta que la parte logística de los GME, es parte fundamental para el cumplimiento de los objetivos y para la competitividad de la estrategia, mediante la encuesta, se establece en que parte de los procesos de control utilizados actualmente se presentan dificultades para que sea efectiva la provisión de bienes y servicios a lo largo del territorio nacional. Definir qué lineamientos se deben replantear, omitir o agregar para que los contratistas cumplan el objeto contractual y a su vez corrijan oportunamente las fallas presentadas en las actividades desarrolladas. Proyectar un modelo efectivo de control que permita el cumplimiento de cada una de las acciones demarcadas en la cadena de los requerimientos demandados.

CUESTIONARIO

Cadena de valor:

El valor agregado: Es la suma de los beneficios percibidos (grado de aceptación), por el cliente al recibir la transferencia de un producto o servicio.

Dentro de la estrategia de erradicación manual forzosa, cuando se desarrollan las tareas de logística, **el cliente es:**

- a. La población que ha sido afectada históricamente por los cultivos ilícitos y el conflicto interno.
- b. Personal que conforman los Grupos Móviles de Erradicación.
- c. Los contratistas de la Unidad de Consolidación Territorial.

¿Considera que el cliente del área de logística de los GME, percibe que la calidad de la atención prestada es excelente?:

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

¿El proceso de planeación, para las actividades de erradicación manual forzosa, se desarrolla de forma adecuada?:

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

¿El proceso de planeación de la estrategia GME, está articulada con la planeación de fuerza pública?

- a. Nunca
- b. La mayoría de las veces no
- c. Algunas veces si algunas veces no

- d. La mayoría de las veces si
- e. Siempre

¿Siempre se cuenta con los contratos necesarios, vigentes y activos para las actividades de erradicación manual forzosa?:

- f. Nunca
- g. La mayoría de las veces no
- h. Algunas veces si algunas veces no
- i. La mayoría de las veces si
- j. Siempre

¿Las personas que intervienen en el proceso de logística de los GME, conocen a cabalidad sus funciones?:

- a. Nunca
- b. La mayoría de las veces no
- c. Algunas veces si algunas veces no
- d. La mayoría de las veces si
- e. Siempre

¿Los usuarios del área de logística saben exactamente a quien acudir cuando necesita sus servicios?:

- a. Nunca
- b. La mayoría de las veces no
- c. Algunas veces si algunas veces no
- d. La mayoría de las veces si
- e. Siempre

¿Existe el canal adecuado para recibir las peticiones quejas y reclamos del servicio que presta el área de logística GME?:

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

¿El área de logística recopila información del grado a aceptación de sus clientes, a fin de buscar la mejora continua?:

- a. Nunca
- b. La mayoría de las veces no
- c. Algunas veces si algunas veces no
- d. La mayoría de las veces si
- e. Siempre

Estándares de calidad en la Entidad pública:

¿Los funcionarios del área logística, prestan la mayor atención a sus tareas, siempre procurando la satisfacción del cliente como objetivo principal de sus labores?:

- a. Nunca
- b. La mayoría de las veces no
- c. Algunas veces si algunas veces no
- d. La mayoría de las veces si
- e. Siempre

¿Cuándo se presenta una situación anormal en la prestación de los contratos de bienes y servicios para la logística de los GME, el área de logística lidera de forma oportuna, la mejor solución posible?:

- a. Nunca
- b. La mayoría de las veces no
- c. Algunas veces si algunas veces no
- d. La mayoría de las veces si
- e. Siempre

¿Los procesos del área logística son planificados, tienen objetivos claros, con tareas bien definidas, responsables visibles?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo

- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

¿Los productos y servicios prestados por el área de logística de los GME, se ajustan a las necesidades reales del cliente, con la calidad debida, bajo los controles necesarios para evitar productos o servicios faltantes o deficientes?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

¿Los procesos del área de logística son inspeccionados y auditados, se observa mejora continua?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

¿El área de logística cuenta con los medios de recolección de información, de forma tal que sabe con exactitud las fallas en sus procesos, y se basa en hechos reales para toma de decisiones asertivas?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

¿Los proveedores de productos y servicios para la logística de los GME, son los más idóneos y calificados?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

¿El área de logística es accesible, cordial, para con los demás integrantes del equipo de los GME?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

¿El Proceso de contratación de los productos y servicios necesarios para la logística de los GME, así como su seguimiento y control, se realiza de forma transparente?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

¿Existen herramientas que permiten medir la eficiencia, eficacia y transparencia en la prestación de los servicios así como en el suministro de productos para los GME?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

METODOLOGÍA: La encuesta se realiza mediante formulario google drive. En cada una de las preguntas aparecerá un punto adicional como observaciones, a fin de poder recibir información adicional, teniendo en cuenta que dentro del universo de encuestados, se encuentra personal muy conocedor del tema y otros que son los directamente beneficiarios del área de logística.

Anexos 2 Modelo de Encuesta a Erradicadores Manuales

ENCUESTA ERRADICADORES MANUALES DE CULTIVOS ILÍCITOS

OBJETIVO: La presente encuesta busca obtener información para establecer si los erradicadores manuales cuentan con los elementos y servicios, necesarios, a tiempo y de buena calidad para desempeñar su labor con calidad de vida en el trabajo.

Esta información es **de carácter anónima**, no es necesario que ponga sus datos personales. Nadie sabrá quién diligencio la información. Solo se solicitarán datos para saber exactamente la zona en la cual se recopiló la información.

CUESTIONARIO:

Departamento y municipio donde laboró: _____

Fecha: _____

Por favor lea la pregunta con detenimiento. En caso de tener dudas pregunta a la persona encargada y marque con una X sobre la letra, según corresponda:

1. ¿Los víveres, siempre están a tiempo y completos para efectuar su labor?
 - a. Nunca
 - b. La mayoría de las veces no
 - c. Algunas veces si algunas veces no
 - d. La mayoría de las veces si
 - e. Siempre

Observaciones: _____

2. ¿Los elementos de cocina, siempre están a tiempo y completos para efectuar su labor?
 - a. Nunca
 - b. La mayoría de las veces no
 - c. Algunas veces si algunas veces no
 - d. La mayoría de las veces si

e. Siempre

Observaciones:_____

3. ¿Los elementos de camping (carpas bi personales, sleeping, esteras), siempre están a tiempo y en las cantidades necesarias para efectuar su labor?

- a. Nunca
- b. La mayoría de las veces no
- c. Algunas veces si algunas veces no
- d. La mayoría de las veces si
- e. Siempre

Observaciones:_____

4. ¿Los medicamentos, siempre están a tiempo y en las cantidades necesarias para efectuar su labor?

- a. Nunca
- b. La mayoría de las veces no
- c. Algunas veces si algunas veces no
- d. La mayoría de las veces si
- e. Siempre

Observaciones:_____

5. ¿Las herramientas, siempre están a tiempo y en las cantidades necesarias para efectuar su labor?

- a. Nunca
- b. La mayoría de las veces no
- c. Algunas veces si algunas veces no
- d. La mayoría de las veces si

e. Siempre

Observaciones:_____

6. ¿El bus en el cual es transportado está en buenas condiciones, va cómodamente sentado, el conductor es amable, el viaje es agradable?

- a. Nunca
- b. La mayoría de las veces no
- c. Algunas veces si algunas veces no
- d. La mayoría de las veces si
- e. Siempre

Observaciones:_____

7. ¿En algún momento durante su trabajo, alguien les pregunta si los elementos o servicios que ha recibido (transporte, herramientas, medicamentos, remesa), están bien. Alguien se interesa por saber si están a gusto?

- a. Nunca
- b. La mayoría de las veces no
- c. Algunas veces si algunas veces no
- d. La mayoría de las veces si
- e. Siempre

Observaciones:_____

8. ¿Cuándo le ha faltado algún elemento, le ha llegado defectuoso, o le han prestado un mal servicio. Ha visto que los responsables han tratado darle solución, mostrando preocupación por que usted siempre este bien, o lo mejor posible?
- a. Nunca
 - b. La mayoría de las veces no
 - c. Algunas veces si algunas veces no
 - d. La mayoría de las veces si
 - e. Siempre

Observaciones:_____

9. ¿Los elementos que le entregan para su labor como erradicador son suficientes?
- a. Nunca
 - b. La mayoría de las veces no
 - c. Algunas veces si algunas veces no
 - d. La mayoría de las veces si
 - e. Siempre

Observaciones:_____

10. ¿Los elementos que le entregan para su labor como erradicador son los que realmente necesita?
- a. Nunca
 - b. La mayoría de las veces no
 - c. Algunas veces si algunas veces no
 - d. La mayoría de las veces si
 - e. Siempre

Observaciones:_____

11. ¿En su trayectoria en el programa ve que los servicios y elementos que le entregan han mejorado?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

Observaciones: _____

12. ¿Los proveedores de los servicios y elementos que le entregan, son los mejores?

- a. Nunca
- b. La mayoría de las veces no
- c. Algunas veces si algunas veces no
- d. La mayoría de las veces si
- e. Siempre

Observaciones: _____

13. ¿Cuándo le ha faltado algún elemento, le ha llegado defectuoso, o le han prestado un mal servicio, usted sabe con quién quejarse?

- a. Nunca
- b. La mayoría de las veces no
- c. Algunas veces si algunas veces no
- d. La mayoría de las veces si
- e. Siempre

Observaciones: _____

14. ¿Alguien está pendiente de que los servicios y elementos que le entregan, estén completos y sean los adecuados?

- a. Nunca
- b. La mayoría de las veces no
- c. Algunas veces si algunas veces no
- d. La mayoría de las veces si
- e. Siempre

Observaciones: _____

Método de encuesta: Se entrega formato a erradicadores manuales, se les explica su correcto diligenciamiento y el hecho de que es de carácter anónima.