

**Propuesta de consultoría para la generación de acercamientos estratégicos al
mercado de donantes y cooperantes a nivel internacional**

**Presentado a:
Fundación Tecnológica Rural Coredi**

**Por:
Rubén Darío Múnera Ramírez**

**Aseesor:
Juan Pablo Arrubla Zapata
PhD en Dirección y Administración de Empresas, Docente tiempo completo
Institución Universitaria ESUMER**

**Institución Universitaria ESUMER
Maestría en Mercadeo
Medellín, Colombia, 2015**

AGRADECIMIENTOS

Quiero dar gracias a la Fundación Tecnológica Rural Coredi, porque trabajando allí, me facilitó el espacio para que yo pudiera adelantar mis estudios, además de la elaboración de este trabajo.

A mi asesor Juan Pablo Arrubla, quien gracias a su paciencia e indicaciones, facilitó mi proceso para la culminación del mismo.

A mi familia que son parte fundamental en este proceso, y que gracias a su compañía pude sacar esto adelante.

Gracias a todos aquellos que facilitaron este proceso.

CONTENIDO

RESUMEN	9
1. INTRODUCCIÓN	10
2. LA EMPRESA	12
3. CONTEXTO DE LA CONSULTORÍA	13
4. OBJETIVOS	16
4.1 OBJETIVO GENERAL	16
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
5. MARCO DE REFERENCIA	17
5.1 ¿QUÉ ES LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL?	17
5.1.1 Cooperación Sur-Sur	17
5.1.2 Cooperación Sur – Norte	17
5.1.3 Cooperación triangular	18
5.2 TIPOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL	20
5.2.1 Cooperación Financiera	20
5.2.2 Cooperación Descentralizada	20
5.2.3 Ayuda Humanitaria y de Emergencia	21
5.2.4 Ayuda Alimentaria	21
5.2.5 Cooperación Cultural	21
5.2.6 Becas	21
6. MARCO METODOLÓGICO	23
6.1 ANÁLISIS SITUACIONAL	24
6.1.1 Análisis del entorno	24
6.1.2. Análisis Interno	25
6.2 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO	26
6.2.1 Macro entorno	26
6.2.2 Organización	27
6.3 POSIBLES ALIADOS ESTRATÉGICOS	27
6.3.1 Identificación de los factores clave del mercado de donantes y cooperantes	27
6.3.2 Estudio de mercado de donantes y cooperantes a nivel nacional e internacional	27
6.4 RUTA DE SOLUCIÓN ESTRATÉGICA	28
7. RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS	29
7.1 ANÁLISIS INTEGRAL DE LA FUNDACIÓN TECNOLÓGICA RURAL COREDI	29
7.1.1 Macro entorno	29
7.1.1.1 Factor Político	29

7.1.1.2 Factor Económico	32
7.1.1.3 Factor Social	33
7.1.1.4 Factor Tecnológico	34
7.1.1.5 Factor Ecológico	34
7.1.1.6 Factor Legal	35
7.1.2 Análisis interno	35
7.1.2.1 Subsistema Razón de Ser	35
7.1.2.2 Subsistema Tecnológico	38
7.1.2.3 Subsistema Sico Social	38
7.1.2.4 Subsistema Estructural	38
7.1.2.5 Subsistema de Gestión	39
7.2 POLÍTICA GUBERNAMENTAL COLOMBIANA PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL	39
8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	45
8.1 MATRIZ DOFA	45
8.1.1 Fortalezas	45
8.1.2 Debilidades	46
8.1.3 Oportunidades	46
8.1.4 Amenazas	47
8.2 FACTORES CLAVE EN EL MERCADO DE DONANTES Y COOPERANTES PARA LA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	49
8.2.1 Áreas de interés común	49
8.2.2 Ámbito geográfico	50
8.2.3 Mecanismos de apoyo	50
8.2.4 Temporalidad de apertura y cierre de convocatorias	50
8.2.5 Tipo y/o clase de cooperación	51
8.3 ESTUDIO DEL MERCADO DE LOS POSIBLES APORTANTES Y COOPERANTES A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL	60
9. FORMULACIÓN DE LA RUTA DE SOLUCIONES	60
9.1 ORGANIZACIÓN	60
9.1.1 Rectoría	61
9.1.2 Desarrollo humano	61
9.1.3 Planeación Institucional	61
9.1.4 Extensión y proyección social	61
9.1.5 Académica	62
9.2 CONTACTO CON EL MERCADO DE COOPERANTES Y DONANTES	62
9.2.1 Correo electrónico	62
9.2.2 Llamada telefónica	63

9.2.3 Reuniones	63
9.3 FORMULACIÓN DEL PROYECTO	64
9.4 EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO	64
10. PRESUPUESTO DE LA RUTA DE SOLUCIONES	66
11. COSTOS DE LA CONSULTORÍA	67
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
13. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	70

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Instituciones de Educación Superior en el oriente Antioqueño	13
Tabla 2. Instituciones de formación para el trabajo en el oriente Antioqueño	14

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Mecanismos de acceso a recursos internacionales	22
Gráfica 2. Modelos y herramientas utilizados para la propuesta de consultoría	23
Gráfica 3. Factores del Macroentorno	24
Gráfica 4. Modelo de Kast & Rosenzweig	26
Gráfica 5. Relación causa efecto	48
Gráfica 6. Organigrama Fundación Tecnológica Rural Coredi	60

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Listado de posibles aportantes y cooperantes	52
Cuadro 2. Presupuesto de la ruta de soluciones	66
Cuadro 3. Costos de la consultoría	67

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad realizar los acercamientos con la Fundación Tecnológica Rural Coredi, para poder realizar el diagnóstico integral de la misma a través del análisis PESTEL para el análisis externo y el modelo Rosenzweig, para el análisis interno. Una vez realizado dicho análisis, es consolidado en una matriz DOFA, la cual da los lineamientos para el desarrollo de la propuesta de consultoría.

La propuesta de consultoría se basa en el estudio de mercado de donantes y cooperantes a nivel internacional para que apoyen el objeto social de la institución, la cual atiende población de bajos recursos, y en la mayoría de los casos vulnerable; esta se desarrolla mediante la indagación de fuentes primarias y secundarias de información que dan como resultado la identificación de organismos de este nivel que puedan apoyar la Institución, teniendo en cuenta los factores clave que buscan cada una de ellas para brindar su apoyo.

Por último se plantea la ruta de soluciones para la Institución y así generar los acercamientos estratégicos con cada uno de los posibles aportantes, sabiendo que el diagnóstico integral, nos ha dado las condiciones que se deben tener en cuenta para hacerlo y las características del mercado de donantes y cooperantes, indica la forma como se debe llegar a dichos organismos.

Palabras clave: Cooperación, diagnóstico integral, mercado de donantes.

1. INTRODUCCIÓN

La Corporación Educativa para el Desarrollo Integral –COREDI-, nace como entidad dedicada a la educación de jóvenes campesinos en el Oriente Antioqueño desde el año 1992, desde la primera infancia hasta la educación superior; en el año 2007, se obtiene el registro como Institución de Educación Superior, con el nombre de Fundación Tecnológica Rural Coredí, con 2 programas: Tecnología en Producción Agroecológica y Técnica Profesional en Procesos Empresariales Rurales, contribuyendo al desarrollo de la población campesina en el Oriente Antioqueño.

Su población objetivo, son estudiantes campesinos de diferentes municipios del departamento de Antioquia, los cuales no poseen recursos para adelantar estudios de educación superior, pero son aptos para hacerlo. Según el reporte de admisiones y registro de la Fundación, esta solo ha tenido 4 estudiantes que han pagado sus estudios con recursos propios, que en términos porcentuales representan el 0.1% del total de estudiantes, el 99.9%, lo hacen gracias a recursos gestionados por la institución con fundaciones, empresa privada, Gobernación de Antioquia, entre otras.

La metodología empleada por la Institución, para atender a la población que es tan dispersa, se denomina presencialidad concentrada, que consiste en traer a los estudiantes a la sede principal en Marinilla, 1 vez al mes, durante 1 semana completa, 4 veces en el semestre, con lo cual se da el cumplimiento a las horas presenciales exigidas por el Ministerio de Educación. La consecución de recursos para los estudiantes, no sólo se hace para costear la matrícula, sino para la alimentación y el hospedaje, que la misma Institución lo ofrece.

Es importante conocer, que para la prestación del servicio que la Institución ofrece, se forma un triángulo, donde actúan los estudiantes que quieren recibir la formación, pero no cuentan con recursos, las entidades que patrocinan el estudio mediante aportes, y por supuesto, la Institución misma.

La consultoría se centrará en los dos programas de educación superior (Tecnología en Producción Agroecológica y Técnica Profesional en Procesos Empresariales Rurales) y se realizará mediante un tipo colaborativo tendiente a identificar y proponer cambios y soluciones de manera adaptativa organizacionalmente, y así lograr que surjan de la propia organización – sus integrantes - y del equipo consultor, la posible ruta de soluciones, desarrollo esperado por convencimiento propio de la necesidad y la sensibilidad de la adaptación y cambio, para obtener resultados esperados.

Es importante tener en cuenta, que la Institución opera, gracias a los aportes que realizan entidades, son apenas 3, para lo cual no hay lineamientos claros que garanticen la permanencia de las mismas, como aportantes, en un periodo de tiempo de mediano a largo plazo; en el caso en que estas entidades finalicen el proceso, la institución desaparecería ya que no tendría recursos para operar; esta situación justifica la realización de la presente consultoría para aprovechar los conceptos de mercadeo y aplicarlos en la búsqueda de solución a la problemática de la organización.

2. LA EMPRESA

La Fundación Tecnológica Rural Coredi nace como filial de COREDI (Corporación Educativa para el Desarrollo Integral), entidad dedicada a la educación de jóvenes campesinos en el Oriente Antioqueño desde el año 1992, con antecedentes de más de 20 años, atendiendo desde la primera infancia hasta la educación superior. En el año 2007, se concede el registro como Institución de Educación Superior a la Fundación Tecnológica con 2 programas de Educación Superior: Tecnología en Producción Agroecológica y Técnica Profesional en Procesos Empresariales Rurales, en aras de contribuir al desarrollo de la población campesina en el Oriente Antioqueño. Desde ese momento, su sede principal es en el Municipio de Marinilla. Como cualquier institución de educación superior, posee extensión académica, a través de la cual se desarrolla educación continuada y diversos proyectos. La población objetivo de la Institución, es el sector rural, y para poder atenderlos con facilidad, nace la metodología de presencialidad concentrada, que consiste en llevar a los estudiantes a la sede principal en el municipio de Marinilla, 1 vez al mes, por 1 semana, 4 veces en el semestre, recibiendo allí mismo su alimentación y hospedaje, permitiendo la posibilidad al estudiante de retornar a su municipio de origen, las semanas intermedias a cada encuentro. Actualmente, bajo esta modalidad, se atienden 266 estudiantes de 47 municipios del departamento de Antioquia.

3. CONTEXTO DE LA CONSULTORÍA

Así como todas las Instituciones de Educación Superior, la Fundación Tecnológica Rural CoreDi, se encuentra inmersa en un contexto, que debe ser tenido muy en cuenta, ya que afecta o beneficia sus procesos; uno a tener en cuenta, es el actual Sistema Educativo Colombiano, que según el Ministerio de Educación Nacional (2013), se ha caracterizado por presentar unos índices muy bajos en el sector, y muestra de ello, es el de cobertura educativa que apenas alcanza el 37,1%, el tercero más bajo después de México y El Salvador, a diferencia de países como Argentina, Puerto Rico y Venezuela, que tienen coberturas superiores al 70%. El informe “Inventario Antioquia y las subregiones”, elaborado por el departamento de planeación del actual gobierno de Antioquia (2012), indica cómo la región cuenta con aspectos importantes para la competitividad a nivel nacional, pero en algunos hay muchas falencias, y muestra de esto es el número tan bajo de kilómetros pavimentados en el departamento que apenas asciende a 2.401 de los 20.094 que existen; dificultando el desplazamiento de estudiantes y docentes hacia los centros de enseñanza rural que atiendan población muy dispersa.

Antioquia, según el mismo informe, cuenta con 3.097 Centros Educativos Rurales, en los cuales el gobierno realiza esfuerzos para mejorar los niveles de educación, atendiendo un alto porcentaje de estudiantes, que luego de culminar su bachillerato, cuentan con bajas posibilidades de acceso a la educación superior. En el Oriente Antioqueño, son varias las Instituciones de Educación Superior que hacen presencia; las cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 1. Instituciones de Educación Superior en el oriente Antioqueño

Instituciones de educación superior en el Oriente Antioqueño			
Institución	Municipio	Carácter	Modalidad
Universidad de Antioquia	El Carmen de Viboral	Pública	Presencial
Universidad Católica de Oriente (UCO)	Rionegro	Privada	Presencial
Universidad Pontificia Bolivariana (UPB)	Marinilla	Privada	Presencial
EAFIT	Rionegro	Privada	Presencial
Politécnico Gran Colombiano	Nacional	Privada	Virtual
Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid	Rionegro	Privada	Presencial
Corporación Unificada Nacional (CUN)	Marinilla	Privada	Presencial
Universitaria de Investigación y Desarrollo (UDI)	Nacional	Privada	Virtual
Remington	Rionegro	Privada	Virtual
Tecnológico de Antioquia	Rionegro- El Peñol	Pública	Presencial

Fuente: Elaboración propia de autor.

Aunque son varias las Instituciones de educación superior, que operan en el Oriente Antioqueño, no todas son competencia para la Fundación Tecnológica Rural CoreDi, ya que algunas de ellas tienen programas muy diferentes a los ofrecidos por ella; sin embargo, es importante resaltar que la Universidad de Antioquia y el SENA, ofrecen educación de manera gratuita, cautivando a un gran número de estudiantes, éste último, ha sido el gran oferente de programas Técnicos y Tecnológicos en la región atendiendo a gran parte de la población. La UCO y el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, cuentan con programas similares a los de la fundación, y están dirigidos al mismo segmento de mercado, aunque cobran un valor significativo por el semestre.

Otro aspecto importante, a tener en cuenta en el sector, es que en los últimos 10 años, la oferta académica en programas de formación para el Trabajo y Desarrollo Humano, ha crecido sustancialmente, ya que desde que se formalizó la Educación no Formal, y se entregó al SENA, los empleados de cualquier sector comercial deben demostrar la formación por competencias laborales que acredita la Institución, y por esto las Instituciones que se desempeñan en este ámbito buscan la acreditación por el SENA para la certificación de dicha formación. Aunque ninguna de estas instituciones cuentan con programas de educación superior, han cautivado un gran número de estudiantes del Oriente Antioqueño, aumentando su participación en el mercado educativo y consecutivamente disminuyendo el de las instituciones de educación superior. En la actualidad ascienden a un gran número las Instituciones que ofertan programas de esta manera; en la Tabla N° 2 se observan las Instituciones de Formación para el Trabajo que hacen presencia en el Oriente Antioqueño.

Tabla 2. Instituciones de formación para el trabajo en el oriente Antioqueño

Instituciones de Formación para el Trabajo			
Institución	Municipio	Carácter	Modalidad
CENSA	Rionegro- El Peñol	Privada	Presencial
CETASDI	Rionegro	Privada	Presencial
CEDES	Rionegro	Privada	Presencial
ASYS	Rionegro	Privada	Presencial
ASDI	Rionegro	Privada	Presencial
ATA	Rionegro	Privada	Presencial
Compuoriente	Marinilla	Privada	Presencial

Fuente: Elaboración propia de autor.

Ya que la Institución nace de la organización COREDI, y según información suministrada por las directivas, se evidencia un problema de diferenciación entre educación superior y el sistema de bachillerato rural, ya que un 25% de los estudiantes del bachillerato desconocen que la institución cuenta con educación superior, y así mismo, población y sector empresarial, pueden estar en las mismas circunstancias. La institución nunca ha hecho mercadeo, todo ha sido por las gestiones realizadas por el rector, vicerrectores y algunos otros administrativos, sin embargo, la institución ha ido generando un reconocimiento en el mercado; esta situación se presenta en gran medida, por el desconocimiento de sus directivos, de conceptos y estrategias de mercadeo aplicables a la institución, con el fin de fijar un posicionamiento en el mercado y para captar y fidelizar tanto cooperantes y donantes, como estudiantes.

Desde el 2007, año en el que la Fundación obtuvo su licencia de funcionamiento, ha operado gracias a los aportes de diferentes empresas y a las cuotas de aprendizaje que la organización COREDI facilita, por la contratación que esta tiene en todo el departamento de Antioquia. Los principales aportantes en dinero, para los dos programas de educación superior, han sido: La Fundación Aurelio Llano Posada (Fundación del grupo SOLLA), la Secretaría de Minas de Antioquia y la Gobernación de Antioquia, esta última, representa casi el 70% de los ingresos de la Institución, convirtiéndose en un factor de riesgo muy importante, ya que estos recursos se captan gracias al programa “Antioquia la más educada” del gobernador Sergio Fajardo Valderrama, y que una vez finalizado su periodo, en el año 2015, no se garantizaría la continuidad del programa, y por ende el flujo de los recursos; así mismo ocurre con las otras entidades aportantes.

Es importante entonces, la identificación de esos posibles aportantes a la Institución y la forma de cómo se puede llegar a ellos para captar esos recursos, permitiendo que estudiantes de bajos recursos, adelanten su formación académica, y permitan que la Fundación Tecnológica Rural Coredi, cumpla con su objeto social.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de consultoría para generar acercamientos estratégicos al mercado de donantes y cooperantes a nivel nacional e internacional.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico integral de la fundación
- ✓ Identificar los factores claves que buscan las entidades donantes y cooperantes para invertir los recursos en Instituciones Educativas
- ✓ Realizar el estudio del mercado de donantes y cooperantes internacionales con potencial de vinculación a la fundación
- ✓ Plantear la ruta de soluciones estratégicas para que la Fundación genere los acercamientos al mercado de donantes y cooperantes.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 ¿QUÉ ES LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL?

Según la Universidad del Rosario (2014), en Colombia, la cooperación internacional es una herramienta de colaboración que apoya procesos de desarrollo mediante la transferencia de recursos técnicos y financieros entre diversos actores del sistema internacional (gobiernos, entes territoriales, organizaciones de la sociedad civil, ONG's); por otra parte, la cancillería colombiana (2014), la define como una herramienta que facilita intercambiar soluciones frente a desafíos nacionales e internacionales, al tiempo que permite fortalecer los ejes estratégicos para el logro de los objetivos de desarrollo, la prosperidad para todos y la consolidación de una Colombia positiva. Esta última definición, aunque se enfoca más a una idea de país, proporciona los elementos básicos para entender la cooperación internacional. En cualquiera de los casos, la cooperación internacional busca aunar esfuerzos entre entidades gubernamentales y no, para el desarrollo de diferentes actividades que conlleven a la búsqueda de mejores resultados.

En el ámbito educativo, la cooperación internacional se ha enfocado más al intercambio de conocimiento a través de docentes, bibliografía, publicaciones, entre otros, que realizan las instituciones educativas y que enriquecen los procesos de cada una ellas.

Según la estrategia Nacional de Cooperación Internacional (2010), en Colombia, la cooperación internacional tiene varios tipos y modalidades, de las cuales se destacan:

5.1.1 Cooperación Sur-Sur: Este tipo de cooperación es utilizada para la creación, intercambio y desarrollo de capacidades técnicas, aprendizajes, experiencias y conocimientos principalmente entre países de similares niveles de desarrollo, bajo conceptos de equidad, confianza y trabajo colaborativo

5.1.2 Cooperación Sur – Norte: Este tipo de cooperación está basada en la importancia del conocimiento que pueden aportar los llamados países en vías

de desarrollo a los países desarrollados en temas de experiencias, lecciones aprendidas, prácticas significativas, entre otras.

5.1.3 Cooperación triangular: Es una variante mixta de Cooperación Internacional, que combina la Cooperación tradicional o vertical, con la Cooperación Sur-Sur, para brindar cooperación a un tercer país en desarrollo. La Cooperación Triangular ayuda a complementar las fortalezas existentes de los países en desarrollo, especialmente los de los países de renta media y los donantes tradicionales, para hacer frente a los desafíos del desarrollo y avanzar en intereses comunes, mediante soluciones adaptables a los contextos y realidades de los países.

En el lenguaje del PNUD, es el tipo de cooperación Sur-Sur entre dos o más países en un país desarrollado. Según su forma, la cooperación internacional se clasifica en:

- **Cooperación Bilateral:** Es aquella en la que participan dos países, o instituciones de dos países. La cooperación bilateral es aquella en la que participan dos países o las instituciones de dos países. Se conocen como fuentes bilaterales, a los gobiernos de los países con los cuales se tienen relaciones de Cooperación Internacional. Estas relaciones se efectúan de gobierno a gobierno, a través de las embajadas o agencias, que hacen las veces de instancias de cooperación, como entidades de coordinación técnica.
- **Cooperación multilateral:** Se entiende como aquella que se debate y es canalizada a través de organismos internacionales, regionales y subregionales, en los cuales participan varios países con intereses determinados de carácter político, regional o sectorial. Ejecutan cooperación con sus propios recursos o con fondos entregados por los países miembros para sus temas concretos. Pertenecen la Organización de las Naciones Unidas ONU, el Banco Mundial, el

Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco de Desarrollo de América Latina – CAF.

- **Cooperación Descentralizada:** Son todas las acciones de cooperación internacional que realizan o promueven los gobiernos locales y regionales de manera directa, sin intermediación de los Estados centrales o de organismos multilaterales.
- **Cooperación no-gubernamental:** Es la cooperación que se establece entre actores no-gubernamentales. Un actor no gubernamental es aquel cuyas acciones no están ligadas al Estado, que surge de un grupo de personas de la Sociedad Civil, tiene carácter privado y generalmente sin ánimo de lucro, por ejemplo las ONG, Universidades y Fundaciones Privadas. La ayuda es ejecutada y dirigida en la mayoría de los casos desde actores no gubernamentales de países de renta alta, hacia organizaciones del mismo carácter en países en desarrollo.
- **Cooperación Horizontal:** También definida como cooperación sur-sur, es la que ocurre entre países de similar nivel de desarrollo, o con países con menor nivel de desarrollo.
- **Cooperación Interinstitucional:** En el ámbito particular de las instituciones, tanto oficiales como privadas, puede darse un intercambio técnico, apoyo y Cooperación a nivel internacional, con sus “pares” en otros países. A nivel académico, por ejemplo, cabe destacar la Cooperación entre universidades privadas de todos los países del mundo, a través de intercambios, visitas, investigaciones conjuntas, becas, entre otras modalidades. Este tipo de Cooperación no es coordinada por APC-Colombia y se da de manera directa.

- **Cooperación Multi-Bilateral:** Es el tipo de cooperación en la que intervienen dos países que cooperan y un tercer país u organismo internacional que financia la cooperación.
- **Cooperación Vertical:** También definida como cooperación norte-sur, es la que se da entre un país desarrollado y otro en vías de desarrollo o menor nivel de desarrollo.

5.2 TIPOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Según la página principal en Internet de la cancillería colombiana (2014), se puede decir que existe un primer tipo de cooperación, en la cual se canalizan los recursos a través de los gobiernos nacionales. Dentro de esta gran categoría se encuentran las siguientes modalidades de cooperación:

5.2.1 Cooperación Financiera: La cooperación financiera se divide en dos categorías:

Reembolsable: La cooperación financiera reembolsable, o préstamos blandos, brinda apoyo a los países en vía de desarrollo a través de préstamos con facilidades, tales como intereses bajos, periodos de gracia y amplios plazos de pago.

No reembolsable: Este tipo de cooperación asigna recursos financieros sin exigir el reembolso de los mismos.

5.2.2 Cooperación Descentralizada: La cooperación descentralizada promueve el desarrollo desde el ámbito territorial. Esto quiere decir que las actividades de colaboración no se deben realizar necesariamente entre gobiernos nacionales, sino también entre administraciones subestatales y organizaciones de la sociedad civil.

5.2.3 Ayuda Humanitaria y de Emergencia: Este tipo de colaboración se presta cuando se presentan catástrofes naturales o conflictos armados. Las ayudas humanitarias pueden otorgarse por parte de actores nacionales o internacionales y tienen el objetivo de aliviar el sufrimiento de la población afectada, así como garantizar su subsistencia. Para asignar este tipo de ayudas es necesario que el gobierno beneficiario no pueda asumir el fenómeno con sus propios recursos y que la situación sea considerada como anormal.

5.2.4 Ayuda Alimentaria: La ayuda alimentaria es la asignación de productos alimentarios para poblaciones que no pueden asumir su abastecimiento ni su seguridad alimentaria, con el fin de apoyar sus procesos de desarrollo. Los recursos alimentarios pueden ser donados o vendidos con porcentajes condonables o créditos blandos. Esta ayuda puede ser bilateral, multilateral o no gubernamental. Los productos alimentarios se pueden entregar en el marco de programas de ayuda alimentaria de los países donantes, o se pueden realizar ayudas por situaciones de emergencia derivadas de un desastre.

5.2.5 Cooperación Cultural: Esta modalidad destina los recursos a la realización de actividades en áreas culturales para el fortalecimiento de la identidad cultural, la protección de la diversidad cultural y las lenguas minoritarias, el fortalecimiento de los proyectos artísticos, la promoción del diálogo intercultural, la educación y la cohesión social, entre otros. Las actividades de cooperación cultural se realizan entre museos, casas de la cultura, grupos culturales, Ministerios de Cultura, etc.

5.2.6 Becas: Las becas son utilizadas para capacitar funcionarios, técnicos e investigadores en países más desarrollados para que puedan desempeñar una función importante en sus países de origen gracias a los conocimientos y capacidades adquiridos.

Un segundo tipo de cooperación sería la cooperación descentralizada, cuyo enfoque se caracteriza por impulsar el desarrollo desde las entidades territoriales y la sociedad civil, como nuevos actores que realizan propuestas para la cooperación y que tienen la capacidad para llevarlas a cabo. El concepto de cooperación descentralizada fue planteado por la Unión Europea como una iniciativa para fomentar un enfoque participativo en la cooperación y un papel activo de los agentes locales de los países del sur en sus procesos de desarrollo.

Haciendo énfasis en el sector educativo, puntualmente en Colombia, la Red Colombiana de Semilleros de Investigación –RCI-, La Asociación Colombiana de Universidades-ASCUN- y COLCIENCIAS, realizaron un trabajo bastante arduo en el campo de cooperación internacional y dentro de los resultados más relevantes, se encuentran las instituciones que han tenido experiencias en este campo. Según el informe, son 715 acercamientos de cooperación internacional que han realizado 73 universidades del país, en la cual, los principales recursos se refieren a los aportes en dinero o especie (recurso humano y material: asistencia técnica, insumos, infraestructura, información, etc.) que los profesores, los investigadores y los profesionales de las IES gestionan individual o institucionalmente, con el fin de llevar a cabo programas, proyectos y actividades que contribuyen al conocimiento. Por otra parte, el estudio toma importancia en la forma de cómo se han realizado los contactos para la cooperación internacional. En la siguiente gráfica, se destacan las principales formas de contacto internacional.

Gráfica 1. Mecanismos de acceso a recursos internacionales



Fuente. Red colombiana de semilleros de investigación.

Parte II

6. MARCO METODOLÓGICO

El proceso de consultoría al para la Fundación Tecnológica Rural Coredi se presenta en el gráfico No. 2 donde se pueden observar los modelos y herramientas utilizados para el Análisis Situacional.

Gráfica 2. Modelos y herramientas utilizados para la propuesta de consultoría



Fuente: Elaboración propia

6.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

La primera etapa del proceso de consultoría fue el análisis situacional, en la cual se recogió, analizó e interpretó la información, que permitió conocer los elementos más significativos que afectan directamente a la fundación Tecnológica Rural Coredi.

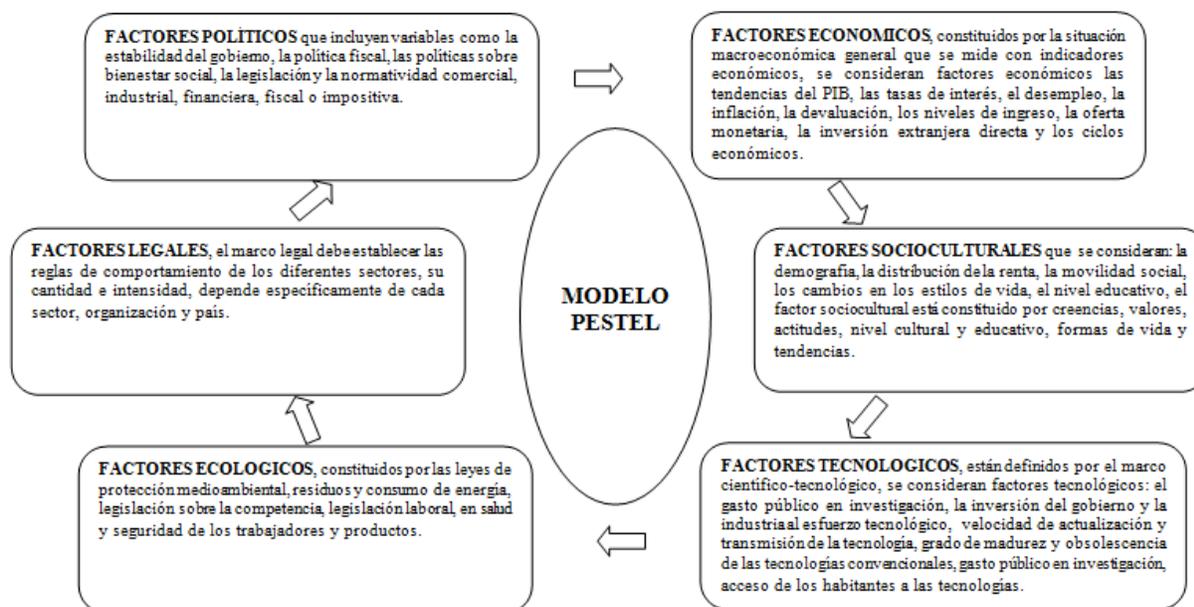
Los modelos que apoyaron este análisis situacional fueron: el Modelo de análisis de PESTEL, el Modelo de Kast y Rosenzweig, para construir una matriz DOFA.

6.1.1 Análisis del entorno.

Se utilizará el modelo PESTEL (abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales), para el análisis del entorno del mercado de la Fundación Tecnológica Rural Coredi. La herramienta PESTEL, es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía mediante el estudio de una serie de factores externos.

Los factores que se consideran en el modelo PESTEL se definen en la siguiente figura:

Gráfica 3. Factores del Macroentorno



Fuente. Elaboración propia

6.1.2. Análisis Interno

El análisis interno se realizará apoyado en el modelo de Kast & Rosenzweig, los autores definen una organización como un sistema integrado por dimensiones que ellos denominan subsistemas, a saber: Razón de Ser, Estructural, Tecnológico, Sicosocial y de Gestión. Estos subsistemas se relacionan entre si y trabajan armónicamente para lograr unos objetivos organizacionales y personales y están rodeados por el sistema ambiental. (Zapata y Caldera, 2008)

Subsistema Razón de Ser, es el conjunto de fines y propósitos establecidos por la empresa para alcanzar su misión. Incluye la visión, la misión y los valores empresariales, junto con los objetivos estratégicos organizacionales y las estrategias para alcanzar las políticas y metas específicas definidas para el seguimiento.

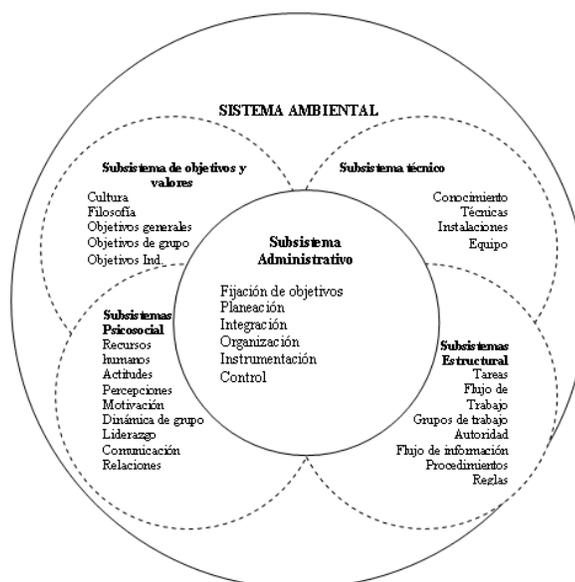
Subsistema Tecnológico, conjunto de sistemas y herramientas que hacen parte de la plataforma tecnológica y que garantiza a la Organización el flujo de información, productos y procesos necesarios para su desempeño.

Subsistema Sico Social, corresponde a la cultura organizacional instaurada en la organización.

Subsistema Estructural, es el modelo de negocios con el que la organización compite en el mercado y la definición de los niveles de dirección necesarios para su funcionamiento.

Subsistema de Gestión, es el conjunto de indicadores que permiten a la organización analizar y hacer seguimiento al desempeño de los objetivos fijados desde el subsistema razón de ser. El modelo se puede observar en el gráfico No. 4

Gráfica 4. Modelo de Kast & Rosenzweig



Fuente: Modelo de Kast y Rosenzweig.

6.2 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO

Una vez realizado el análisis interno y externo, se consolidó la información en una matriz DOFA, para su posterior análisis. La recolección de toda la información requerida para llevar a cabo la consultoría se realizó a través de la consulta de fuentes primarias por medio de entrevista a un experto en el tema de cooperación internacional y secundarias basado en búsquedas en Internet y libros con el fin de analizar y evidenciar la influencia de las diferentes fuerzas del Macro entorno, Micro entorno y de cada uno de los subsistemas de la Fundación Tecnológica Rural Coredi.

6.2.1 Macro entorno

La recolección de los datos del macro entorno se inició a partir de la consulta de fuentes secundarias como el DANE, Banco de la República, página SACES, del Ministerio de Educación Superior, Organismos de Cooperación Internacional, además se contó con la información suministrada por el experto en geopolítica, abordado a través de la entrevista.

6.2.2 Organización

El análisis de la Institución se hizo a partir del modelo de Kast & Rosenzweig, descrito previamente, con el apoyo de fuentes primarias, con personal de la Institución y fuentes secundarias como el portal WEB de la Fundación y la entrevista a profundidad, con el experto temático de variables macro y microeconómicas.

6.3 POSIBLES ALIADOS ESTRATÉGICOS

6.3.1 Identificación de los factores clave del mercado de donantes y cooperantes

Para la identificación de los factores claves, se acudió al experto en el tema de cooperación internacional, en este caso, el señor Alejandro García, miembro de la Asociación Colombiana de Psicólogos, ya que él conoce empresas, fundaciones y demás, a nivel nacional e internacional, con las cuales la Fundación Tecnológica Rural CoreDi, podría realizar acercamientos estratégicos, una vez conozca dichos factores clave. Por otra parte se realizó la búsqueda en fuentes secundarias de información que permitan identificar el mercado de donantes y cooperantes.

6.3.2 Estudio de mercado de donantes y cooperantes a nivel nacional e internacional

Se realizó mediante entrevista con expertos en el ámbito, permitirá la identificación del mercado de donantes y cooperantes a nivel nacional e internacional, esto se realizará, apoyado de la búsqueda en internet, para identificar los factores clave que busca dicho mercado, y así consolidar la ruta de soluciones que la Fundación Tecnológica Rural CoreDi debe realizar. Una vez encontrado el mercado de donantes y cooperantes a nivel internacional, se realiza un filtro para escoger las 5 organizaciones que más se acomodan a los criterios de la Institución, teniendo en cuenta que esta selección se hace por el cumplimiento en su totalidad de los factores clave, además de tener afinidad con el sector agropecuario; sin embargo, esto no quiere decir que se descarten los otros seleccionados, sino que se propone un primer acercamiento con estas 5, que permita obtener la experiencia y así continuar con los demás.

6.4 RUTA DE SOLUCIÓN ESTRATÉGICA

Una vez conocidos los factores clave y el mercado de donantes y cooperantes, se establece la ruta de soluciones que la Institución debe aplicar, con el fin de corregir, mejorar y/o reforzar cada uno de sus procesos, en pro de ajustarse a los lineamientos que pueda brindar dicho mercado y así, conseguir los recursos para continuar cumpliendo con el objeto social.

7. RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS

7.1 ANÁLISIS INTEGRAL DE LA FUNDACIÓN TECNOLÓGICA RURAL

COREDI

A partir de los hallazgos del diagnóstico externo e interno, se realiza la interpretación y el análisis de los resultados, el cual busca validar el problema y luego plantear las posibles soluciones, que fueron validadas con la rectoría, decanatura y extensión académica de la institución.

7.1.1 Macro entorno: Para el análisis del Macro entorno, se trabaja con el Modelo PESTEL, para lo cual se desarrollan los factores políticos, económicos, sociales, ecológicos y legales y su impacto positivo o negativo sobre el sector educativo, y específicamente, en la Fundación Tecnológica Rural Coredi.

7.1.1.1 Factor Político

Legislación en materia de empleo

Según el último informe técnico del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane, 2014), la tasa de desempleo se muestran cifras positivas en generación de empleo y disminución de la tasa de desempleo a menos de dos dígitos, que para el periodo fue de 9,1%, la más baja en los últimos 10 años. Para el Gobierno, esto se vio impulsado por las iniciativas del Ministerio de Trabajo en cinco frentes: calidad, protección social, acuerdos entre empleadores y colaboradores, formación y nuevas tendencias. (MINTRABAJO, 2013), no obstante el desempleo profesional y su remuneración, son causales de desestímulo para quienes aspiran a cursar carreras Universitarias, aunque en el ámbito de las tecnologías de información y comunicación se acercan oportunidades de empleo por el dinamismo del sector y la economía.

Un eventual proceso de paz, en el entorno político como punto de mayor inflexión

Según Tony Blair, quien fuera el primer ministro del Reino Unido en el periodo 1994-2007, “las conversaciones entre el gobierno Colombiano y los grupos armados insurgentes, como eventual proceso de paz, generan alta incertidumbre frente al futuro inmediato por dos razones clave: negociación secreta (ignoramos qué se negocia) y la naturaleza política de la contraparte

FARC”. Dicho proceso pretende acabar el conflicto armado entre las partes, (El tiempo, 2014); de lograrse este proyecto, los recursos destinados a la guerra podrían en gran medida, orientarse al fortalecimiento de sectores como la educación y la salud, lo que se constituye en un impacto positivo para la Fundación Tecnológica Rural Coredi. Por otra parte, para finales del año 2013, el Gobierno Nacional llega a un primer acuerdo denominado Política de Desarrollo Agrario Integral (Santos Presidente.com, 2014), en las cuales se planea mejorar las condiciones de los campesinos en nuestro país, como son la restitución de tierras y acompañamiento para que sean productivas, esto generaría una condición favorable, ya que por una parte se integrarían los campesinos a su tierra, población que atiende la institución, y por otra parte, el acompañamiento que el gobierno realizará, necesitará de profesionales en el sector agropecuario, programas ofertados por la Fundación.

La posible participación de exguerrilleros en el Gobierno Nacional

Esto supondría un desestímulo a la educación privada y más a la educación de orientación o administración religiosa, históricamente demostrado, (Blair, 2014). En este sentido, el rector de la Fundación Tecnológica Rural Coredi, afirma que la situación socio-económica del país que se obtenga como resultado de las negociaciones, podría consolidar las aspiraciones sobre la gratuidad de la educación, en especial, para que aquellos con menos recursos puedan acceder a la educación.

Un proceso de paz negociado

De acuerdo a los argumentos enunciados por Tony Blair, de negociarse mal el proceso de paz, implicaría la expansión de los indicadores conflictivos y mayor deterioro multifactorial, los casos centroamericanos son elocuentes. La paz es una tarea pendiente, no de un gobierno, sino del estado Colombiano, quien debe lograr la construcción de una sociedad más equitativa (El tiempo, 2014), donde se formulen políticas claras de educación y empleo dando cobertura a sectores menos favorecidos con enfoque de estrategias claras en especial en el sector educativo como fuente del desarrollo económico de la Región y del País, estas acciones tendrían un impacto positivo en los dos programas de educación superior que posee la Institución

Las pasadas elecciones presidenciales mostraron que el candidato opositor Oscar Iván Zuluaga, alcanzó 7 millones de votos (El País, 2014); esta alta votación implica un contrapeso político fuerte que muestra un país dividido y difícil de gobernar, que puede sufrir cambios imprevistos, esto podría afectar a la Institución, desde el punto de vista de la inversión de entidades de nivel internacional, ya que existiría la sensación de un ambiente tenso, susceptible a grandes cambios.

Los compromisos asumidos por el nuevo gobierno nacional

El proceso debe abarcar diversos campos como la transformación agraria, mejoramiento de la educación, el empleo, la salud, entre otros campos. (El tiempo, 2014), específicamente en el sector de la educación y el empleo. Según el plan de gobierno que presentó el gobierno Santos para el periodo 2014-2018, el sector agropecuario contará con mayor inversión, lo que beneficia a la institución, dado que sus carreras son del sector, y se requieren profesionales en el campo que hagan un uso eficiente de esos recursos. Por otra parte, la nueva Ministra de Educación para el periodo 2014-2018, Gina Parody, ha enfatizado que uno de los retos que tiene es comunicarse con el mercado laboral donde haya una intervención fuerte de técnicos y tecnólogos, teniendo un impacto positivo en la Fundación ya que sus programas son de ese carácter.

Unidad para atención y reparación integral a las víctimas del conflicto armado

El Fondo para la Reparación de las Víctimas es una cuenta especial sin personería jurídica creada por el artículo 54 de la ley 975 de 2005 y administrada por la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (Adscrita al Departamento para la Prosperidad Social, anteriormente ACCIÓN SOCIAL.). Actualmente, en el Departamento de Antioquia, se están llevando a cabo una serie de indemnizaciones transformadoras en diferentes municipios del departamento, donde en promedio una familia recibe entre 15 y 20 millones de pesos, generando un escenario favorable para la Institución, ya que una de las directrices de dicho programa, es la inversión en educación.

7.1.1.2 Factor Económico

Baja demanda de carreras del sector agropecuario

Según informe del Ministerio de educación Nacional para el año 2013, las carreras del sector agropecuario son cada vez menos demandadas en Colombia, evidenciándose otras áreas preferidas por los estudiantes; según el último estudio realizado por el portal web Trabajando.com, desde el año 2010 hasta el 2014, las 20 carreras más preferidas por los estudiantes son las administrativas y en general, las áreas sociales, esto muestra que cada vez las carreras del sector agropecuario son menos demandadas por aquellos que pueden pagar sus estudios, mostrando un escenario desfavorable para la Fundación; de acá parte la necesidad de conseguir recursos para dar continuidad a la labora que se realiza.

Aunque la economía colombiana está, en general, en un buen momento, hay signos alarmantes de desindustrialización de país en el mediano plazo.

El fortalecimiento de la moneda local y la desindustrialización del país que se presenta en dos vías: Una, como resultado de etapas del desarrollo, típicas del mundo desarrollado y la otra vía como resultado de los choques externos que mejoran los volúmenes y los precios de los commodities, como procesos del mundo emergente, (Anif, 2012), indican una mayor tendencia importadora y un desestímulo a la producción nacional de todo orden que inciden duramente en el empleo profesional y en el sector universitario que lo genera. La Fundación Tecnológica Rural Coredi, podría verse beneficiada en este campo, ya que la formación de profesionales en el campo, permitirían una mayor competitividad, para enfrentar esos nuevos retos.

Valor del peso frente a otras monedas

Un peso fuerte implica abaratamiento de los productos y servicios que se producen fuera del país. La educación universitaria del exterior se hace más accesible, más económica y cuenta con agregados de valor como el multilingüismo, la calidad y el roce internacional, lo que no representa un impacto negativo para la Fundación Tecnológica Rural Coredi, porque de acuerdo a la información suministrada por la Coordinadora de programas, la población estudiantil, en su gran mayoría, son de estratos 1 y 2.

Dependencia exportadora del sector primario de la economía

La dependencia del sector primario implica enfermedad holandesa, definida en los diccionarios económicos como: “un síndrome macroeconómico de efectos adversos en la economía, originado por el auge de la exportación primaria de un recurso sobre el cual el país tiene ventajas comparativas” (edumet.net, 2014), que enriquece los grupos al margen de la ley porque uno de los productos que implica ventaja comparativa es la minería, la cual en forma ilegal está siendo explotada por dichos grupos y paraliza la producción local del sector terciario, clave de la educación, del crecimiento sostenido y de la competitividad global. Todo esto puede tener un impacto negativo sobre la Fundación, debido al sector servicios que es en el que se encuentra.

7.1.1.3 Factor Social

Aspectos demográficos

Aunque la pirámide de población nacional actual y de sus proyecciones hasta 2050 muestra una población económicamente activa (entre 14 y 65 años); es importante diferenciar las tasas de natalidad por estratificación social (Blair, 2014). Los estratos medios y altos (clientes en su gran mayoría de las Universidades Privadas) tienden a mantener una tasa inferior al relevo. La población más creciente es pobre, rural, marginal, y casi sin oportunidades educativas: una bomba de tiempo. La Fundación Tecnológica Rural Coredi, atiende población de los estratos bajos, los cuales no cuentan con las oportunidades para adelantar sus estudios de educación superior, pero que son los que mayor tasa de natalidad poseen. Siendo esta población muy vulnerable y desprotegida, la posibilidad de conseguir inversión a nivel nacional e internacional, puede ser alta en la medida que es este tipo de población el que ellos atienden.

Base De la Pirámide (BDP)

Hay tendencias internacionales y nacionales enfocadas a llegar con productos y servicios a la BDP. La población más pobre y numerosa es un gran público, (Blair, 2014) y se deben buscar los medios para satisfacer sus necesidades. Teniendo en cuenta esta situación y el gran número de personas pobres que existen en el departamento, la gobernación de Antioquia, con su programa “Antioquia la más educada”, con fondos de la Fundación EPM, bajo la alianza AMA, ha dispuesto al rededor de 70 mil millones de pesos, para otorgar becas de educación superior a la

población de los estratos bajos y población vulnerable (alianza Medellín-Antioquia, 2014). Actualmente, la Fundación Tecnológica Rural CoreDi es una de las pocas Instituciones de carácter privado, que opera el programa, con 299 estudiantes de 47 municipios del departamento de Antioquia, sin embargo, es un riesgo para la Institución, la alta dependencia a esta fuente de ingresos ya que el gobierno departamental cambia en el año 2016, y se desconoce la continuidad del programa.

Baja interacción Universidad, Empresa y Estado.

Se evidencia una desconexión permanente entre Universidad- Empresa- Estado, como ruta de creación de oportunidades y como agente de desarrollo regional, donde la Universidad es llamada a adecuarse a los cambios del entorno y sus necesidades. En este punto, la Fundación Tecnológica Rural CoreDi, debe centrarse en la formación de profesionales que el mercado requiere; sin embargo, se le sigue dando el plus de formar personas que sean autogeneradoras de empleo.

Actitudes respecto al campo de ocupación de los egresados de la Fundación Tecnológica Rural CoreDi.

La Institución se ha enfocado a dar herramientas a sus estudiantes para la generación de autoempleo, ya que la mayor población que atiende, son estratos bajos de los sectores rurales, que en su gran mayoría poseen tierras aptas para la producción (Inventario Antioquia, 2012); bajo esta situación, brindar educación a la población que menos oportunidades tiene de acceder a ella, y la posibilidad de ser profesionales del campo, mejoraría su situación personal y familiar.

7.1.1.4 Factor Tecnológico

Las tecnologías de Información y comunicación como mediadoras de la vida actual, en todas sus dimensiones.

Es impensable la vida actual sin la mediación de las tecnologías, éstas están llegando cada vez con más poder arrasador a los pocos aspectos de la existencia que aún persisten en condiciones tradicionales. Si no se impacta ese mercado en condición pionera ya difícilmente será conquistado, siendo un potencial de crecimiento para el programa.

Producción local

La existencia de centros internacionales de call center, procesamiento de datos médicos, diagnósticos, contables, tributarios, estadísticos, tecnológicos y otros a bajos costos y en horarios complementarios a los horarios laborales nuestros, constituyen amenazas para la producción local, más costosa, limitada a horarios diurnos y con bajos valores agregados.

7.1.1.5 Factor Ecológico. La planeación del desarrollo sostenible es responsabilidad de todos los sectores: la empresa, la sociedad y del sistema educativo como generador de capital humano y social, es transversal a todos los programas en las Instituciones, por esta razón no se evidencia su impacto directo en la Fundación Tecnológica Rural Coredi, esto se refuerza, ya que uno de sus dos programas (Tecnología en producción Agroecológica), está enfocado al manejo integral del medio ambiente.

7.1.1.6 Factor Legal. El Marco legal del Sistema de Educación en Colombia está contenido entre otras por la “Ley 115 de 1994 (ley General de Educación) que define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles de preescolar, básica y media, no formal e informal y la Educación superior es reglamentada por la Ley 30 de 1992, las dos leyes indican los principios constitucionales sobre el derecho a la educación que tiene toda persona; las condiciones de calidad que debe tener la educación se establecen mediante la Ley 1188 de 2008, que establece de forma obligatoria las condiciones de calidad para obtener el registro calificado de un programa académico”, (MEN, 2010). El pasado mes de Diciembre del año 2013, la Institución obtuvo la renovación de sus registros calificados para ambos programas de educación superior, lo que garantiza su operación por 7 años más, generando una ambiente favorable para la obtención de recursos.

7.1.2 Análisis interno

Para el análisis interno, se desarrolla el modelo de Kast Y Roesenzweig, el cual incluye varios factores.

7.1.2.1 Subsistema Razón de Ser. Para este aspecto, se toma la información textual de la página de Internet de la Institución.

La Fundación Tecnológica Rural Coredi es una entidad de educación superior, de carácter privado, sin ánimo de lucro, con sede en la ciudad de Marinilla, Antioquia, dedicada a la enseñanza, la investigación y la proyección social, dirigidas principalmente a la población campesina, concebidas después de examinar su historia económica y social y de reconocer su contexto actual, su situación, sus intereses, necesidades, deseos, y aspiraciones legítimas, a fin de contribuir, desde una formación integral con los conocimientos, destrezas, valores y actitudes necesarios para que ellos mismos puedan transformarse y transformar su sociedad con unas perspectivas más humanas, más justas, más equitativas y más solidarias y puedan alcanzar así su desarrollo económico, social, tecnológico, cultural, institucional y político. Según el padre Francisco Ocampo, rector y fundador de la Institución, la razón de ser y la prioridad de la Fundación Tecnológica Rural Coredi es el servicio a los campesinos y a su sociedad, en coherencia con los intereses del país; los programas académicos se inspiran en el reconocimiento de la situación y las necesidades campesinas y aspiran a contribuir a través del proceso educativo a la construcción de un nuevo ser humano y de una nueva sociedad rural. (Plan de desarrollo, 2010).

Misión

Somos una Institución de Educación Superior, comprometida con el desarrollo integral y solidario, en el marco del espíritu cristiano, a través del desarrollo de la docencia, la investigación y la proyección social, con criterios de sostenibilidad económica, ambiental, cultural y social.

Visión

En el año 2015 nuestra Institución, será líder en los procesos de formación y desarrollo, con excelencia educativa, para el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes, en sus propios contextos, conforme a las tendencias mundiales, en la participación social y en la integración comunitaria.

Principios de la Fundación Tecnológica

1. El respeto por la vida en todas sus manifestaciones
2. El respeto por la persona humana y su dignidad a la 3. Luz del Evangelio.
4. La educación bajo la filosofía del desarrollo integral.
5. La búsqueda de la paz.

Valores

- a. Solidaridad: naturaleza relacional del sistema ambiental.
- b. Subsidiariedad: el apoyo solidario que se proporciona al otro para el desarrollo de su autonomía.
- c. Tolerancia: en relación con raza, credos, ideologías y nivel económico.
- d. Autonomía: independencia y objetividad en el pensar y el hacer
- e. Responsabilidad: compromiso en el actuar no solo ante los hombres sino ante el planeta
- f. Respeto: por la naturaleza y por la relación de ésta con el hombre.
- g. Liderazgo: capacidad de emprender e influir en otros para la acción.
- h. Honestidad: autenticidad en el hacer y respeto por el pensamiento ajeno.

La Fundación Tecnológica cuenta con un plan de desarrollo para el periodo 2011-2015, para el cual se establecen unos objetivos muy claros, dirigidos a beneficiar la población que atienden.

Objetivos estratégicos

- Contribuir con el desarrollo rural integrado del oriente Antioqueño mediante el ofrecimiento de programas de educación superior.
- Generar conocimiento y transmitirlo, de tal manera que, fortalezca la organización y la producción en la región.
- Crear mecanismos de calidad para que las comunidades y específicamente las rurales, adquieran mayor calidad de vida.
- Fortalecer dentro de la región el desarrollo científico, técnico y tecnológico, aplicando el enfoque de investigación-acción-participación.
- Promover, desde la educación básica y media técnica, el desarrollo educativo, especialmente en el sector rural.

Para el cumplimiento de estos objetivos estratégicos, el plan de desarrollo se divide en 6 líneas:

- Línea uno: Cultura organizacional
- Línea dos: Bienestar y cualificación para el talento humano.
- Línea tres: Proyección social y comunitaria.
- Línea cuatro: Fortalecimiento institucional.
- Línea cinco: Orientación por procesos de calidad y de autoevaluación.
- Línea seis: Proceso misional con pertinencia y calidad.
- Línea siete: Nuevos aprendizajes con el apoyo de la investigación. (Plan de desarrollo, 2011-215)

Es importante saber entonces, que la Institución tiene como prioridad, atender la población rural, ya que es la que menos posibilidades de acceder a la educación superior, tiene, y por ende todos sus esfuerzos están dirigidos a la consecución de recursos para continuar con la labor. El desarrollo de actividades de este tipo, hacen de la Fundación Tecnológica Rural Coredi, una organización muy atractiva para recibir apoyo de ONGs, organizaciones no gubernamentales y demás.

7.1.2.2 Subsistema Tecnológico. La Institución cuenta con algunas herramientas tecnológicas que facilitan sus procesos, ellos son:

Plataforma Campus a2: Es un software académico que apoya la matrícula, notas y demás procesos de los estudiantes de la Institución.

Software contable: Apoyo para la facturación y demás.

Información en la nube: La información es guardada en la nube y puede ser compartida entre todos los miembros de la Institución.

Actualmente, son muchos los procesos que se realizan manualmente, pero la Institución le está apuntando a la tecnificación de estos.

7.1.2.3 Subsistema Sico Social. La cultura organizacional que la organización posee, es muy mínima, y esto debido al número de personas que allí laboran. Existen unos procesos poco claros en temas como contratación de docentes, personal administrativo y demás.

Lamentablemente, son muy pocos los cargos que ocupan personas idóneas para el mismo, ya que la elección es realizada por el rector de manera muy informal, sin tener en cuenta las capacidades que se requieren para su desempeño; esto hace que se convierta en un punto débil.

7.1.2.4 Subsistema Estructural. La Fundación Tecnológica cuenta con una estructura básica de colaboradores, entre personal administrativo y docente. De allí, que existe mucha autonomía por parte de cada uno de los líderes a la hora de tomar decisiones. No existe un modelo claro para competir en el mercado, ya que el funcionamiento de la organización, se ha dado por la consecución de recursos a nivel departamental y nacional.

7.1.2.5 Subsistema de Gestión. Para el cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo, existe un plan operativo anual, que permite hacer seguimiento a cada una de las actividades planteadas al inicio de cada año, y periódicamente, la Institución realiza seguimiento a cada uno de los líderes de proceso, para saber cual es el comportamiento de sus actividades. A pesar de que existe esto, son pocas las medidas de tipo preventiva y correctiva que se adoptan, así como la falta de retroalimentación con cada uno de los miembros.

7.2 POLÍTICA GUBERNAMENTAL COLOMBIANA PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Antes de comenzar con la identificación de los factores claves, que buscan las organizaciones gubernamentales, no gubernamentales, ONG's, entre otras, es importante que se evidencie lo que Colombia tiene, como política de estado, en materia de cooperación internacional. En el marco del plan de Gobierno "Prosperidad para todos", se desarrolla el Plan Nacional de Cooperación Internacional 2012-2014, el cual cuenta con 5 objetivos, textualmente así:

- a) **HACIA LA PROSPERIDAD DEMOCRÁTICA:** Según la cancillería Colombiana, la Prosperidad Democrática para todos está fundamentada en tres pilares: más empleo, menos pobreza y más seguridad, por lo que el Gobierno ha establecido las siguientes

cinco locomotoras para estimular el crecimiento y el desarrollo económico: innovación; agricultura y desarrollo rural; vivienda; desarrollo minero y expansión energética; e infraestructura de transporte”. En este sentido, a partir de una agenda internacional diversificada temática y geográficamente, se espera que la cooperación contribuya al logro de los objetivos de éstas locomotoras.

- b) **EFICACIA DE LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO:** El objetivo de la ayuda oficial tradicional (AOD), es apoyar la consecución de los objetivos nacionales de desarrollo, de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, así como subsanar la pobreza extrema y la disminución de la desigualdad, temas de especial importancia en un País de Renta Media Alta como Colombia.
- c) **COHERENCIA DE LA COOPERACIÓN MULTILATERAL:** La cooperación multilateral se entiende como aquella que se debate y es canalizada a través de organismos internacionales, regionales y subregionales, como lo son la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Banca multilateral, la Organización de Estados Americanos (OEA), el Sistema Iberoamericano de Cumbres, y la Unión de Naciones de Suramericanas (UNASUR), entre otras. En este contexto, para Colombia es prioritario fortalecer las capacidades institucionales a través de la implementación de programas y proyectos bajo el enfoque de convergencia y desarrollo regional en el país, que promuevan la integración sectorial, cuenten con indicadores, y sean sostenibles y medibles en el tiempo.
- d) **POSICIONAR LA COOPERACIÓN SUR – SUR Y TRIANGULAR:** Colombia ha fortalecido capacidades y acumulado experiencias y lecciones en áreas fundamentales para el desarrollo, las cuales comparte con América Latina y el Caribe y otras regiones del mundo. Colombia, continuará implementando la CSS por medio de las comisiones mixtas de cooperación técnica y científica, y profundizará el portafolio de cooperación que se enmarca en estrategias regionales como la Estrategia de Cooperación con los Países de la Cuenca del Caribe y, el Programa Regional para Mesoamérica. Del mismo modo,

Colombia iniciará procesos de cooperación con regiones de creciente interés en la política exterior, como son Asia y África.

- e) **PROMOCIÓN DEL DESARROLLO FRONTERIZO:** La ENCI contribuye al desarrollo fronterizo al ser un instrumento del gobierno para apoyar las prioridades estipuladas en el Plan Nacional de Desarrollo. Es por esta razón que el Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad Para Todos”, despliega bajo la sombrilla del Ministerio de Relaciones Exteriores un marco de acción intersectorial e interinstitucional, con el apoyo de los sectores privados y la sociedad civil, bajo esquemas de mutua responsabilidad para el logro de los objetivos allí propuestos. Así mismo, la integración fronteriza es promovida mediante los mecanismos bilaterales y multilaterales con los países vecinos.

En el plan nacional de cooperación internacional, se tienen en cuenta también los aspectos del país que más demanda poseen de cooperación internacional, entre los cuales se destacan, según el mismo documento, algunos específicos en el sector educativo:

Educación para la Inclusión Social

El Gobierno convoca a la cooperación internacional a contribuir al mejoramiento de la calidad y pertinencia de la educación y desarrollo de competencias, especialmente de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad. Las líneas prioritarias de cooperación son:

- Promoción de la educación inicial, potenciando su carácter educativo
- Universalización de la educación primaria y secundaria y acceso a la educación superior, teniendo en cuenta diferencias de género y de ubicación geográfica urbana o rural
- Fortalecimiento de la calidad de la educación y el currículo escolar
- Apoyo a los planes de trabajo de etnoeducación
- Fomento de la conexión entre la educación y el empleo a través de la educación técnico – profesional
- Fortalecimiento de competencias de los docentes
- Ampliación del espacio iberoamericano del conocimiento y fortalecimiento de la investigación científica
- Inversión en infraestructura y mobiliario

- Fortalecimiento de un sistema de evaluación en todos los niveles educativos
- Fortalecimiento de las competencias básicas y ciudadanas de niños, niñas, adolescentes y jóvenes
- Fortalecimiento de la competencia comunicativa de los colombianos en lenguas extranjeras de mayor difusión a nivel internacional
- Fortalecimiento del uso y apropiación de las tecnologías de la información la comunicación – TIC
- Fortalecimiento en educación y cultura ambiental.

Es importante conocer entonces, que el país, en materia de política gubernamental, le apunta a la educación como un factor de inclusión social, donde se beneficia a los menos favorecidos, población semejante a la atendida por la Fundación Tecnológica Rural CoreDi, logrando de esta manera, que ONGs, otros países, y en general, el mercado de posibles aportantes y cooperantes, pongan su mirada en un país como Colombia para invertir sus recursos.

Dado que la Institución ofrece programas relacionados con el sector Agropecuario, es importante conocer como se encuentra la política de cooperación internacional del país en este aspecto, para lo cual la estrategia nacional (2012), resalta:

- Reglamentación e implementación de la Ley integral de tierras y desarrollo rural, reconociendo los ecosistemas estratégicos del país como áreas de interés para el desarrollo sostenible.
- Apoyo al programa de formalización de predios rurales.
- Implementación de programas de desarrollo rural con enfoque territorial.
- Transferencia de tecnología para el desarrollo de sistemas de riego y drenaje para la producción agropecuaria – agricultura controlada, con énfasis en aprovechamiento sostenible de agua.
- Apoyo en la generación de proyectos productivos rurales a gran escala-Fortalecimiento de cadenas productivas.
- Consolidación del programa de reforestación comercial en áreas de producción identificadas en los planes de ordenación ambiental.

- Apoyo a los procesos de certificación y consolidación del sistema de normas sanitarias y fitosanitarias.
- Fortalecimiento de negocios inclusivos e iniciativas para población vulnerable.
- Apoyo a programas poblacionales para el desarrollo rural (mujer rural, jóvenes emprendedores, etc.).
- Fomento y apoyo a las practicas productivas autóctonas de los grupos étnicos, en el marco del derecho colectivo al desarrollo propio.
- Fortalecimiento de la política pública de educación rural.
- Adaptación al cambio y variabilidad climática en el sector agropecuario.
- Fortalecimiento al diseño e implementación de la política nacional de pesca y acuicultura
- Fortalecimiento de la agenda nacional de pesca – Consolidación del sistema de información pesquero y de la acuicultura.
- Censo nacional pesquero, como herramienta básica para la planificación del sector y la atención de sus necesidades.
- Apoyo con alternativas productivas para la disminución de la presión pesquera, orientadas a comunidades de pescadores artesanales marinas y continentales, mediante el desarrollo de proyectos de acuicultura.
- Ciencia, tecnología e innovación (biotecnología, bioprospección, biomasa, biocombustibles, mejoramiento genético).
- Apoyo al registro de denominación de origen, para que los productores obtengan una protección legal contra la producción o elaboración de tales productos en otras zonas. (p. 57)

El 90% de los estudiantes de la Fundación Tecnológica Rural CoreDi, provienen de sectores rurales del departamento de Antioquia, altamente golpeados por factores como la violencia, el desplazamiento forzado, entre otros; hace apenas pocos años, las familias han comenzado a retornar y trabajar nuevamente sus tierras para de allí generar el sustento. La Institución, con sus dos programas de educación superior, contribuye a la formación de profesionales en el área, estudiantes que no poseen recursos, como ya se ha reiterado a lo largo del trabajo.

Tanto en el apoyo al sector educativo, como en el apoyo al sector agropecuario, la política nacional se encuentra alineada con el objeto social de la Institución, dando una luz para que los posibles aportantes no sean temerosos y vean a Colombia como un país donde vale la pena la inversión social.

8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez realizado el análisis de la Fundación Tecnológica Rural Coredi (externo e interno), se compila en una matriz DOFA, la cual permitirá una visualización más precisa de la situación en la que se encuentra la Institución, en aras de encaminarse a la consecución de aportantes y cooperantes para el cumplimiento de su objeto social.

8.1 MATRIZ DOFA

8.1.1 Fortalezas

- La Fundación Tecnológica Rural Coredi, aunque apenas lleva un poco más de 7 años en el mercado, y por haber nacido de la Organización Coredi, con más de 30 años, cuenta con la experiencia suficiente en la atención educativa a la población rural del departamento de Antioquia.
- La modalidad de presencialidad concentrada, permite hacer presencia en 47 municipios del departamento de Antioquia, haciendo que su marca sea reconocida en el mercado, con un potencial de expansión aun mayor.
- El área de Bienestar Estudiantil se encuentra altamente fortalecida; los estudiantes la califican de manera óptima. En muchas universidades, es un área que algunos estudiantes no aprovechan, y por ende, no cuentan con argumentos para calificarla. En La Fundación Tecnológica Rural Coredi, ha sido clave para disminuir la deserción académica.
- La deserción estudiantil en la Institución llega al 9%, muy inferior al promedio nacional que se encuentra cercano al 48% (SACES, 2013).
- La Plataforma Tecnológica utilizada para los procesos académicos (matrículas, cargue de notas, entre otros), es óptima para el desarrollo de los mismos, permitiendo una mayor efectividad.
- Los programas académicos están enfocados al fortalecimiento de las unidades de emprendimiento de cada uno de los estudiantes en sus municipios, evitando en un alto porcentaje, la migración de estos a los grandes centros urbanos, y por el contrario, fortaleciendo la economía de sus lugares de origen.

- La Organización Coredi hace presencia física en 34 municipios del departamento de Antioquia, lo que permite facilitar a la Fundación, estos espacios para el desarrollo de sus actividades, si así lo requiere.

8.1.2 Debilidades

- Los procedimientos y procesos en cada una de las áreas funcionales, no están claramente definidas
- No existe un manual de funciones para cada uno de los puestos de trabajo que existen en la Fundación.
- La capacidad financiera es limitada, lo que no ha permitido que la Institución desarrolle el área comercial.
- La Marca Fundación Tecnológica Rural Coredi, o como se conoce comercialmente “Tecnológico Coredi”, aun se encuentra muy asociada a la Organización COREDI, lo que no permite diferenciación y por ende, poco reconocimiento como Institución de Educación Superior.
- Aunque existe un plan de desarrollo, no hay un modelo de planeación muy claro. Se desarrolla un poco la cultura de “Apaga incendios”, y la proyección no se realiza a más de 1 año.
- Las relaciones interpersonales entre algunas áreas de la Institución, son un poco débiles, ya que se presentan choques entre las contables, financieras y académicas.
- El acceso de nuevos profesionales al área administrativa es escaso, ya que se prefiere ocupar ciertos cargos con personas de la Institución, que en algunas ocasiones no cumplen con el perfil requerido.
- El 100% de los ingresos proviene, únicamente, de 3 fuentes de financiación, generando un alto riesgo.

8.1.3 Oportunidades

- Con un eventual acuerdo de paz, el país gozaría de una relativa tranquilidad, proporcionando un escenario favorable para las posibles inversiones por parte de los organismos que pueden entrar a apoyar el objeto social de la Institución. Ahora, si el proceso de paz no se concreta , podría retornar un poco la violencia a alguno de los

municipios, pudiendo llegar a afectar el desplazamiento de los estudiantes a la sede de la Institución en Marinilla, sin embargo no se consideraría como una amenaza.

- La Unidad de Atención y Reparación Integral a las Víctimas, actualmente, y durante los próximos 4 años del gobierno nacional del presidente Juan Manuel Santos, realizará la reparación a todas las víctimas del conflicto armado en los diferentes municipios; en Antioquia se viene dando tal proceso en varios municipios, y las familias recibirán alrededor de 15 millones de pesos, recursos que pueden ser invertidos en educación, y por la modalidad de la Institución, se les facilitaría adelantar los estudios de educación superior.
- Existe una alta tendencia a la desindustrialización del país, lo que aumentaría el desempleo. Es una oportunidad para la Institución, ya que los programas se centran en el fortalecimiento de los emprendimientos del estudiante, y por ende, baja dependencia a la consecución de empleo, lo que hace atractivo el modelo educativo, tanto para inversionistas, como para estudiantes que deseen pagar con recursos propios.
- El crecimiento de la población y los nuevos aliados en educación Rural (SOCYA, IAUR Y COODESARROLLO), permiten identificar con claridad los posibles estudiantes de educación superior que se pueden vincular a la Fundación Tecnológica Rural, generando un flujo constante de los mismos.
- El programa de construcción de los 80 parques educativos, por parte del gobierno departamental, 2011-2015, generaría unos posibles escenarios de apoyo a la educación, que son favorables para la población objetivo de la Fundación Tecnológica Rural Coredi.

8.1.4 Amenazas

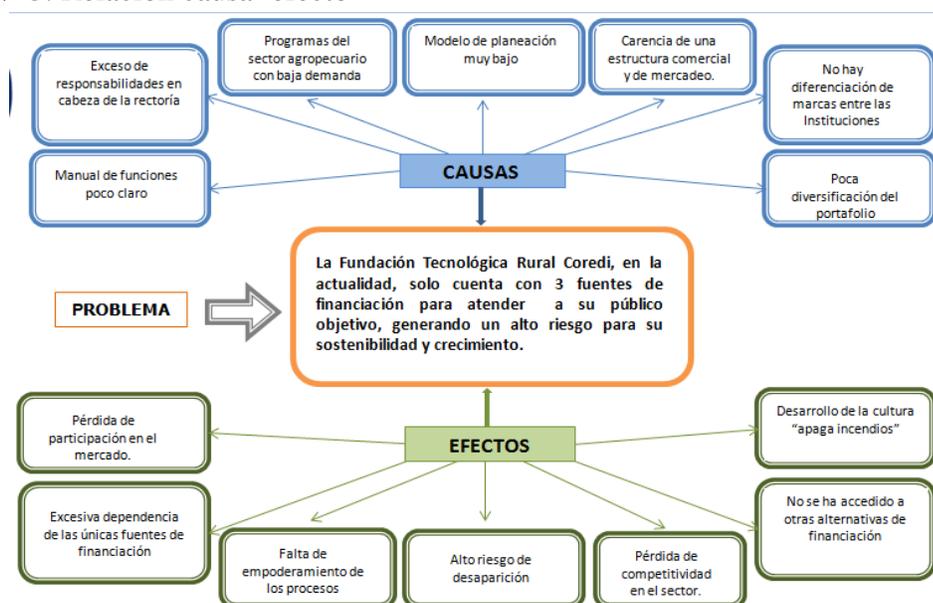
- En el Oriente Antioqueño, existen diversas Instituciones de Educación Laboral a unos precios muy bajos, que se convierten atractivos para los estudiantes de bajos recursos, tanto de la zona urbana como la rural.
- El Gobierno Nacional, el pasado 3 de Octubre de 2014, anunció la entrega de 10 mil becas de educación superior a aquellos estudiantes de estratos bajos y de buen

desempeño académico, pero serán entregadas a las 30 mejores Universidades del país, dentro de las cuales, no se encuentra la Institución.

- Las carreras del sector agropecuario, poseen poca demanda a nivel nacional. Las dos carreras de la Institución son de esta línea.
- La tendencia de movilidad de las personas de las zonas rurales a los grandes centros urbanos, es cada vez mayor, y por ende, el abanico de posibilidades de educación se amplía.
- Si la institución no evidencia el ingreso de estudiantes a los dos programas, en el año 2021, el ministerio de Educación podría no renovar el registro calificado para los mismos.
- La formación hasta ciclo tecnológico, que actualmente desarrolla el SENA, de carácter gratuito, lo convierte en una posibilidad muy atractiva para el mismo público objetivo que se pretende beneficiar.

Luego de compilada la información en la matriz DOFA y del análisis respectivo, da como resultado una relación de causas y efectos que podría traer consigo, a la Fundación Tecnológica Rural Coredi, la no intervención de algunas de sus áreas funcionales, en aras de ser atractiva para la consecución de apoyo a nivel internacional. El siguiente gráfico muestra toda la situación:

Gráfico N° 5. Relación causa- efecto



Fuente: Elaboración propia

8.2 FACTORES CLAVE EN EL MERCADO DE DONANTES Y COOPERANTES PARA LA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Es importante determinar el concepto que tienen las personas que han trabajado en cooperación internacional y conocen el mercado de cooperantes y donantes a nivel nacional e internacional, esto permitirá consolidar la información y el desarrollo de la ruta de soluciones.

Teniendo en cuenta la política gubernamental para la cooperación internacional, y buscando ser alineada con lo que los aportantes y cooperantes a este nivel buscan, se tuvo la oportunidad de realizar acercamientos con el Señor Alejandro García, miembro de la Asociación Colombiana de Psicólogos, quien ha trabajado en cooperación internacional, al cual se le indagó sobre los factores que los posibles aportantes y cooperantes buscaban, arrojando como resultado los siguientes factores:

8.2.1 Áreas de interés común

La temática del posible aliado, se debe identificar con la de la institución, en este caso la Fundación Tecnológica Rural Coredi, o lo que se busca para el proyecto de cooperación.

Antes del establecimiento de cualquier contacto, la Institución debe tener claramente identificado el posible aliado, ya que la temática o líneas de interés que tenga dicho aportante, deben estar alineadas con las de la Fundación Tecnológica Rural Coredi, por ende debe apoyar proyectos educativos.

8.2.2 Ámbito geográfico

El posible aliado, debe desarrollar proyectos en Colombia, o si no lo hace en la actualidad, debe tener dentro de sus planes hacerlo. El hecho de que un posible aportante ya haga presencia en el país, se convierte en un factor de confianza para apoyar nuevos proyectos; por esto, es importante no desgastar a la Institución en establecer contactos que no trabajen o no piensen hacerlo en el país.

8.2.3 Mecanismos de apoyo

Trabajar con organizaciones de la naturaleza de la fundación (estado central, autoridad local, tercer sector, organización privada, entidades sin ánimo de lucro, etc). Es importante conocer el tipo de organizaciones que el aliado apoya, ya que en muchos casos solo canalizan recursos a través del gobierno nacional o departamental, o lo hacen por medio de otras fundaciones; en este punto, la importancia radica en encontrar un contacto directo que canalice el aporte de manera directa. Para este caso, debe ser un aportante que apoye a las entidades sin ánimo de lucro como lo es la Fundación Tecnológica Rural Coredi.

8.2.4 Temporalidad de apertura y cierre de convocatorias

El aliado debe estar en disposición de recibir nuevas propuestas de trabajo (convocatoria abierta, convocatoria permanente, fondos disponibles, entre otros); la Institución debe conocer el momento preciso en el cual va a establecer el contacto con el posible aliado, ya que muchos de ellos tienen momentos precisos en el año, en los cuales reciben propuestas, esto con el fin de ser los más efectivos posible en el contacto. Lo ideal para este caso, sería identificar aliados que mantengan convocatorias permanentes.

8.2.5 Tipo y/o clase de cooperación

El aliado debe ofrecer el tipo de cooperación que la institución busca (financiera, técnica, becas, entre otros). El objeto social que cumple la Fundación Tecnológica Rural Coredi, es el apoyo a la educación de estudiantes del sector rural de diferentes municipios del departamento de Antioquia, los cuales son de bajos recursos y no pueden acceder a la educación superior sino es con fuentes de financiación externa. En este punto, la Institución debe generar el contacto con aportantes y cooperantes que lo hagan por medio de becas o cooperación financiera no reembolsable.

8.3 ESTUDIO DEL MERCADO DE LOS POSIBLES APORTANTES Y COOPERANTES A NIVEL INTERNACIONAL

Una vez identificados los factores clave, se realiza un sondeo de los posibles aliados a nivel internacional que cumplen con las características, el cual se pudo realizar gracias a la información suministrada por el experto temático, quien permitió el acceso a la información, que por su experiencia y trabajo, ha conseguido.

En el siguiente cuadro, se encuentra toda la información necesaria de cada uno de los mismos con el fin de poder realizar un filtro aun mayor y generar el contacto con las que se evidencien más pertinentes; se resalta que todas las que se relacionan, tienen dentro de sus líneas de interés, el apoyo a la educación.

Cuadro 1. Listado de posibles aportantes y cooperantes

Nº	NOMBRE	PAÍS DE ORIGEN	OBJETIVO	DATOS DE CONTACTO
1	LA AGENCIA DEL GOBIERNO AUSTRALIANO PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (AusAID)	AUSTRALIA	El gobierno australiano trabaja con los gobiernos, ONGs, organizaciones multilaterales y otros cooperantes en Latinoamérica, para el desarrollo económico con un enfoque rural, el buen manejo de los recursos naturales, el cambio climático y el desarrollo del recurso humano. Para los próximos 4 años, el gobierno australiano otorgará USD100 millones en cooperación para los países de Latinoamérica por medio de becas, voluntariado, cooperación financiera, y proyectos en conjunto con OECD y países emergentes como Brasil y Chile, para apoyar a los países menos desarrollados en Latinoamérica (Cooperación Sur-Sur).	Teléfono: +61 2 6178 4000. Fax: +61 2 6178 4880 Página web: http://www.aid.gov.au/Pages/home.aspx Dirección: 255 London Circuit, Canberra ACT 2601
2	ALIANZA EVANGÉLICA PARA LA AYUDA (TEARFUND)	AUSTRALIA	Esta ONG tiene orígenes católicos y busca intervenir en las sociedades más vulnerables, con el fin de procurar su desarrollo. En nuestro país trabaja con recursos provenientes de donaciones privadas (TEARFUND, 2012).	Correo: office@tearfund.be Teléfono: 02-251 77 10 Fax: 02-251 82 52 Página web: www.tearfund.be Dirección: Groenstraat 19, B-1800 Vilvoorde – Bélgica
3	COOPERACIÓN OFICIAL AGENCIA CANADIENSE PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (ACDI)	CANADÁ	El objetivo de la cooperación del gobierno canadiense en Colombia es reducir la inequidad y la pobreza en las poblaciones vulnerables, enfocándose en la niñez y la juventud. Adicionalmente, ACDI trabaja para el apoyo de proyectos sostenibles en áreas rurales, de manera que sirvan como una alternativa legal para luchar contra los cultivos ilícitos (Gobierno de Canadá- Cooperación al Desarrollo).	Página web: www.bogota.gc.ca Teléfono: (1) 6579820 Fax: (1) 6579910 Dirección: Embajada de Canadá: Carrera 7 # 114-33 Piso 11. Bogotá D.C.
4	MANITOBA COUNCIL FOR INTERNATIONAL COOPERATION	CANADÁ	Se encarga de administrar el presupuesto de cooperación de la localidad de Manitoba, que dirige sus recursos a proyectos en África, Asia y Latinoamérica. Los proyectos abarcan una amplia gama de temas como educación, creación de empleo, agricultura, medio ambiente, apoyo a pymes y salud (Our misión and vision).	Correo: info@mcic.ca Teléfono: (204) 987-6420 Fax: (204) 956-0031 Página web: http://mcic.ca Dirección: 302-280 Smith Street, Winnipeg, MB. R3C 1K2, Canadá

5	CARE CANADÁ	CANADÁ	Esta agencia (Care- What we Do) trabaja con las comunidades más pobres de más de 80 países. Sus proyectos están encaminados a mejorar las condiciones de vida de los habitantes de áreas rurales	Correo:info@care.ca Teléfono: 613.228.5600 Fax: 613.226.5777 Página web: http://carecanada.ca Dirección: Suite 200, 9 Gurdwara Road. Ottawa, ON, K2E 7X6 Canada
6	AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE COREA (KOICA)	COREA	En la actualidad, y luego de su ingreso en 1996 a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), y en 2010 al Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la misma organización, KOICA está prestando apoyo a 58 países y a 14 organismos internacionales con el objetivo de reducir la pobreza y compartir su experiencia única de desarrollo	KOICA Colombia Correo: colombia@koica.go.kr Teléfonos: (571)743 21 23 / 4 / 5 y 743 88 81/2 Dirección: Carrera 14 No. 98-51 oficina 701 Bogotá D.C. - Colombia
7	AYUNTAMIENTO DE BARCELONA	ESPAÑA	El fortalecimiento de las capacidades sociales, humanas, institucionales y democráticas de las administraciones locales (educación, la salud, el saneamiento básico, la creación de capacidades productivas y el tejido emprendedor). El fomento del municipalismo, la democracia y la participación. El fomento de los procesos de paz, de los derechos humanos y de los procesos de autogobierno. El fortalecimiento, la perspectiva de género y la búsqueda de la equidad entre mujeres y hombres. La promoción de la sostenibilidad.	Teléfono: +34 932 564 610 Página web: www.bcn.cat Dirección: Passeig Sant Joan, 75 planta 2a 08009 Barcelona

8	NUEVOS CAMINOS	ESPAÑA	<p>La finalidad de la asociación es promover el desarrollo integral de la persona, especialmente en aquellas áreas donde las carencias sociales o económicas se manifiestan más intensamente. En 1983 se inició la actuación en África, concretamente en Kenia, donde actualmente apoya diversos programas de desarrollo en el distrito Turkana. Asimismo, se están financiando e impulsando proyectos en Etiopía (Addis Abeba), en Bolivia (Santa Cruz de la Sierra y Cochabamba), en Colombia (Bogotá), en México (México DF) y en República Dominicana (Azua). Nuevos Caminos apoya programas de atención sanitaria, nutricional, educativa, actividades agrícolas y de producción de alimentos, y de desarrollo de los recursos acuíferos.</p> <p>Son programas a largo plazo que cuentan con la presencia permanente de personal local y extranjero. De este modo se garantiza la formación de profesionales y agentes de desarrollo de los países beneficiarios, a fin de que las nuevas generaciones puedan nacer y crecer con dignidad (Nuevos Caminos, 2010).</p>	<p>Correo: nouscamins@nuevoscaminos.net Tel. 93 231 07 12 Fax: 93 231 23 50 Página web: http://www.nouscamins.net/es/quehacemos/Colombia/colombia.html Dirección: C/ Sant Nicolau 9 - 08014 Barcelona</p>
9	PAÍS VASCO	ESPAÑA	<p>Según el Gobierno Vasco (2012), la Cooperación al desarrollo tiene como objetivo contribuir a la lucha contra la pobreza y la promoción del desarrollo humano sostenible. La acción de Gobierno en el área de la Cooperación se basa en un modelo descentralizado en colaboración con las ONGD y en coordinación con las instituciones forales y municipales. Actualmente cerca del 0.5% de los presupuestos del Gobierno Vasco se destinan a proyecto de transformación social, que inciden de forma más o menos directa en la situación que se da en países empobrecidos.</p>	<p>Correo: lankidetza@ej-gv.es Teléfono: 34 94 501 64 03 Fax 34 94 501 78 08 Página web: www.euskadi.net</p>
10	AYUNTAMIENTO DE BILBAO	ESPAÑA	<p>Necesidades básicas de las poblaciones beneficiarias en los países en vías de desarrollo (PVD), y que tengan como objetivo fundamental la lucha contra la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida y la capacidad de desarrollo endógena de los beneficiarios.</p>	<p>Correo:mperez@ayto.bilbao.net Teléfono: 34 94 420 43 53 Fax: 34 94 420 50 23 Página web: www.bilbao.net Dirección: Uribitarte, 18 -4º- 48001 Bilbao</p>

11	COMUNIDAD DE MADRID	ESPAÑA	La Comunidad de Madrid lleva a cabo una política activa de colaboración con los Ayuntamientos de la región, que destinen recursos para la cooperación para el desarrollo.	Correo:percival.manglano@madrid.org Teléfono: 34 91 580 37 10 Fax: 34 91 420 86 90 Página web: www.madrid.es Dirección: c/ Espartinas, 10 3a Planta 28001 Madrid
12	AYUNTAMIENTO DE MADRID	ESPAÑA	La cooperación al desarrollo del Ayuntamiento de Madrid contribuye a la reducción de la pobreza y potencia el desarrollo humano de las personas y municipios a los que se dirige. Las actuaciones contemplarán las tres prioridades transversales de la cooperación española: la lucha contra la pobreza, la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres y la conservación del medio ambiente. Los proyectos tenderán a la promoción de la sociedad civil para el fomento y el fortalecimiento de la democracia y los derechos humanos	Correo: dgicv@munimadrid.es Teléfono: 34 91 5883276 Fax: 34 91 48001085 web: www.munimadrid.es Dirección: C/ José Ortega y Gasset 100
13	MUGARIK GABE, ORGANIZACIÓN PARA LA AYUDA Y COOPERACIÓN CON PAÍSES DEL TERCER MUNDO	ESPAÑA	Áreas de interés: educación, servicios e instalaciones educativas y formación. Formación de profesores, investigación educativa. Salud, infraestructura sanitaria básica, atención en salud reproductiva, fortalecimiento de la sociedad civil, ayuda para la reconstrucción, comunicaciones, generación y suministro de energía, biomasa, sectores productivos.	Correo: mugarik@mail.com Teléfono: 944154307 Dirección: Zumárraga, nº 7 - Bajo Izda. 48006 – Bilbao

14	FUNDACIÓN ROTARIA	ESTADOS UNIDOS	La Fundación Rotaria depende de la red de Rotarios Internacional y recibe sus recursos de donaciones de los miembros de la red (Rotary International, 2012). Cuenta con cuatro tipos de programas principales: Humanitarios, Educación, PolioPlus (dedicado a la erradicación del polio y la asistencia a quienes la padecen), Fundación Alumni (los beneficiarios de los programas tienen la posibilidad de hacer parte de la Fundación, lo que les permite seguir conectados con la misma)	Correo:risud@rotary.org Teléfono: (54-11) 5032 -096 to 98 Fax: (54-11) 5032-0099 Página web: www.rotary.org Dirección: Florida 1 piso 2, 1005. Buenos Aires, Argentina
15	FUNDACIÓN CITIGROUP	ESTADOS UNIDOS	La Fundación Citigroup (200 Years City, 2012), tiene prioridad en apoyar actividades que fortalezcan el desarrollo económico y comunitario, al igual que incentivar programas educativos.	Correo: citigroupfoundation@citigroup.com Teléfono: 1-212-559-1532 /(212) 793-8451 Fax: 1-212-79 3-5944 Página web:www.citigroup.com/ Dirección: 85 0 Third Avenue, 13th Floor, New York NY, 10022
16	FUNDACIÓN COCA-COLA	ESTADOS UNIDOS	La fundación de la reconocida marca de gaseosas promueve desde la educación hasta el bienestar general de la población. Desarrolla programas en todo el mundo y también maneja becas para evitar la deserción de los estudiantes(The Coca-Cola Foundation, 2006). Apoya instituciones públicas y privadas de educación básica y superior, además programas de capacitación de maestros, de educación de minorías y de educación internacional	Luz María Valdiviezo Teléfono: 593 - 2 – 3982622 Fax: 593 - 2 – 3982695 Página web: www.Coca-Cola.com.ec http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship/foundation_coke.html Dirección: Av. República del Salvador N36-230 y Av. Naciones Unidas Edificio Citybank - Primer Piso Quito, Ecuador
17	FUNDACIÓN IBM	ESTADOS UNIDOS	La Fundación IBM (Initiatives and Grants), está dedicada a apoyar proyectos desarrollados en los lugares en que hace presencia esta Compañía. La gran mayoría de las subvenciones son iniciadas por la misma Organización, y no provienen de proyectos de otras. Sin embargo, las propuestas no solicitadas por la Fundación son analizadas con frecuencia	Corporate Community Relations Página web: http://www.ibm.com/ibm/ibmgives/ Dirección: New Orchard Road Armonk, New York 10504

18	EMBAJADA DE FRANCIA EN COLOMBIA	FRANCIA	<p>Los últimos años, y a causa de la reconfiguración de la cooperación internacional, Francia ha puesto sus ojos en el territorio latinoamericano. En Colombia, gran parte de la cooperación que nos ofrece este país, se canaliza por la Embajada de Francia en Colombia, la cual cuenta con un servicio de Cooperación y Acción Cultural –SCAC-. La cooperación francesa se ha enfocado en temas culturales y de educación, gracias a esto, Colombia es uno de los países de América Latina que cuenta con más número de convenios universitarios con dicho país, así como un acuerdo de convalidación automática de títulos de educación superior. Sin embargo, en los últimos años y con la instalación en nuestro territorio de varias organizaciones del país galo, sus temáticas han ido expandiéndose a medio ambiente, paz y derechos humanos, entre otros. La cooperación descentralizada francesa por su lado, comienza apenas a abrirse camino en Colombia, convirtiéndose en un reto para nuestras autoridades locales. A pesar entonces, de que nuestro país no sea prioritario para la cooperación francesa, en los últimos años esta ha ganado terreno importante, aumentando la cantidad de proyectos financiados, de eventos realizados y de proyectos ejecutados bajo la asistencia técnica de dicho país.</p>	<p>Teléfono: (571) 638.14.00 Página web: http://www.ambafrance-co.org/- Espanol Dirección: Carrera 11 N° 93 - 12 – Bogotá</p>
19	AGRICULTORES FRANCESES Y DESARROLLO INTERNACIONAL (AFDI)	FRANCIA	<p>Red internacional de agricultores franceses comprometidos con la cooperación internacional al desarrollo. Con experiencia de más de 30 años, su labor alrededor del mundo se concentra en el apoyo a asociaciones de campesinos y agrícolas. Sin embargo, más que un simple financiador de proyectos de asociaciones campesinas, AFDI busca articularse como un agente de cambio y de intercambio de experiencias entre campesinos del norte y del sur</p>	<p>Correo:pcharbonnier.bis@wanadoo.fr Teléfono: (331) 45 62 25 54 Página web: http://www.afdi-opa.org Dirección: 11 rue de la Baume 75008 Paris – France</p>

20	FUNDACIÓN FRANCIA SOLIDARIDAD EN COLOMBIA	FRANCIA	ONG de origen francés cuyo principal objetivo es la lucha contra la erradicación de la pobreza en la población juvenil e infantil de nuestro país. La fundación financia actividades de carácter social en diversos institutos y colegios, a lo largo del territorio nacional	Teléfono: (571) 638.14.00 Página web: http://www.ambafrance-co.org/-Espanol Dirección: Carrera 11 N° 93 - 12 – Bogotá
21	BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)	FRANCIA	Creado en 1959 por iniciativa de los países latinoamericanos, el BID es un organismo que presta asistencia técnica y financiera a programas de cooperación para el desarrollo. Como fuente principal multilateral de financiación para proyectos que buscan el desarrollo social, económico e institucional en el hemisferio, muchos de los programas, iniciativas e instrumentos diseñados que ejecuta, se han convertido en modelos para la creación de instituciones y organismos multilaterales, también dedicados a la promoción y apoyo del desarrollo regional y subregional. El BID está formado por 47 países de todo el mundo. Su misión es fomentar el desarrollo económico y social en los países miembros en desarrollo. Trabaja tanto con entidades oficiales (nacionales, regionales y municipales) como con organizaciones del sector privado. Están afiliadas a este importante Banco, la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).	Correo: webmaster@iadb.org (preguntas generales) - pic@iadb.org (información sobre proyectos y otros documentos) Teléfono: (202) 623-1000 Fax: (202) 623-3096 Página web: www.iadb.org Dirección: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577 Oficina en Colombia Roberto Prieto Uribe, Representante del BID en Colombia Teléfono: 325 -7000 Fax: 323-7050 Página web: http://www.iadb.org/aboutus/vii/cof.cfm?language=english Dirección: Carrera 7, 71-21, Torre B, piso 19, Edificio Bancafe, Bogotá.

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro anterior, son varios los organismos de tipo gubernamental y privados, a nivel nacional e internacional, que apoyan la educación en nuestro país y con los cuales la Fundación Tecnológica Rural Coredi podría generar contactos; es importante resaltar, que la Institución requiere en su gran mayoría, una cooperación de tipo financiero no reembolsable, que le permita continuar con su actividad y cumplimiento de su objeto; en aras de buscar una mayor efectividad, se realiza una preselección de los 5 organismos de cooperación que cumplen con los factores clave y que se aproximan significativamente a lo que se busca, ellos son:

1. LA AGENCIA DEL GOBIERNO AUSTRALIANO PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (AusAID)
2. COOPERACIÓN OFICIAL AGENCIA CANADIENSE PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (ACDI)
3. MUGARIK GABE, ORGANIZACIÓN PARA LA AYUDA Y COOPERACIÓN CON PAÍSES DEL TERCER MUNDO
4. FUNDACIÓN COCA-COLA
5. AGRICULTORES FRANCESES Y DESARROLLO INTERNACIONAL (AFDI)

Del anterior grupo de donantes y cooperantes, se cuenta con todos los datos de contacto, el cual permitirá con mayor facilidad, un posible acercamiento para la presentación de una propuesta

Parte III

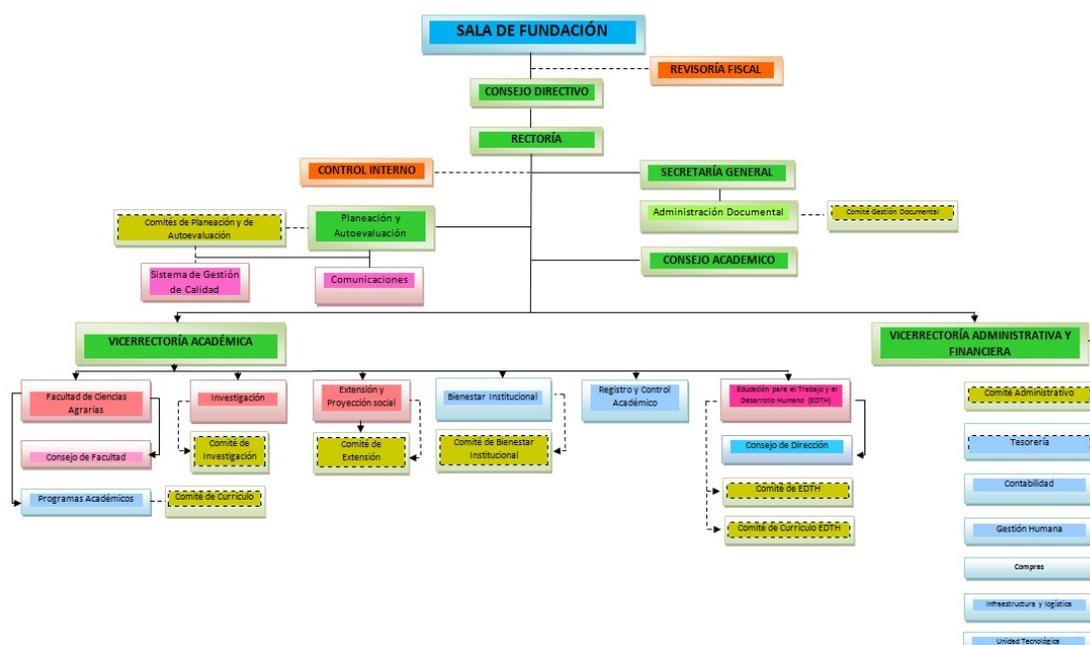
9. FORMULACIÓN DE LA RUTA DE SOLUCIONES

Para la formulación de la ruta de soluciones, se van a tener en cuenta el análisis integral de la Institución (factores externos e internos, compilados en la matriz DOFA), los factores clave encontrados en el mercado de donantes y cooperantes y los posibles organismos que puedan contribuir al cumplimiento del objeto social de la Fundación Tecnológica Rural Coredi. La ruta de soluciones comienza entonces con la intervención en las siguientes áreas.

9.1 ORGANIZACIÓN

Teniendo en cuenta las áreas funcionales que debe tener cualquier empresa, la Fundación Tecnológica Rural Coredi debe comenzar a ajustar sus procesos en aras de ser atractivos para los organismos de apoyo y así establecer un contacto más efectivo; para mayor claridad en los procesos, en la gráfica 6 se muestra el organigrama de la institución con cada una de sus áreas y la propuesta como consultor es la intervención de las siguientes:

Gráfica 6. Organigrama Fundación Tecnológica Rural Coredi



Fuente. www.coredi.edu.co

9.1.1 Rectoría. Como principal órgano ejecutor y responsable de la Institución, es importante que esta área, en cabeza del Pbro. Francisco Ocampo Aristizábal, tenga en cuenta la necesidad de cada uno de los cargos dentro de la Fundación, el cual sea ocupado por personas idóneas; actualmente los procesos de contratación se realizan acorde a estos lineamientos, por lo cual es importante continuar con los mismos, es importante también que se deleguen algunas funciones a los responsables de proceso.

9.1.2 Desarrollo humano. Es el área que se encarga de la contratación y relaciones entre los miembros de la Institución, por lo tanto es importante establecer estrategias de mejoramiento en estas últimas, ya que se evidencia como una debilidad organizacional, haciendo que el clima laboral no sea el adecuado en algunos momentos. Las políticas de contratación son las adecuadas y acordes a los requerimientos de ley, factor que los posibles aportantes y cooperantes tendrán muy en cuenta a la hora de realizar sus aportes.

9.1.3 Planeación Institucional. Las visitas realizadas a la Institución, permitieron evidenciar la carencia que existe en este aspecto, ya que aunque existe un plan de desarrollo con lineamientos claros y vigencia a 2015, es importante que el próximo se elabore de manera ambiciosa, que incluya lo necesario para el cumplimiento de su objeto, como hasta el momento se ha hecho, pero también aspectos de fortalecimiento en otros ámbitos como el de mercadeo. La institución debe ser más rigurosa en el seguimiento al cumplimiento de los diferentes planes operativos.

9.1.4 Extensión y proyección social. Es un área que la organización necesita intervenir y apoyar en gran medida, ya que debe convertirse en la cara de la Institución hacia el exterior. En este aspecto, se necesita un gran apoyo desde el área financiera, la cual debe inyectar un poco de recursos que permitan desarrollar y ejecutar estrategias de diferenciación, haciendo que la Fundación Tecnológica Rural Coredi, adquiera su personalidad e identidad propia, desde lo comercial, sin alejarse de los principios que la rigen que vienen desde la organización COREDI. Por otra parte, es el pilar fundamental para que el área comercial y de mercadeo se constituya; el análisis evidencia que la Institución no vende, sino que le compran, siendo factores muy

diferentes, por lo cual la importancia que toma esto para la consecución de recursos y así no depender de pocas fuentes de ingresos.

9.1.5 Académica. El último informe realizado por el par académico, delegado del ministerio de educación nacional para la renovación de los registros, describe la necesidad de realizar actualizaciones a las mallas curriculares de ambos programas (Tecnología en Producción Agroecológica y Técnica Profesional en Procesos Empresariales Rurales), acordes a las necesidades que tiene el país en el sector; a la fecha, los integrantes del área vienen realizando el trabajo de manera adecuada y actualmente las mallas curriculares están siendo intervenidas en aras de dar cumplimiento a las indicaciones. Es importante resaltar este aspecto, ya que los posibles cooperantes, realizan sus aportes con la visión de satisfacer una necesidad específica de la población, y que mejor manera, en el aspecto educativo que fortalecerá el sector rural.

En las demás áreas institucionales, es fundamental que se continúe con los procesos hasta ahora realizados, ya que se evidencia la efectividad en cada uno de los mismos, convirtiéndola en un potencial objetivo de cooperación por parte de los diferentes organismos.

9.2 CONTACTO CON EL MERCADO DE COOPERANTES Y DONANTES

Una vez identificados los posibles aliados, es pertinente idear una estrategia para establecer el primer contacto, que será sin lugar a dudas el más importante. La tecnología permite que la Institución pueda acercarse a organizaciones que se encuentran fuera de nuestro territorio o área geográfica, facilitando la comunicación y poder conocer organizaciones que no tenemos cerca o que aún no han trabajado en nuestro ámbito. Para la generación del contacto con dicho mercado, y según las recomendaciones del experto en cooperación internacional, se tienen los siguientes:

9.2.1 Correo electrónico. Es importante que dicho correo presente claramente la visión, misión, objetivos, metodologías de trabajo, temas de interés, experiencia y, en fin, todas aquellas características que puedan hacer de la Fundación Tecnológica Rural Coredi, atractiva para el trabajo conjunto.

Es indispensable también, argumentar porqué se desea establecer ese contacto, qué conocemos del cooperante, qué nos interesó de su experiencia y porqué se cree útil comenzar un diálogo entorno a los temas de interés común. Dicho correo electrónico debe ser directo, sin ser agresivo, de manera que la persona que lea el mensaje lo interprete como un interés por su trabajo y, no únicamente, como la búsqueda de una oportunidad de financiación.

9.2.2 Llamada telefónica. Es muy útil a la hora de establecer el contacto; siempre debe quedar la oportunidad de enviar información escrita de la organización o de intercambiarla, de tal manera que el interlocutor tenga la oportunidad de profundizar en la información que ya se le ha brindado. La presentación de las memorias del año anterior de nuestra organización, será muy bien vista, es decir, una síntesis. Es de anotar, y aunque sea un aspecto bastante obvio, que el dominio del idioma del organismo que se va a contactar, debe ser óptimo para evitar confusiones y errores de interpretación de la información.

9.2.3 Reuniones. Aunque en algunas ocasiones es difícil, por el sitio donde se encuentran las sedes de dichos organismos, sería importante la presencia física de uno de los empleados de la Institución, especialmente de aquel que tenga con claridad, lo que se quiere con la realización de la misma.

El establecimiento del contacto, por cualquiera de los medios descritos anteriormente, debe ser clave y debe evidenciar el interés por comenzar y fomentar una relación de confianza entre ambas partes; se hace prudente, el seguimiento que se le realice a las reuniones o intercambios efectuados. De una buena comunicación y cumplimiento de los compromisos adquiridos en los intercambios, surgirá un clima de confianza entre ambas organizaciones, lo que puede llegar a traducirse en una futura relación de cooperante- beneficiario.

Construir relaciones con cooperantes toma tiempo, paciencia y prudencia, por tanto, se requiere de creatividad y flexibilidad para visualizar posibles maneras de aprendizaje conjunto; con el tiempo estas relaciones servirán para tener a la organización de referente en posibles oportunidades que aparezcan en el futuro.

9.3 FORMULACIÓN DEL PROYECTO

Una vez establecido el contacto y generada la relación de confianza, la Institución debe formular la propuesta o proyecto a presentar al organismo cooperante; el proyecto es un instrumento de toma de decisión para los organismos internacionales. Podría definirse un proyecto como el planteamiento racional de una posible solución, que tiende a mejorar y/o transformar una problemática con alto impacto social en un tiempo dado y con unos recursos estipulados previamente. En este sentido, los proyectos consisten en la sistematización de proposiciones creativas, coherentes y posibles en un contexto dado, que permitan evidenciar posibles alternativas de solución viables económica y socialmente.

Los proyectos en la cooperación internacional, como cualquier otro proyecto, se inscriben dentro de lo que se denomina El Ciclo de Vida de los Proyectos, el cual permite visualizar toda la gestión desde un punto de vista sistémico, que articula todos los momentos y procedimientos del proceso para mejorar la toma de decisión a la hora de asignar recursos para el logro de objetivos (González, 2007). Puede entenderse como una diferenciación de un proyecto por etapas, que permite observar en qué momento se encuentra el proyecto y, de acuerdo a eso, comprender la lógica del mismo y tomar decisiones estratégicas. La Fundación Tecnológica Rural Coredi, debe entonces, elaborar una propuesta muy atractiva que cumpla con cada uno de estos aspectos, donde se evidencie de manera muy clara la problemática que se solucionaría con el apoyo que recibiría de dicho organismo.

9.4 EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

Si el organismo de cooperación internacional apoya el proyecto presentado por la Institución, es de vital importancia que de manera periódica, o como se acuerde con dicha entidad, se realice un seguimiento al proyecto; generalmente y según nuestro experto, cada uno de los organismos de cooperación cuenta con políticas para esta fase del proyecto, en algunas ocasiones se requiere de la presentación de informes periódicos con los avances del proyecto, que rindan cuentas del cumplimiento del objetivo.

Es de anotar, que de la ejecución apropiada de una propuesta o proyecto, dependerá el mantenimiento de la relación de confianza, y por ende la posibilidad del apoyo a nuevos proyectos, además que trae consigo aspectos positivos como la visualización por parte de otros organismos que se pueden unir a la causa.

10. PRESUPUESTO DE LA RUTA DE SOLUCIONES

Para la ejecución de la anterior ruta de solución estratégica, se requiere del siguiente presupuesto:

Cuadro 2. Presupuesto de la ruta de soluciones

AREA A INTERVENIR	TIEMPO EN HORAS	RECURSOS NECESARIOS		
		ECONÓMICOS	HUMANO	MATERIALES
ORGANIZACIÓN				
Rectoría	50		1 Rector	
Desarrollo humano	50		3 (1 coordinador y 2 auxiliares)	2 Equipos de cómputo, espacios físicos y material didáctico
Planeación Institucional	100		5 (1 rector, 1 Director de planeación, 1 vicerrector financiero, 1 vicerrector académico, 1 director de extensión)	Equipos de cómputo
Extensión y proyección social	150		4 (1 director de extensión, 1 decano ciencias agrarias, 2 auxiliares)	Equipos de cómputo
Académica	100		3 (Vicerrector académico, 1 decano, 1 coordinador de programas)	Equipos de cómputo
CONTACTO CON EL MERCADO DE COOPERANTES Y DONANTES				
Correo electrónico	40			1 Equipo de cómputo con internet
Llamada telefónica	50			Teléfono con acceso a llamadas internacionales
Reuniones	100	\$ 10.000.000		Pasajes aereos
FORMULACIÓN DEL PROYECTO	100		4 (1 Vicerrector académico, 1 vicerrector financiero, 1 director de extensión, 1 decano)	Equipos de cómputo
EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO	Según duración		3 (1 coordinador, 1 director de extensión, 1 auxiliar)	Equipos de cómputo

Fuente: Elaboración propia

11. COSTOS DE LA CONSULTORÍA

Para el desarrollo de la consultoría, se ha estimado siguiente presupuesto:

Cuadro 3. Costos de la consultoría

Presupuesto para la Consultoría			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Total
Honorarios por consultor Junior	400	\$ 136.500	\$ 54.600.000
Compra de información de fuentes secundarias			\$ 3.000.000
Total			\$ 57.600.000

Fuente: Elaboración propia

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El diagnóstico integral realizado a la Fundación Tecnológica Rural Coredi, permite evidenciar las posibles fallas y los puntos neurálgicos que pueden ser intervenidos, y de esta manera, cumplir con los parámetros que le permitan ser objetivo de recibir apoyo de las entidades cooperantes.

La dependencia a unas pocas fuentes de ingresos es altamente riesgosa para la institución, ya que de no existir, esta desaparecería; de ahí la importancia de constituir un área comercial y de mercadeo, que comience a generar las estrategias requeridas para generar otras fuentes de ingresos; pero este debe ser constituido por personas expertas en el área comercial. Este departamento ayudaría a visualizar la Institución a nivel nacional e internacional, por lo tanto, los diferentes organismos que puedan cooperar, también la conocerían.

La generación de un clima laboral adecuado, aumentaría el sentido de pertenencia y por ende el rendimiento de cada uno de los empleados de la institución. El área de desarrollo humano, con el visto bueno del rector, debe comenzar la realización de talleres y actividades encaminadas a conseguirlo, y todo el personal institucional debe estar comprometido con la situación para así lograrlo; en este aspecto, la Institución debe continuar con la despedida de fin de año que permite la integración de todos.

La implementación de la cultura de planeación en la Institución es vital, ya que permitiría la visualización de otras alternativas diferentes hasta las ahora realizadas. Incluir aspectos de esta índole en el próximo plan de desarrollo, generaría un mayor compromiso por todos los empleados y por ende el seguimiento a las actividades encaminadas a hacerlo.

Es importante que la Institución continúe con los procesos académicos hasta ahora realizados y que la modalidad de presencialidad concentrada se mantenga, ya que es una de las formas más efectivas de atender a la población dispersa. Esto ha hecho que la institución mantenga los índices de deserción muy por debajo del promedio nacional, altamente positivo y bien visto por los organismos que cooperen, ya que verían la efectividad del proceso.

La Fundación Tecnológica Rural Coredi debe comenzar a visualizarse como una empresa independiente a la organización COREDI, sin dejar de lado los principios que la rigen, pero si desde la marca que debe comenzar a posicionar en el mercado, permitiendo el desarrollo de nuevos proyectos.

13. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Amador, Genoveva (2013). Política educativa y su relación con la internacionalización y la cooperación internacional en la educación superior: El caso de México. revista mexicana de estudios sobre la Cuenca del Pacífico. Tercera época . Volumen 7. Enero p. 35-55

Agencia de cooperación e inversión de Medellín y el área Metropolitana. (2012). Manual de cooperación descentralizada. Medellín. Quinta versión

Asociación colombiana de Universidades (2008). La cooperación internacional en ciencia, tecnología e innovación en la educación superior en Colombia: Resultados del estudio de caracterización. Bogotá.

Cancillería Colombiana, (2010). Estrategia Nacional de Cooperación Internacional. Recuperado el 16 de Agosto de 2014 de https://www.apccolombia.gov.co/recursos_user/ENCI-2012-2014/ENCI-2012-2014.pdf

CEEI, Galicia. (2010). Cómo realizar un estudio de mercado. Recuperado de internet el 02 de marzo de 2014. http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/3RealizarEstudodeMercado_cas.pdf

David, Fred R. (2008) Conceptos de Administración estratégica, México: Pearson Educación

David, Fred. (1995). Modelo de Gerencia Estratégica. Recuperado de internet el 02 de marzo de 2014. http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20III/Tema3_2.htm

González, L (2007). La evaluación en la gestión de los proyectos y programas de desarrollo. Recuperado el 16 de Agosto de 2014 de http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/14809/original/La_evaluacion_en_la_gestion_de_proyectos.pdf

Johnson G., Scholes K. y Whittington, R. (2009) Fundamentos de Estrategia, Pearson Educación, Madrid

Ministerio de Educación Nacional (2013). Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Educación Superior. Recuperado el 16 de octubre de 2014 de <http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/propertyvalue-41698.html>.

Parada, P. (2013) Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno, Recuperado de internet el 22 de febrero de 2014. <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Ponce, Humberto (2007). Enseñanza e investigación en psicología Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones, vol. 12, num. 1: 113-130. México

República de Colombia (2007). Manual de acceso a la cooperación internacional. Tercera versión. Colombia.

Santos, Juan Manuel. (2014). Recuperado el 20 de septiembre de 2014 de <http://www.santospresidente.com>

Universidad Interamericana para el desarrollo. Manual Comunicación estratégica. SCHEINSOHN, DANIEL. Comunicación Estratégica. Management y Fundamentos de Imagen Corporativa. Ediciones Macchi. Argentina.

Universidad Nacional de Colombia. (2012). Guía de análisis PEST. Bogotá.

Vanegas, Jorge E. (2005). Lecturas seleccionadas de mercadeo: Los factores críticos de competitividad y del marketing para las estrategias empresariales. Asomercadeo.

Zapata, R y Caldera, J. (2008). La complejidad de las organizaciones. Recuperado el 22 de septiembre de 2014 de <http://www.scielo.org.ve/pdf/rcs/v14n1/art05.pdf>

www.anif.co