

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO DEL CENTRO DE
ORIENTACIÓN NUTRICIONAL DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD
JAVERIANA**

SILVIA MARÍA MONCAYO RINCÓN

TRABAJO DE GRADO

Presentado como requisito parcial para optar al título de

Nutricionista Dietista

MÓNICA DEL PILAR DÍAZ BELTRÁN
Directora

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS

CARRERA DE NUTRICIÓN Y DIETÉTICA

Bogotá, D. C.(26-Noviembre-2012)

NOTA DE ADVERTENCIA

Artículo 23 de la Resolución N° 13 de Julio de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de tesis. Solo velará por que no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y por que las tesis no contengan ataques personales contra persona alguna, antes bien se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO DEL CENTRO DE
ORIENTACIÓN NUTRICIONAL DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD
JAVERIANA**

SILVIA MARÍA MONCAYO RINCÓN

APROBADO

**Ingrid Shuler
Bióloga
Decano Académico**

**Martha Constanza Lievano
Nutricionista Dietista
Director de Carrera**

DEDICATORIA

A Dios, por confiar en mí y por haberme dado esta oportunidad para alcanzar mis sueños.

A mi mamá y mi familia, porque con todo su esfuerzo me han enseñado a valorar lo simple y a ser constante, responsable y comprometida en todo lo que hago.

Agradezco a mi profesora Mónica, por su apoyo, dedicación y exigencia, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y motivación ha logrado que pueda finalizar mi trabajo de grado con éxito.

Finalmente agradezco a las profesoras de la Carrera de Nutrición y Dietética, por su apoyo en el proceso de elaboración del trabajo de grado.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. Introducción	9
2. Marco Teórico	10
3. Planteamiento y justificación del problema	15
3.1 Objetivos	
3.2 Materiales y Métodos	
3.2.1 Diseño de Investigación	
3.2.2 Población estudio	
3.2.3 Variables del estudio	
3.2.4 Métodos	
3.2.5 Recolección de Información	
3.2.6 Análisis de información	
4. Descripción del CONA	18
4.1 Caracterización del CONA	
4.2 Antecedentes	
4.3 Condiciones actuales de las áreas funcionales	
5. Resultados	23
5.1 Graficas	
5.2 Matriz EFI	
5.3 Análisis de la resultados	
6. Conclusiones	30
7. Recomendaciones	31
8. Bibliografía	32
9. Anexos	

RESUMEN

El Centro de Orientación Nutricional y alimentario (CONA) hace parte del Departamento de Nutrición y Bioquímica de la Facultad de Ciencias de la Pontificia Universidad Javeriana.

Actualmente las actividades de prestación de servicios del CONA se encuentran parcialmente detenidas, por esta razón no se está cumpliendo con la totalidad de los objetivos propuestos en el Centro. Además de esto, el replanteamiento de la gestión y la nueva coordinación requiere identificar las fortalezas y debilidades, de tal manera que esto contribuya a la obtención de un diagnóstico organizacional.

Un diagnóstico estratégico consta de varios componentes entre los que se encuentra el diagnóstico interno, que es importante porque evalúa a la organización en el presente, identificando sus fortalezas y debilidades y busca proporcionar las bases para formular objetivos y estrategias para la organización.

Se aplicaron técnicas de recolección de información como revisión documental, entrevistas y encuestas a informantes clave, para posteriormente ponderar variables, creando una Matriz EFI (Matriz de evaluación de factores internos), determinando así la posición interna del CONA.

Los resultados que arrojó la Matriz EFI fueron desfavorables, se encontró que la fortaleza más importante para la organización es el recurso humano, sin embargo, las debilidades fueron frecuentes demostrando que la posición interna del CONA es débil, identificando una estructura poco sólida, donde las áreas funcionales no se desempeñan de manera adecuada, por tal razón las oportunidades pueden ser desaprovechadas y el impacto externo puede ser mayor.

Se definieron como fortalezas: la disposición de un espacio físico y equipos destinados para su funcionamiento, el talento humano con alto grado de experiencia y la imagen de la Universidad como respaldo de las actividades del CONA; como debilidades se definieron nueve aspectos, los cuales giran en torno a las áreas funcionales, donde se especifican problemas como la baja adaptabilidad a los cambios, mecanismos de publicidad limitados, entre otros, que afectan negativamente el funcionamiento y la proyección del CONA como organización.

ABSTRACT

The Center for Food and Nutrition Counseling (CONA) is part of the Department of Nutrition and Biochemistry of the Faculty of Sciences of the Pontificia Universidad Javeriana.

Currently CONA's services are partially suspended, for this reason is not fulfilling with all the objectives proposed at the Center. In addition, the management' reorganization and the new coordination require to identify strengths and weaknesses to contribute to the get the organizational diagnosis.

A strategic assessment has several components including the internal diagnostic, which is important because it assesses the organization in the present, identifies its strengths and weaknesses and searches to provide the basis to formulate objectives and strategies of the organization.

We applied data collection techniques such as document review, interviews and surveys to important informants, to subsequently, ponder variables creating an IFE Matrix (Matrix evaluation of internal factors), there by determining the internal position of CONA.

The EFI Matrix's results were unfavorable, it was found that the most important strength for the organization is human resources, however, weaknesses demonstrated that CONA's internal position is weak, identifying a shaky structure where functional areas do not perform adequately, therefore, opportunities can be missed and external impact may be greater.

Strengths were identified as: disposition of physical space and equipment destined for its operation, human talent with high degree of experience and the University's image in support of CONA activities .As weaknesses were identified nine aspects, which are in the functional areas, specifying problems like low adaptability to change, limited advertising mechanisms, among others, which adversely affect the operation and projection of CONA as an organization.

1. INTRODUCCIÓN

El Centro de Orientación Nutricional y Alimentario (CONA) es una organización que hace parte del Departamento de Nutrición y Bioquímica de la Pontificia Universidad Javeriana (PUJ) sede Bogotá. Entre los objetivos del Centro, esta ofrecer atención integral en nutrición y alimentación, apoyar actividades de docencia e investigación y diseñar programas de educación alimentaria y nutricional.

El CONA actualmente no está cumpliendo con la totalidad de sus actividades y servicios, ya que sólo está apoyando actividades de docencia y educación alimentaria dentro de la Universidad, por esto es necesario realizar un diagnóstico, con un enfoque estratégico para la posterior toma de decisiones sobre su funcionamiento.

Un diagnóstico estratégico contempla tanto el análisis del entorno, sobre el cual la organización tiene escaso control (macroentorno), como la observación y estudio del ambiente interno de la misma, ambiente particular y de mayor posibilidad de maniobra. Dicho ejercicio permite identificar factores tanto internos, como externos que ejercen una influencia positiva o negativa sobre la misionalidad organizacional y con base en lo encontrado definir estrategias de mejora.

En este trabajo de grado realizó un diagnóstico interno, donde se evaluaron diversas áreas de la organización, permitiendo identificar debilidades y fortalezas con el fin de definir el estado interno actual, lo cual constituye un aporte para el diagnóstico estratégico general que se viene desarrollando.

2. MARCO TEORICO

Es posible identificar dos definiciones específicas de organización, la primera cuando se refiere a la coordinación de recursos “ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas” (Ferrell, 2004,215); y la segunda donde se hace referencia a un grupo de personas “ Las organizaciones se distinguen de otras partes integrantes la organización social en que son creadas conscientemente para perseguir un fin” (Mayntz, 1977,48, citado por Lopez y Arevalo, 2010). En este trabajo de grado se hará referencia, generalmente a la segunda definición y se relacionará frecuentemente la palabra empresa, como sinónimo, dado que la bibliografía al respecto del tema así lo hace necesario.

Dentro de las organizaciones se contempla un medio interno y un medio externo, que algunos autores denominan el macroentorno y el microentorno, el *macroentorno* afecta a todas las organizaciones y está compuesto por fuerzas que pueden convertirse en amenazas u oportunidades para la organización, estas fuerzas pueden ser demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales y rodean a la organización, sin embargo no existe ningún tipo de control por parte de la organización frente a ellas; el *microentorno* afecta a la organización en particular y se puede controlar, los componentes de éste son los intermediarios, clientes, trabajadores, proveedores y además definen las debilidades y fortalezas de la organización (Tapia, 2009).

En los últimos 10 años han surgido diferentes herramientas para realizar un diagnóstico, el propósito de estas ha sido la reflexión para ser consciente de la problemática de la empresa y la visualización de acciones de mejora para la toma inmediata de decisiones (Velásquez, 2001).

El por qué de un diagnóstico, tiene su origen en la pregunta ¿Cuándo hay que llevar a cabo la reflexión estratégica? esto puede tener varios enfoques, pero es necesario aclarar la importancia de esta acción preventiva, con un enfoque estratégico a largo plazo y esto indica una reflexión constante, favoreciendo la capacidad de adaptación de la empresa (Sanchis,2007).

El concepto de diagnóstico es de origen griego y significa “el acto o arte de conocer”, se refiere a la observación de signos (medicina) o la identificación de causas para encontrar las soluciones (Thivauth,2007,16); es una herramienta de direccionamiento, la cual permitirá ayudar a comprender el pasado y el presente de la empresa, para posteriormente actuar en el futuro; “El diagnóstico es, desde éste punto de vista, una herramienta al servicio de la voluntad de cambio y progreso, característica fundamental para una gestión eficaz” (Thivauth,2007,19); también puede verse como una reflexión estratégica, que da sentido a múltiples funciones en una empresa; este proceso permite enfocar los elementos que garanticen el éxito a largo plazo, y se basa en tres elementos fundamentales: deducción, intuición y acción (Sanchis, 2007).

Dentro del proceso diagnóstico se identifican dos grupos determinados de variables: Variables de tipo *externo*, que comprenden la evolución del mercado, el volumen de demanda, el gusto de los consumidores, la actuación de la competencia, la evolución tecnológica, avance del mercado y del capital, desarrollo de políticas económicas y sociales, así como la evaluación de los sistemas socio-culturales, es decir aquellas que se refieren al entorno; y el segundo grupo son variables de tipo *interno*, es decir lo que pasa al interior de la organización, se refiere a la situación empresarial en cuanto a materiales, conocimientos técnicos, cualificación, producción y comportamiento del personal y recursos financieros (Thivauth,2007).

Dentro del concepto Diagnóstico, existe un complemento que se denomina el pensamiento estratégico, que se refiere a la orientación a largo plazo que dan los altos directivos a la organización. Por tanto, al hablar de estrategia se abarcan 3 elementos importantes: el rumbo que se desea seguir, el carácter de largo plazo y la responsabilidad de quien fija la estrategia, la alta dirección (Mariño,1994)

“Cuando el ambiente externo está en un estado de flujo, los propios recursos y capacidades de la compañía son una base mucho más estable sobre la cual definir su identidad. Por consiguiente, una definición de un negocio en términos de los que es capaz de hacer, ofrece una base más duradera para la estrategia que una definición basada en las necesidades que la empresa trata de satisfacer.” Grant. (Citado por: David,F. 2008, 116) En este sentido el diagnóstico interno es necesario para conocer el funcionamiento de la organización, esto se realiza a través de la identificación de fortalezas y debilidades. Las *fortalezas* se definen como las actividades y atributos internos de la organización que contribuyen y apoyan el logro de objetivos de una institución y las *debilidades* son actividades de la organización que dificultan el éxito de la empresa (Serna, 2008).

En este caso se realizó un diagnóstico de tipo interno, siendo un paso que hace parte del diagnóstico estratégico y consiste en evaluar la empresa en el presente y el interior, refiriéndose a la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa y comprende 3 pasos: (Arroyo, 2005)

- Se debe entender el proceso mediante el cual la empresa crea valor para los clientes y ganancias para ésta, necesita conocer la función de los recursos, las capacidades y las competencias.
- Tener en cuenta la importancia que tiene mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación del valor y la generación de una rentabilidad alta.
- Tener la capacidad para identificar la forma en que las fortalezas de la empresa impulsan a su rentabilidad y como las debilidades la reducen.

Además de esto también se analizan los recursos internos de la empresa, que se clasifican en 3 categorías: *recursos físicos*, que incluyen las instalaciones y el equipo,

el lugar, la tecnología, las materias primas y la maquinaria; los *recursos humanos* que incluyen todos los empleados, teniendo en cuenta la capacitación, la experiencia, la inteligencia, las habilidades y las capacidades; por último, los *recursos organizacionales*, que incluyen la estructura de la empresa, los procesos de planeación, los sistemas de información, las patentes y las bases de datos (Symon, 2012).

El análisis interno se complementa y valida con un estudio profundo del entorno y la competencia (Diagnóstico externo). Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración de una misión sólida constituyen las bases para determinar objetivos y estrategias, los cuales se establecen con la intención de aprovechar las fortalezas internas y de superar las debilidades (Campos, 2006).

Dentro del análisis interno, se encuentran las áreas funcionales de una organización, cada una complementa a la otra y deben funcionar armónicamente, estas áreas son: (David, 2008)

- Estructura, que se define como el modelo que integra el conjunto de sistemas con los que consta la organización, permite la asignación y realización de tareas que conducen a las metas propuestas.
- Planeación, que consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen los pronósticos, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de políticas y el establecimiento de metas.
- Organización, como actividad, que incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, grado de control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos.
- Dirección, incluye los esfuerzos encauzados a la conformación del comportamiento humano. Los temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento de trabajo, satisfacción laboral y de las necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la administración.
- Personal, donde las actividades se centran en los empleados o en la administración de recursos humanos. Se incluye la administración de sueldos, salarios, prestaciones a los empleados, entrevistas, contratación, despido, capacitación, desarrollo administrativo, seguridad de los empleados, acción afirmativa, oportunidades equitativas de empleo, relaciones con el sindicato, planes de desarrollo de carrera, investigación del personal, políticas disciplinarias, procedimientos de queja y relaciones públicas.
- Control, se refiere a todas aquellas actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. Las áreas clave implicadas incluyen control de calidad, control financiero,

control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones.

- Mercadeo, definido como el proceso de definir, anticipar, crear, satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes.
- Investigación, definida como la ampliación del conocimiento, que en términos administrativos, significa capacidad de innovación.

En diversas investigaciones se ha utilizado la metodología DOFA que involucra de manera organizada diversas variables de análisis, lo que permite ampliar la visión ante la situación de una organización y además propone diferentes enfoques y herramientas para alcanzar los objetivos, esta herramienta está basada en la aplicación objetiva, practica y viable, que se complementa con un grupo de matrices derivadas, para analizar los factores de preponderancia (Ponce,2007).

El propósito del análisis DOFA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía, que intensifique, adecue o combine mejor los recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera (Hill, 2009).

La matriz DOFA resume el diagnóstico estratégico en 4 variables (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), las oportunidades y amenazas permiten entradas externas del análisis y las debilidades y fortalezas reflejan la estructura de la organización para identificar el desarrollo de la función de calidad (Gonzales, 2007). También demuestra la importancia de la interdisciplinariedad en la construcción de propuestas y alternativas que permitan avanzar a la organización en el logro de metas claras sobre gestión.

Sin embargo la matriz DOFA también tiene limitaciones, ya que a pesar de ser un método sencillo, fácil de aplicar y comprender, no es un análisis integral, porque existen variables que pueden ser de suma importancia para la empresa, pero no ser consideradas por el equipo diagnóstico y por lo tanto no ser analizadas (Levy, 1998).

Existen diversas matrices similares y complementarias a la matriz DOFA, como la matriz PEYEA (Posición estratégica y evaluación de la acción) que tiene como objetivo determinar estrategias adecuadas para la organización teniendo en cuenta aspectos puntuales, internos y externos (PUJ, (ND)), existe otra matriz similar que se denomina matriz Interna Externa (MIE), donde se evalúan factores externos e internos según su promedio fuerte o débil y sus respectivas ponderaciones, esta matriz se divide en 3 grandes grupos implicaciones estratégicas o recomendaciones: crecer y construir, retener y mantener, cosechar o desinvertir. (Ponce,2007)

En el actual trabajo se escogió la metodología DOFA, ya que es sencilla y practica, evalúa la efectividad de los mecanismos de satisfacción del cliente, el análisis de requerimientos, la información del mercado y sintetiza datos relevantes en el desarrollo de servicio y necesidades de los clientes; a partir de su análisis se implementan servicios de acuerdo a las recomendaciones (Duque,2008).

La matriz DOFA se apoya en una serie de matrices que contribuyen a su creación, entre estas encontramos la Matriz EFI (Matriz de evaluación de factores Internos), donde se tienen en cuenta aspectos de liderazgo, personal, infraestructura, financieros, tecnológicos, dirección, servicio al cliente y competencia. (Garcia,2007)

La matriz EFI, sirve para la formulación de la estrategias, resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos, es más importante comprender bien los factores incluidos que las cifras (David,2008).

Sin importar cuantos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2,5. Los puntajes ponderados totales por debajo de 2,5 caracterizan organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2,5 indican una posición interna fuerte; el total de las ponderaciones siempre deben sumar 1.0 (David,F. 2008)

En este trabajo, se realizó la matriz EFI caracterizando el Centro de Orientación Nutricional y Alimentario, donde se tuvieron en cuenta las siguientes variables: estructura, planeación, dirección, control, mercadeo, personal, condición financiera e investigación, y se establecieron variables concretas que permiten la evaluación e identificación de fortalezas y debilidades, características del funcionamiento interno.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

El Centro de Orientación Nutricional y Alimentario es una organización que se encuentra inmersa en la Pontificia Universidad Javeriana y se ha caracterizado por desarrollar actividades de servicio nutricional y alimentario, apoyar en las prácticas docentes e investigaciones sobre alimentación y nutrición.

Actualmente las actividades externas de prestación de servicios del CONA se encuentran detenidas, por esta razón no se está cumpliendo con la totalidad de los objetivos propuestos en el Centro. Además de esto, el replanteamiento de la gestión y la nueva coordinación requiere evaluar la situación actual del mismo para a partir de esto, realizar una planeación estratégica de calidad.

La evaluación interna es el primer paso para la realización de un diagnóstico estratégico, esta herramienta es importante porque evalúa a la empresa en el presente, identificando sus fortalezas y debilidades y busca en conjunto con las demás dimensiones de la evaluación estratégica proporcionar una base para la formulación de objetivos y la toma de decisiones como organización.

Así la pregunta de este proyecto estará delimitada en:

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del CONA?

3.1 Objetivos

Objetivo General

Caracterizar el perfil interno actual del Centro de Orientación Nutricional y Alimentario.

Objetivos Específicos

- Identificar condiciones actuales de áreas funcionales del CONA .
- Reconocer los factores claves que permitan identificar el desempeño interno del CONA.
- Definir las fortalezas y debilidades del CONA.

3.2 Materiales y métodos

3.2.1 Diseño de la Investigación

Este proyecto se delimita dentro de un estudio observacional descriptivo, cuyo enfoque es de predominio cualitativo; de ahí que como característica de esta mirada se busca comprender más no generalizar, identificar más que comprobar, se reconoce la intersubjetividad y el consenso para reconocer las dinámicas de acciones humanas (interorganizacionales) y para acceder al conocimiento válido de la realidad en sociedad. (Sandoval,2002)

3.2.2 Población Estudio

La unidad estudio fue el Centro de orientación Nutricional y Alimentario (CONA), el personal de éste son las profesoras de planta de la Carrera de Nutrición y Dietética de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá.

3.2.3 Variables del estudio

Las variables de este estudio son las fortalezas y debilidades que se encontraron a partir del análisis del contenido de la información obtenida. Las fortalezas definidas como capacidades distintivas que otros competidores no pueden imitar y las debilidades definidas como todos aquellos elementos que constituyen barreras para lograr el aprovechamiento de las capacidades distintivas de la organización. (David,F 2008)

3.2.4 Métodos

Se realizó una revisión documental y entrevistas semiestructuradas con informantes clave como lo son la antigua coordinadora del CONA, las profesoras que coordinan las diversas áreas de nutrición y la Directora del Departamento de Nutrición y Bioquímica, con el fin de obtener información sobre el funcionamiento de la organización y establecer factores claves de desempeño; posteriormente se realizó una encuesta con el recurso humano del CONA, para definir por consenso fortalezas y debilidades, y a partir de ello se diseñó la *Matriz de evaluación de factores internos* (EFI), lo cual facilitó resumir y valorar factores claves, en términos de fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de la organización.

En la matriz EFI se determinaron los factores claves, la valoración de cada uno en términos de su efecto en el entorno (Muy Importante o poco importante) y el grado de presencia en el CONA (mayor o menor), luego se realizó la ponderación de cada factor y posteriormente la sumatoria, que permitiera la clasificación del estado interno de la organización.

3.2.5 Análisis de información

Para el análisis de la información en primer momento se realizó un análisis de contenido descriptivo tanto de los documentos internos, como de las transcripciones de las entrevistas semi-estructuradas realizadas. En ambos casos la información se clasificó con relación a las categorías definidas, en términos de aspectos internos de la organización: estructura, planeación, dirección, control, mercadeo, recursos humanos y financieros, así como investigación.

Organizada la información, se identificó como funcionaba cada uno de estos aspectos en el CONA, y con base en cada uno de ellos se definieron unas condiciones claves que podían ser consideradas fortalezas o debilidades de acuerdo a las características encontradas. A partir de esto se definieron fortalezas y debilidades potenciales, las cuales buscaban ser corroboradas mediante la realización de la encuesta virtual.

Con las respuestas de la encuesta, se realizaron tablas de frecuencia relativa, que permitieron definir debilidades y fortalezas reconocidas por la mayoría de los encuestados, así como las intensidades e impactos de las mismas de acuerdo al porcentaje de respuesta que representaba el consenso general.

Basado en lo anterior, se procedió entonces a realizar la Matriz de evaluación de factores internos y a integrar sus resultados con el análisis de contenido inicial, para llegar a conclusiones con relación a las características internas actuales del CONA en términos estratégicos.

4. DESCRIPCIÓN DEL CENTRO DE ORIENTACIÓN NUTRICIONAL Y ALIMENTARIA

4.1 Caracterización

El Centro de Orientación Nutricional y Alimentario (CONA), hace parte del Departamento de Nutrición y Bioquímica de la Facultad de Ciencias de la Pontificia Universidad Javeriana sede Bogotá.

De acuerdo al Portafolio de Servicios actual del CONA (PUJ, ND), los objetivos del CONA son: Ofrecer atención integral en nutrición y alimentación a individuos o comunidades que soliciten consultorías, apoyar actividades de docencia e investigación en alimentación y nutrición dentro de la universidad y diseñar programas de Educación Alimentaria y Nutricional como apoyo al sector salud.

El CONA esta conformado por un equipo de profesionales vinculados a la Facultad de Ciencias, estas personas participan de acuerdo a los convenios y programas que realice el CONA, las actividades realizadas en la organización, son lideradas por Nutricionistas Dietistas con alta experiencia laboral y docente que han identificado los aspectos nutricionales preponderantes tratados en el País.

El CONA trabaja según áreas de especialización y desempeño, las cuales son: Nutrición clínica, Salud pública, ciencia de los alimentos, administración de servicios de alimentación y educación nutricional. (PUJ,ND) y cuenta con 3 unidades:

- 1. Unidad de Alimentación y Nutrición:** En esta unidad se realiza consejería en alimentación y nutrición, a través de consulta se ofrece atención a personas sanas o enfermas de diversos grupos etáreos. Este servicio actualmente se realiza sólo en docencias de servicio, dado que la normatividad vigente impide la atención como IPS dentro del campus universitario.

En las comunidades se desarrollan y asesoran programas de alimentación y nutrición, donde se realiza un diagnóstico de la población, se evalúan los programas ya establecidos, se planean y se ejecutan programas de seguridad alimentaria y se ofrece asesorías a poblaciones en situaciones de emergencia.

En esta unidad también se realizan asesorías en la transformación de alimentos, vista como la conservación de los mismos, conservando sus características físicas, químicas, nutricionales y organolépticas.

Finalmente, esta unidad también cuenta con asesorías en torno a los servicios de alimentación institucionales y manejo de lactarios, donde se realiza la planificación y dirección de los mismos en instituciones que lo requieran, se brinda asesorías en los procesos de licitación, siguiendo los parámetros

establecidos como las normas ISO 9000 y HACCP (Identificación y análisis de puntos críticos de control)

- 2. Unidad de composición Corporal:** En esta unidad se realiza la medición de la composición corporal, siendo una herramienta importante para controlar el crecimiento en los niños y evaluar los efectos del tratamiento nutricional. Para realizar esta medición el CONA cuenta con los equipos necesarios para determinar la composición corporal.

En adición a lo anterior en esta unidad también se realiza capacitaciones en la toma de medidas antropométricas y se ofrecen asesorías a investigaciones que requieran un análisis de composición corporal.

- 3. Unidad de educación alimentaria y Nutricional:** Esta unidad apoya acciones para la protección y promoción de estilos de vida saludable, mediante la educación y fortalecimiento de hábitos alimentarios adecuados. Este servicio se hace a través del desarrollo de intervenciones educativas y estrategias pedagógicas a nivel institucional y comunitario; además de esto también se realizan asesorías en el manejo de software en alimentación y nutrición, como lo es EPI INFO, recordatorios de 24 horas, formatos de frecuencia de consumo de alimentos, además del manejo de intercambios alimentarios.

4.2 Antecedentes

El CONA fue creado en el año de 1979 por las profesoras Nutricionistas Dietistas: Martha Díaz, Gladys Lievano de Lombo y Myriam Chinchilla. Este Centro se creó porque algunas personas solicitaban a la universidad servicios de alimentación, asesorías en planes alimentarios y asesorías a comunidades.

Se realizó el proceso para inscribir proyectos de consultoría con el apoyo de la vicerrectoría académica. Después de consolidarse dentro de la universidad, la Facultad de Ciencias ofrece un lugar para que se lleven a cabo las funciones del Centro, sin embargo en ese momento no existía un lugar específico, por esto ha cambiado su posición varias veces, hasta el espacio físico que ocupa actualmente.

Cuando el CONA empezó a funcionar, se estableció como objetivo principal presentar asesorías a nivel técnico, tecnológico, de investigación y asistencial. Inició con la unidad de alimentación y nutrición, posteriormente se creó la unidad de composición corporal y finalmente la unidad de educación alimentaria y nutricional. Los servicios estaban dirigidos a toda la comunidad universitaria, estudiantes y profesores.

En el año 2008, únicamente se atendían consultas para las personas que lo solicitarán, posteriormente se realizó un convenio con las docencias de servicio de la carrera de Nutrición y Dietética. En ese mismo año, se realizó la gestión para que el CONA fuese habilitado por la Secretaria de Salud, sin embargo, por políticas de la Universidad y la Facultad de Ciencias, no se permitió que funcione como IPS, por esta razón se remitió a los pacientes a JaveSalud. A causa de esto la coordinadora, comenzó a buscar diferentes clientes para realizar consultas y asesorías nutricionales a industrias, instituciones educativas y a algunas instituciones gubernamentales.

La visión del CONA desde su creación de acuerdo a lo indicado por su anterior coordinadora, era posicionarse y superar al Centro de Atención Nutricional de Medellín, desafortunadamente no se logro ya que la visión se estableció para el 2015 y actualmente no esta prestando algunos servicios.

4.4 Condiciones actuales de las áreas funcionales

El personal del CONA, estaba conformado por una coordinadora y colaboraban las profesoras de las diferentes áreas establecidas en la Carrera de Nutrición y Dietética, área de Nutrición Humana, área de Alimentos y en el área de Nutrición Pública.

Las profesoras trabajaban en el CONA por voluntad propia, pero el tiempo utilizado para esto hacia parte de la carga académica que se establece al iniciar el semestre, sin embargo no era suficiente. Las bonificaciones extras a las profesoras se realizaban según las horas en las que participaban en el proyecto o dentro del CONA.

No existía un proceso de selección de personal, ya que las personas que pertenecían al CONA eran los mismos profesores. Únicamente existían procesos de inducción para profesionales externos cuando se trabajaba para grupos grandes y por un tiempo se busco que las personas que participen en estos proyectos sean las mismas egresadas de la universidad.

Hasta el momento se han prestado servicios de asesorías nutricionales a empresas reconocidas en el país como NESTLE, FENAVI, CARREFOUR. Según la anterior coordinadora, las interventorias de servicios de alimentación se crearon en el CONA, siendo la organización pionera junto con la Universidad de Antioquia, estas se realizaron en el ISS, Clínica San pedro Claver, Clínica del Niño, cinco guarderías y un centro de rehabilitación.

El control del cumplimiento de objetivos se realizaba a través de un informe de gestión, donde se tenían en cuenta el número de consultas y los contratos que se establecían en el año, gracias a estos se distribuyen las acciones para su cumplimiento.

Sin embargo, en la recolección de documentos se encontraron unas guías denominadas PAMEC que tienen el propósito de plantear el plan de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención en salud en Sistema Obligatorio de Salud.

Estas guías buscan el mejoramiento continuo de la calidad en los servicios, donde se tienen en cuenta los procesos, la promoción, las normas de gestión y control, la calidad científica, administrativa y técnica, la optimización de recursos, promoción de actividades de atención nutricional y la promoción de estrategias de capacitación para el personal del CONA.

Se tuvo acceso solo a un informe de gestión del año 2006, donde se da cumplimiento al cronograma establecido por la dirección del Departamento de Nutrición y Bioquímica, donde se presentaba la lista de actividades que realizaron las profesoras a lo largo del año y las reuniones semanales que se llevaron a cabo con el grupo de apoyo del CONA, con el objetivo de preparación del evento de lanzamiento del CONA, esto se realizó con el apoyo de estudiantes de VIII semestre para concertar los detalles.

Adicionalmente en dicho informe, se da cuenta de la elaboración de un pendón del CONA y de la participación como miembro del grupo de consultorías de la Facultad de Ciencias; también de la ejecución de 3 reuniones con Salud Integral, la coordinación de actividades con FENAVI y la evaluación del servicio de alimentación en el Colegio San Tarcisio y el desarrollo de la propuesta de NESTLE para desarrollar una evaluación nutricional a 2000 empleados de las diferentes áreas, una conferencia en el Colegio IRAGUA, asesoría en BPM a una empresa productora de ponqués, asistencia a reuniones programadas por el Centro Deportivo para la organización de conferencias del programa “Nutrición y Deporte”, revisión de artículos de FEDEGAN sobre la carne bovina y la participación en el aval de un artículo sobre la Quinoa que solicito el boletín del consumidor, además de la participación en el Noticiero Caracol TV sobre las bondades nutricionales de la carne.

La publicidad se realiza a través de un portafolio de servicios y existen algunas pancartas las cuales se llevaban a algunos congresos de Nutrición y se utilizaba en la semana de la salud dentro de la Universidad. El criterio para determinar el portafolio de servicios se estableció de acuerdo a las necesidades del momento y según las funciones del nutricionista.

La conducta de los clientes se calificaba de acuerdo a su satisfacción, que se evaluaba con un formato después de cada consulta, pero existen también indicadores de seguimiento de prestación del servicio como: la cancelación de citas por parte de la institución y complicaciones medicamentosas, la coordinación era la responsable de realizar el seguimiento y la tendencia de estos indicadores.

El público objetivo para el CONA, son las personas de todos los grupos étnicos que pertenecen o no a la universidad, las empresas, las Instituciones Educativas, fundaciones y comunidades vulnerables. Para llegar a este público, se utilizó el “voz a voz”, o a través de algunas solicitudes que los clientes realizan.

Los precios de los servicios se establecieron desde un primer momento según las tarifas del SOAT y el Seguro Social que existían en ese tiempo. Teniendo en cuenta el aspecto financiero, el capital con el que cuenta el CONA proviene de los productos y trabajos que se realizan, pero inicialmente la facultad de Ciencias y la Universidad tienen un presupuesto para mantener el desarrollo del centro. De todas las ganancias que se obtenían por proyectos, la Universidad se quedaba con el 30% de lo conseguido.

No existe una estrategia para la investigación, solo se ha realizado una investigación en la carrera de odontología, lo único que se ha encontrado es la realización de metanálisis de artículos sobre temas solicitados para publicación, tampoco existen proyectos innovadores que mantengan el nombre del CONA como una organización para la investigación.