

**MODELO ORGANIZACIONAL PARA UNA ASOCIACIÓN DE COMUNIDADES
DESPLAZADAS POR LA VIOLENCIA EN LA CIUDAD DE SANTA MARTA.**

**RAQUEL MILENA NORIEGA CHARRIS
VÍCTOR MANUEL NEGRETE MERCADO**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTA MARTA, D.T.C.H.**

2005

**MODELO ORGANIZACIONAL PARA UNA ASOCIACIÓN DE COMUNIDADES
DESPLAZADAS POR LA VIOLENCIA EN LA CIUDAD DE SANTA MARTA**

**RAQUEL MILENA NORIEGA CHARRIS
VÍCTOR MANUEL NEGRETE MERCADO**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al Título de
Administrador de Empresas**

**Director
ALFONSO PIRELA LLANOS
Contador**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTA MARTA, D.T.C.H.**

2005

DEDICATORIA

A mis queridos padres, Alcides Noriega Hincapié y Estebana Charris Pacheco.

A mis hermanos, Alcides Noriega Charris y Zaira Noriega Charris.

A mis sobrinos, Santiago, Juliana y Anyeli.

A mis tíos y primos, por darme todo el apoyo y el entusiasmo para lograr este sueño.

A William Jiménez Díaz, por ser mi compañero, amigo y esposo.

A mis compañeros de estudios, Einer López y Víctor Negrete, por todas las experiencias vividas y los momentos compartidos en la universidad.

A Luciano Visual Goicoechea, por su ayuda y comprensión a lo largo del estudio de mi profesión.

Raquel Noriega Charris

DEDICATORIA

A mis padres, José Felipe y Lucinda Inés.

A mis abuelos, José Felipe, Manuela y Mercedes.

A mi tía, Maria Ines, por darme todo el apoyo, comprensión dedicación, esmero para ser alguien en la vida. A Damacia Maria, Juana de Dios, Luis Felipe, Apolinar y Pedro Antonio.

A mis hermanos, Luis Alfonso, Fredy Francisco, Pedro Antonio, Heiner Herney, Gustavo Adolfo, Gloria.

A todos mis sobrinos, que de una u otra manera contribuyeron a este sueño hecho realidad.

A mis amigos y hermanos, Raquel Milena, Einer Asnar y William Enrique por ser siempre dispuestos en los buenos y malos momentos.

A todos mis amigos, por la amistad desinteresada que siempre me han brindado.

VÍCTOR NEGRETE

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a las siguientes personas y entidades por el apoyo ofrecido durante la presentación y elaboración de este trabajo de grado:

Al Dios de la vida por darnos la oportunidad de alcanzar un peldaño más en la vida, vencer los obstáculos y la sabiduría para ejercer esta nueva labor.

MARTA MENDOZA PÉREZ. Administradoras de Empresas, Especialista en Investigación, teoría y técnicas de la investigación social.

MARTÍN OSPINO RODRÍGUEZ. Economista Agrícola, especialista en finanzas.

ALFONSO PIRELA LLANOS. Contador, Especialista en Auditoria y Revisoría

ARMANDO ECHEONA MELO. Director del Secretariado Diocesano de Pastoral Social Santa Marta.

A las comunidades de los sectores de Timayui ii, Aeromar, Vista Hermosa, Villa Betel, Vista al Mar, La Paz que ofrecieron la información primaria requerida en esta investigación.

A la Dirección de Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena.

ALMACENES VIVERO

CONTENIDO

	pág.
PRESENTACIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 FORMULACIÓN	15
2. ESTADO DE DESARROLLO O ANTECEDENTES	16
3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	19
3.1 QUÉ ES UNA ASOCIACIÓN	19
3.1.1 Cómo se registra una asociación	20
3.1.2 Requisitos para la constitución de una asociación.	21
3.1.3 Registro de libros de las asociaciones.	23
3.1.4Cuál debe ser el contenido de las actas	26
3.1.5 Control de legalidad que ejercen las Cámaras de Comercio.	28
3.1.6 Quiénes resolverán los conflictos que se presenten entre asociados	28
3.1.7 Matrícula del establecimiento de comercio de la asociación.	29

3.2 QUÉ ES EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	29
3.2.1 Qué es la Misión	30
3.2.2 Qué es la Visión	30
3.2.3 En qué consisten los Objetivos.	31
3.2.4 En qué consisten las Metas.	34
3.2.5 En qué consisten las políticas.	34
3.2.6 En qué consisten las Reglas o normas.	35
3.2.7 Qué son los valores.	35
3.2.8 En qué consisten los principios.	36
4. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN	37
5. OBJETIVOS	38
5.1 GENERAL	38
5.2 ESPECÍFICOS	38
6. FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	39
6.1 FORMULACIÓN	39

6.2 GRAFICACIÓN	39
7. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	35
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	40
7.2 SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DE ANÁLISIS	40
7.3 DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO GEOGRÁFICO Y TEMPORAL	41
7.3.1 Universo geográfico.	41
7.3.2 Espacio temporal.	41
7.3.3 Duración del estudio.	41
7.4 POBLACIÓN O UNIVERSO	41
7.4.1 Forma de observar la población.	41
7.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	42
7.5.1 Recolección de la información.	42
7.5.1.1 Información primaria.	42
7.5.1.2 Información secundaria.	42
7.5.2 Técnicas o procedimientos de análisis.	43

8. LIMITACIONES	44
9. RESULTADOS	45
10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN MULTIACTIVA DE GESTORES SOCIALES Y COMUNITARIOS	54
11. PROPUESTA PARA LA ASOCIACIÓN MULTIACTIVA DE GESTORES SOCIALES Y COMUNITARIOS “ASOMGESCO”	60
12. CONCLUSIONES	66
13. RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	73

LISTADO DE FIGURA

	pág.
Figura 1. Procedimiento a realizar cuando se extravían libros de la asociación.	25
Figura 2. Elementos del direccionamiento estratégico.	29
Figura 3. Elementos que debe contener un objetivo.	33
Figura 4. Misión de ASOMGESCO	54
Figura 5. Visión de ASOMGESCO	55
Figura 6. Objetivos de ASOMGESCO	56
Figura 7. Valores de ASOMGESCO	57
Figura 8. Principios de ASOMGESCO	58
Figura 9. Logotipo y eslogan de ASOMGESCO	59
Figura 10. Diagrama de flujo	65

LISTADO DE GRÁFICA

	pág.
Gráfica 1. Genero de la población objeto de estudio.	45
Gráfica 2. Edad de los integrantes de la población investigada.	45
Gráfica 3. Máximo grado de escolaridad logrado por el desplazado.	46
Gráfica 4. Número de personas que están bajo el sustento del desplazado.	46
Gráfica 5. Lugar de asentamiento actual del desplazado.	47
Gráfica 6. Tiempo de estadía en el asentamiento actual.	47
Gráfica 7. Área específica en que fueron capacitados dichos desplazados.	48
Gráfica 8. Actividad económica que realizaba el personal estudiado antes de ser desplazado forzosamente.	48
Gráfica 9. Situación que motivó el desplazamiento forzado.	49
Gráfica 10. Consideración del desplazado frente a la posibilidad mejorar su calidad de vida a través de la facilitación de recursos y/o contratación con terceros.	49
Gráfica 11. Principales necesidades de los desplazados en estudio.	50
Gráfica 12. Actividad en la que pretenden incursionar actualmente el desplazado.	50

Gráfica 13. Capital requerido para poner en marcha su iniciativa empresarial.	51
Gráfica 14. Personal que posee iniciativa de algún proyecto o programa que pueda recibir recursos económicos a través de una asociación.	51
Gráfica 15. Interés del desplazado en crear a una asociación.	52
Gráfica 16. Aportes mensuales que podrían suministrar a la asociación.	52
Gráfica 17. Rol que desearían ejercer los desplazados que si desean asociarse.	53

LISTADO DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Acta de constitución de ASOMGESCO.	74
Anexo B. Estatutos de constitución de ASOMGESCO	76
Anexo C. Organigrama de ASOMGESCO	85
Anexo D. Modelo de extracto de acta.	86
Anexo E. Indicadores de formación técnica del Secretariado de la Pastoral Social de Santa Marta.	88
Anexo F. Instrumento que se aplicará en formato de entrevista para recopilar la información primaria de esta investigación.	89
Anexo G. Referencias fotográficas del desarrollo de la investigación.	92

PRESENTACIÓN

Esta investigación se desarrolló con el objeto fundamental de diseñar un modelo organizacional que permita el desarrollo y fortalecimiento de proyectos productivos por parte de los miembros que conforman la asociación de comunidades desplazadas por la violencia en la ciudad de Santa Marta.

Para tal efecto, desde el contexto teórico, se plantearon las referencias y los conceptos que han postulado distinguidos tratadistas e instituciones acerca de cómo realizar el diseño de un modelo organizacional para una asociación y como establecer el direccionamiento estratégico de la misma, en aras de que el problema planteado tuviera un soporte que sirviera como estándar para su resolución. De igual forma, se esbozaron los estudios más relevantes que a nivel general, regional, y local se habían realizado ésto con la finalidad de enriquecer el contexto de la investigación.

En cuanto a la metodología, cabe resaltar que se realizó un estudio descriptivo basado en una observación exhaustiva, es decir, un censo con todas y cada una de las unidades (desplazados) que constituían la población objeto de estudio, a las cuales se les aplicó un instrumento (encuesta) para recolectar la información primaria requerida en esta investigación, la cual, luego de ser procesada sistemáticamente a través de los fundamentos de la estadística descriptiva, se analizó con el fin de establecer las características socio-económicas de los integrantes del citado conglomerado. Cabe resaltar, que también se realizaron actividades prácticas a través de un proceso de sensibilización que se desarrolló con dichos desplazados, con el propósito de darles a conocer la importancia y los beneficios que generaría la constitución y la puesta en marcha de éste modelo organizacional, haciéndoles participe de la elaboración del direccionamiento estratégico y el marco jurídico (estatuto) que regulará el citado modelo.

Finalmente, cabe resaltar que este proyecto quedó constituido por 11 (once) capítulos. Su elaboración y presentación estuvo circunscrita a los lineamientos del Reglamento de Memoria o Trabajo de Grado de la Universidad del Magdalena. Norma que compila los acuerdos superiores 003 del 7 julio y el 007 del 5 de noviembre de 1999 sobre memorias de grado y las normas que para tal efecto fija el Instituto Colombiano de Normas Técnicas -ICONTEC.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Secretariado Nacional de la Pastoral Social por medio de su Programa para la Incubación y Desarrollo de Proyectos Productivos con Poblaciones Desplazadas por la Violencia con cobertura en Santa Marta, y otras ciudades, ha venido realizando diversas capacitaciones a los integrantes de estas comunidades vulneradas en áreas tales como belleza y estética, reciclaje, soldadura, procesamiento de frutas y dulces, diseño y modistería tanto de ropa interior como deportiva, entre otros, para que estas personas, que generalmente son campesinas, puedan integrarse digna y productivamente a la sociedad a la que ahora pertenecen; sin embargo, luego de dicha capacitación éstas no cuentan con el capital de trabajo y los activos fijos necesarios para entrar a ejercer los oficios que aprendieron ni tampoco ha implementado una estructurada legal que le permita canalizar recursos para ello ante otras entidades o para realizar contratos con terceros, quedando de esta forma prácticamente en las mismas condiciones en que estaban antes de recibir este beneficio.

En consecuencia, se hizo necesario que se creara una asociación a través de la cual los beneficiados del proceso que viene adelantando el Secretariado Nacional de la Pastoral Social en Santa Marta pudieran recibir oficialmente los recursos que aportan diferentes ONGs, Fundaciones y otras organizaciones afines, para poder incursionar productivamente en el ámbito laboral, así como celebrar contratos con terceros de tal forma que este proceso redundara en prosperidad para estas poblaciones vulneradas, pues de no ser así este proceso termina siendo prácticamente estéril.

2. ANTECEDENTES O ESTADO DE DESARROLLO

A través de los años se han venido adelantando diversas investigaciones o aplicaciones referentes a la puesta en marcha de asociaciones sin ánimo de lucro o entidades afines; a continuación, sin el ánimo de ser exhaustivo se hará una breve reseña de los casos más relevantes.

En **Santa Marta**, unos líderes comunales, y a su vez, estudiantes de grado, advirtiendo que la constitución colombiana de 1991 facultó a las Juntas de Acción Comunal –JAL– para poder adelantar un sinnúmero de actividades en beneficio de los habitantes que se encuentren adscritos a éstas, no sólo en el aspecto político-administrativos sino también en lo referente a la capacidad de celebrar y ejecutar contratos para su comunidad, consideraron pertinente diseñar un modelo organizacional que optimizara y dinamizara la práctica administrativa que se venía dando a las mismas, de manera que éstas se volvieran más ágiles y oportunas debido a que pese a las prescripciones anteriormente mencionadas la capacidad de gestión de las JAL seguía siendo paquidérmica e ineficaz. Así las cosas, de manera mancomunada establecieron el direccionamiento estratégico de dicho modelo, elaboraron un estatuto para el mismo y pusieron en marcha esa iniciativa¹.

De otra parte, otros estudiantes de grado, luego de realizar diversas entrevistas preliminares con varios de los miembros del gremio de vendedores ambulantes y estacionarios de la **Balneario del Rodadero** detectaron que éstos carecían de un mecanismo formal para afrontar sus problemas, necesidades y oportunidades ante la alcaldía distrital y las otras autoridades locales, por lo cual decidieron diseñar un modelo organizacional que les permitiera crear una asociación sin ánimo de lucro que contara con personería jurídica, junta directiva, voceros, entre otros, para así poder tramitar fácilmente sus permisos, capacitaciones, y otros aspectos afines. Para ello, se organizaron en mesas de trabajo y de manera participativa trazaron las directrices legales y administrativas bajo las cuales debía funcionar la mencionada asociación².

¹ ABAUZA, Douglas; GRANADOS Jeinny y MANRIQUE, Blanca. Modelo organizacional para el desarrollo de las juntas de acción del D.T.C.H. de Santa Marta. 1999. 185 p. Trabajo de grado. (Administrador De Empresas). Universidad del Magdalena. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

² SÁNCHEZ, Carlos y MENDOZA, Juan. Modelo organizacional para los artesanos del Rodadero de Santa Marta. 2001. 121 p. Trabajo de grado. (Administrador De Empresas). Universidad del Magdalena. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

A su vez, en la Sierra Nevada de **Santa Marta**, se percibió que los habitantes de sus distintos resguardos indígenas venían siendo objeto de una problemática con los grupos armados legales e ilegales que operan en esa región ya que el accionar de los indígenas y de las personas que ejercían una función en beneficio de ellos eran catalogado por los grupos insurgentes como informantes de sus contrarios y para la autoridad policiva y militar como colaboradores y simpatizantes de los subversivos, quedando así los indígenas en medio de las acusaciones y fuegos cruzados. En ese orden de ideas, surgió la iniciativa de crear una asociación sin ánimo de lucro (GONAWINDUA TAYRONA -OGT-) para que estos indígenas tuvieran representación ante el gobierno; es decir, unirse como ente interlocutor frente al estado con el objetivo de que prevalezca su cultura, consolidar la autonomía indígena, fijar lineamientos políticos de acuerdo a su idiosincrasia, conservar su territorio ancestral, servir de canalizador y tramitador de las necesidades indígenas.*

De igual forma, por medio de un proceso informal en el cual inicialmente se reunía a 25 líderes de diferentes barrios para dictarles charlas sobre la ley de participación ciudadana, para evitar que fuesen vulnerados sus derechos y a su vez, ilustrar a la población en lo concerniente a la Constitución Política se detectó la necesidad de crear una asociación sin ánimo de lucro la cual se institucionalizó en enero de 1998 bajo el nombre de Comité Promotor Legal de la Participación Ciudadana y Comunitaria (COPROCUM) cuyo objeto social es ayudar a la población vulnerable desplazada, a través de capacitaciones y charlas en promoción y prevención en salud, en servicios públicos y convivencia pacífica, la cual funciona con recursos provenientes de la DIAN y la Red Solidaridad Social en convenio con el ICBF quien ofrece un comedor para niños menores de 6 años*.

Por otra parte, el proceso que inicialmente se realizaba a manera de brigadas de salud para personas de la tercera edad, específicamente en el barrio las Malvinas, redundó en la creación de una asociación sin ánimo de lucro (Centro de Vida Hogar de Paso) debido a que los grandes beneficios que se lograban por medio de las actividades realizadas cada vez presentaba mayor número de solicitantes; por consiguiente, se hizo necesario organizar y estructurar de mejor manera dicho proceso. Como resultado de esa implementación en la actualidad reciben ayuda 150 personas por medio de la canalización de recursos que el gobierno nacional facilita (\$ 210.000 por persona cada tres meses) los cuales se utilizan para gastos de alimentación, alojamiento y salud*.

* Entrevista con Margarita Villafañe, Gerente administrativa de GONAWINDUA TAYRONA (OGT). Santa Marta, 21 de junio de 2005.

* Entrevista con Nurys Medrano, Representante legal de COPROCUM. Santa Marta, 24 de junio de 2005.

* Entrevista con Margarita Granados, Coordinadora del Centro de Vida Hogar de Paso. Santa Marta, 23 de junio de 2005.

A nivel nacional uno de los casos más relevantes es el que se dio en la ciudad de **Cali** en donde la violencia que generó el régimen bipartidista y las inserciones provocó grandes desplazamiento de campesinos hacia la ciudad en búsqueda de poder satisfacer sus necesidades de trabajo, educación, salud, entre otros; no obstante, debido a que la ciudad no contaba con la infraestructura que demandaba esta revolución social estas personas empezaron a sufrir todo tipo de necesidades al grado de terminar viviendo en condiciones infrahumanas; por lo cual, el Obispo de Cali y el presidente de Carvajal S.A., iniciaron un proyecto con el fin de mitigar las penurias que venían sufriendo estas personas. De ese proceso surgió la Fundación Carvajal que es una de las entidades sin ánimo de lucro que mayores beneficios otorga en el país³.

En la actualidad la Fundación Carvajal cuenta con programas tales como⁴: Programa de desarrollo empresarial cuyo objetivo es contribuir al desarrollo empresarial sostenible en áreas rurales y urbanas y promover la organización solidaria; Programa de servicios básicos comunitarios que apoya el desarrollo integral de las comunidades promoviendo el mejoramiento económico de sus habitantes; Programa de vivienda y medio ambiente urbano cuya finalidad es apoyar a las comunidades en el diseño, planeación, y ejecución de proyectos de autoconstrucción de vivienda y el desarrollo de su entorno; Programa de salud cuyo objetivo es facilitar y apoyar el proceso de desarrollo del sistema de salud de Cali y del Valle; y por último, el Programa de educación y cultura que tiene como fin apoyar el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos.

Los anteriores casos demuestran que a través de la implementación de asociaciones sin ánimo de lucro o entidades afines se han logrado poner fin a diversas problemáticas de la sociedad en general por lo cual resulta pertinente el diseño de un modelo de asociación para la población objeto de estudio.

³ Ramírez Jazmín. Historia de la Fundación Carvajal. Tejido Humano. Cali: Carvajal S.A. 2002. p. 24-31.

⁴ Ibid., p. 124-136.

3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Teniendo como premisa que la problemática que viene presentando la población objeto de estudio consiste básicamente en la necesidad de organizar a sus miembros a través de una asociación sin ánimo de lucro; a continuación, se esbozará toda la teoría, los conceptos y la normatividad inherente a la constitución, funcionamiento, dirección y administración así como la disolución de esta clase de organizaciones. Además, también se especificará como se establece su direccionamiento estratégico de tal manera, que el problema planteado tenga un marco de referencia para su resolución.

3.1. ¿QUÉ ES UNA ASOCIACIÓN⁵?

Una asociación es un ente *sin ánimo de lucro* que nace de la voluntad de varios asociados, los cuales pueden ser personas naturales o jurídicas y que tienen como finalidad ofrecer bienestar físico, intelectual o moral a sus asociados o a la comunidad en general.

En ese orden de ideas es preciso especificar qué las entidades sin ánimo de lucro son personas jurídicas, capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones que pueden ser representadas judicial y extrajudicialmente, con sujeción a las disposiciones legales y sus propios estatutos. Éstas nacen por voluntad de los asociados en virtud del derecho constitucional de asociación, o por libertad de disposición de los bienes particulares, para la realización de fines altruistas o de beneficio comunitario. Su característica fundamental es la ausencia de lucro, lo cual significa que no existe el reparto de utilidades o remanentes generados en el desarrollo de sus objetivos.

❖ **¿Cuántos asociados se necesita para crear una asociación?** Para crear una asociación se requiere de por lo menos dos constituyentes o asociados fundadores, ya sean personas naturales o jurídicas.

Las asociaciones al constituirse en personas jurídicas, pueden ejercer derechos y contraer obligaciones, así como ser representadas por personas naturales o jurídicas, en asuntos judiciales y extrajudiciales.

⁵ Manual de entidades sin ánimo de lucro. Santa Marta: Cámara de Comercio. 2003. p. 22.

La base fundamental para la existencia de una asociación son las personas que la conformaran, es decir, los asociados de la misma. Se dice que la asociación existe mientras sus asociados lo hagan, o hasta cuando éstos decretan la disolución de la misma, o cuando la reducción del número de asociados conlleven su disolución.

3.1.1 ¿Cómo se registra una asociación⁶? Presentando, ante la Cámara de Comercio correspondiente, los documentos requeridos para la obtención del registro y consecuente reconocimiento de terceros.

❖ **¿En qué consiste el registro de una asociación?** El registro de una asociación es la anotación en los libros que llevan las Cámaras de Comercio que se hace de la constitución de la asociación para que forme una persona distinta de sus miembros o fundadores individualmente considerados, para efectos de que sea conocida por toda la comunidad. Este registro, la faculta para ejercer derechos y contraer obligaciones a través de su representante legal.

❖ **¿Qué se debe tener en cuenta para registrar una asociación?** Para registrar una asociación es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Verificar previamente en las cajas de la Cámara de Comercio pertinente, si el nombre escogido para la asociación ya se encuentra inscrito.
- b) Confirmar que el domicilio social de la entidad a registrar corresponda a la jurisdicción de la Cámara de Comercio donde se está haciendo la solicitud.
- c) Que las asociaciones inscritas en las Cámaras de Comercio continuarán sujetas a la inspección, vigilancia y control de la Superintendencia de la Economía Solidaria (Decretos 427 de 1996).

❖ **¿En qué lugar debe hacerse la inscripción?** La inscripción tanto de la constitución como de las reformas y nombramientos de la respectiva asociación, deberá efectuarse únicamente ante la Cámara de Comercio correspondiente a la ciudad donde la persona jurídica tenga su domicilio principal.

❖ **¿Cuál es la naturaleza del registro?** El registro es público. Cualquier persona podrá obtener copia de los documentos que reposan en él, así como solicitar que se le expidan certificaciones sobre inscripciones realizadas.

⁶ Ibid., p. 7-9.

❖ **¿Qué documentos deben inscribirse en las cámaras de comercio?** En las Cámaras de Comercio deberán presentarse para registro los siguientes documentos:

- a) La constitución de la entidad, para lo cual deberá allegar el documento privado (acta y estatutos) o la escritura pública donde conste la constitución de la asociación.
- b) Las actas que contengan reformas estatutarias y nombramientos de los administradores y revisores fiscales.
- c) Las actas que contenga la disolución, liquidación de la entidad.
- d) Las providencias de las entidades estatales que recaigan sobre una asociación que se encuentra inscrita.
- e) Los libros de contabilidad, de actas y demás respecto de los cuales la ley establezca esa formalidad.
- f) Los actos relacionados con los acuerdos de reestructuración de asociaciones que desarrollen actividades empresariales.

3.1.2 Requisitos para la constitución de una asociación⁷. Las asociaciones deben cumplir con los siguientes requisitos para obtener su registro:

I. Formato de entidades sin ánimo de lucro. Diligenciar el formulario de las entidades sin ánimo de lucro, el cual puede solicitarse en las cajas de la Cámara de Comercio de manera gratuita. Este formato contiene los siguientes datos:

- a) Denominación de la entidad.
- b) Dirección principal
- c) Teléfono y Fax
- d) Entidad que desempeña la función de fiscalización (Superintendencia de la Economía Solidaria).

⁷ Ibid., p. 10-11.

II. Acta De Constitución. Adicionalmente, se deberá allegar el acta de constitución, la cual deberá contener la aprobación de los estatutos y nombramiento de los dignatarios (órganos de administración y vigilancia, Representante legal), indicando su nombre, apellidos y documentos de identificación (Ver Anexo A). Si dentro del texto del acta, no se manifiesta la aceptación del cargo por parte de las personas designadas, deberá allegarse carta escrita donde conste la voluntad del dignatario.

III. Estatuto de la asociación. Según el Art. 40 decreto 2150 de 1995 el estatuto de una asociación (Ver Anexo B) debe contener como mínimo los siguiente:

- a) Nombre (Denominación social).
- b) Domicilio de la entidad (ciudad o domicilio).
- c) Especificación de la clase de persona jurídica (asociación) y naturaleza jurídica (entidad sin ánimo de lucro de derecho privado).
- d) El objeto de la entidad. (actividades que va a desarrollar).
- e) El patrimonio y la forma de hacer los aportes.
- f) La forma de administración con indicación de las atribuciones y facultades de quien tenga a su cargo la administración y representación legal. Es necesario indicar el órgano facultado para designar al representante legal.
- g) La periodicidad de las reuniones ordinarias y los casos en los cuales habrá de convocarse a reuniones extraordinarias. Señálese también el procedimiento de convocatoria, y las normas relacionadas con quórum y mayorías.
- h) La duración precisa de la entidad y las causales de disolución.
- i) La forma de hacer la liquidación una vez disuelta la asociación.
- j) Las facultades y obligaciones del revisor fiscal, si es del caso.
- k) Nombre e identificación de los administradores y representantes legales, indicando su documento de identificación.

IV. Listado de asociados u otorgantes. Este listado deberá contener el documento de identificación y domicilio (Municipio o Distrito). Los asociados o fundadores pueden relacionarse, con los datos indicados, bien en los estatutos, o bien en el acta de constitución.

V. Presentación y derechos de inscripción. Los documentos indicados deberán ser presentados en las Cajas de la entidad y cancelar los valores de la inscripción del documento y el impuesto de registro, para la liquidación del impuesto de registro, se toman como referencia los valores indicados en el patrimonio, aplicando la tarifa del 0.5%; o, en caso que no se determine una cuantía, se tomará como base del impuesto, el equivalente a cuatro (4) salarios mínimos legales vigentes.

VI. Otras generalidades. Tanto el acta, como los estatutos, deberán ser firmados por las personas que actuaron como presidente y secretario de la reunión. Los documentos anotados, si no son reconocidos ante notario o juez, deberán presentarse personalmente ante el Secretario de la Cámara por quienes los suscribieron. Las cámaras de comercio verificarán el cumplimiento formal de los requisitos arriba señalados, so pena de la devolución de los documentos (artículo 10 del decreto 427 de 1.996).

Los documentos de constitución podrán ser allegados en documento privado debidamente reconocido en Notaría u otorgados en escritura pública. En este último caso todos los asociados o fundadores deben comparecer a la Notaría, en forma personal o mediante apoderado.

Dentro de los 10 días siguientes a la fecha de la inscripción en la Cámara de Comercio, más el término de la distancia, cuando sea del caso, la asociación deberá presentar ante la correspondiente autoridad que le competa la inspección vigilancia y control, el certificado de registro expedido por la Cámara. De igual manera deberá solicitar el número de identificación tributaria (NIT) ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –DIAN–. Para el efecto, el representante legal, deberá dirigirse a las oficinas del citado ente fiscal, ubicadas en la Cr. 5 No. 17-04, diligenciar el Registro Único Tributario –RUT– y anexar copia de los estatutos y el certificado de registro, expedido por la Cámara de Comercio de Santa Marta.

3.1.3 Registro de los libros de las asociaciones⁸. Luego de inscrita la asociación, el paso siguiente será el registro de los siguientes libros:

a) Libros de Actas de Asambleas de asociados o fundadores y de órganos de administración y vigilancia (Juntas directivas, Consejo de Administración, y otras).

⁸ Ibid., p. 12-14

b) Libros principales de contabilidad: Mayores y Balances y diario.

No es obligatorio inscribir los libros auxiliares de contabilidad. Para el registro de los libros, la entidad debe encontrarse inscrita en la Cámara de Comercio.

❖ **¿Cuál es el proceso para registrar los libros de la asociación?**

I. Presentar solicitud escrita suscrita por el Representante legal de la entidad o por el Revisor Fiscal. La solicitud deberá contener:

a) Nombre del propietario de los libros.

b) Destinación del(os) libro(s) (mayor y Balances, Diario, de Actas y juntas y asambleas, y libros de Asociados.).

c) Número de hojas de que está compuesto cada libro. Las hojas deben presentarse debidamente foliadas con numeración consecutiva. Cuando se trate del registro de hojas desprendibles de un libro determinado, igualmente deben foliarse, indicando el número o cantidad de éstas.

II. Junto con la solicitud deberán presentarse los libros con las hojas completamente en blanco. Para el registro de libros nuevos, se coloca una nota en la carta advirtiendo que los registra por primera vez. La primera hoja de cada libro debe marcarse a lápiz en la parte superior con el nombre del comerciante y la destinación que se dará a dicho libro.

❖ **¿Cuál es el proceso para registrar los nuevos libros de la asociación?**

Para el registro de nuevos libros, deberá acreditarse la finalización de los anteriores, mediante uno de los siguientes mecanismos:

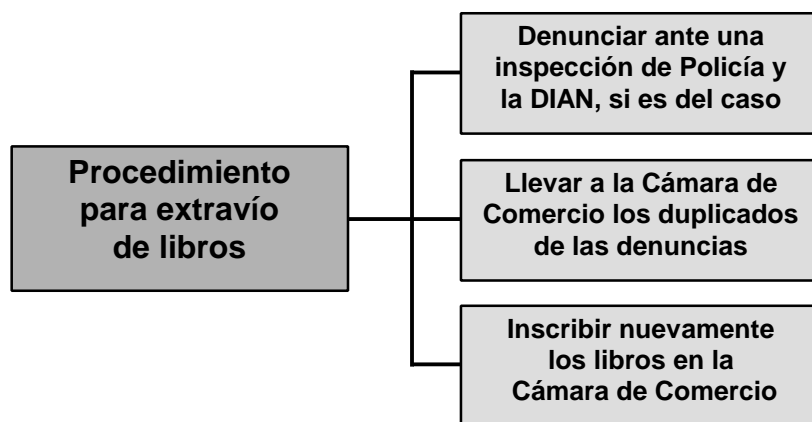
a) Presentar el anterior libro.

b) Certificación de contador público titulado o revisor fiscal, si existe este último cargo (Decreto 1798 de 1990 Art. 10)

En caso de extravío de los libros debe hacerse lo siguiente: Poner la denuncia respectiva ante una inspección de policía, cualquiera que sea la clase de libro extraviado. Tratándose de libros de contabilidad, debe enviarse carta a la

Administración de Impuestos, informado el extravío y adjuntando la denuncia. La copia de dicha carta debe hacerse sellar por esa entidad. Traer a la Cámara de Comercio la copia de la carta dirigida a la Administración de Impuestos, debidamente sellada por esa entidad, y la denuncia ante la Inspección, o fotocopia auténtica de la misma. Finalmente, deberá seguir los pasos indicados con la solicitud de inscripción de libros. En tal sentido, cabe resaltar que transcurridos cuatro (4) meses contados a partir de la fecha de la solicitud sin que se hayan reclamado los libros, la cámara de Comercio los destruirá.

Figura 1. Procedimiento a realizar cuando se extravían libros de la asociación.



Fuente: los autores

❖ **¿Cómo se lleva a cabo el registro de reformas y nombramientos?** deberá presentarse para registro la copia del Acta o extracto del acta donde aparezcan los nombramientos de administradores (miembros de Juntas, representantes legales, liquidadores, entre otros) y revisores fiscales; reformas estatutarias; actos de disolución y liquidación y establecimiento de limitaciones cuantitativas al representante legal. El documento deberá ser suscrito por el presidente y secretario de la reunión, o dejar constancia de su firma. El acta puede ser autenticada por el Representante legal de la entidad o el Secretario de la misma, dejando constancia que la misma es fiel copia de su original que reposa en el libro de actas de la entidad. También puede presentarse copia autenticada ante notario.

Por lo anterior, si en la reunión respectiva han sido tratados puntos adicionales a aquellos objeto de inscripción en el Registro de entidades sin ánimo de lucro (asociación), el solicitante puede someter a inscripción en las Cámaras de Comercio un extracto del acta, que contenga las decisiones objeto de inscripción, omitiendo la relación de decisiones en torno a puntos diferentes. Para la inscripción de dichas actas debe cancelarse en las cajas de la Cámara de

Comercio respectiva el valor de la inscripción del documento, el cual aumenta anualmente de acuerdo al incremento del índice de precios al consumidor más el impuesto de registro correspondiente que en documento sin cuantía equivale a 4 salarios mínimos legales diarios.

❖ **¿Cómo se lleva a cabo el registro de reformas estatutarias?** En las Cámaras de Comercio deben inscribirse las decisiones de la asamblea u órgano competente que modifique todos o algunos de los artículos que conforman los estatutos de la asociación. También se deberá incluir en el extracto del acta el texto definitivo de los artículos de los Estatutos que quedaron modificados, o se podrán allegar el cuerpo completo de los Estatutos, siempre y cuando se deje constancia que el documento adjunto hace parte integral del acta. Si la reforma consiste en cambio de nombre, es necesario verificar previamente en la Cámara de Comercio que no existe una entidad con el mismo nombre.

❖ **¿Qué pasos se deben seguir para el registro de nombramientos de administradores y revisores fiscales y miembros de cuerpos colegiados?**

a) El extracto del acta correspondiente, debe señalar con claridad los nombres completos de representantes legales, revisores fiscales y dignatario con números de cédulas de ciudadanía legibles, según el caso.

b) Si en la misma acta no aparece constancia del designado aceptando el cargo, deberá adjuntarse carta de aceptación de cargos con cédulas y firmas claras.

c) Es necesario tener en cuenta que los nombramientos deben corresponder a los cargos expresamente establecidos en los estatutos debiendo efectuarse por el órgano competente, cuya función sea asignada por los estatutos (Ej: Presidente, Director Ejecutivo, Gerente).

d) Cuando se trate de reelección del representante legal o revisor fiscal, no se requiere la inscripción del acta que contenga la reelección. Si es necesaria la inscripción de reelección de cuerpos colegiados (juntas Directivas, Consejo de Administración, Junta de vigilancia, entre otros).

3.1.4 ¿Cuál debe ser el contenido de las actas⁹? Las actas (Ver Anexo C) deben ser numeradas cronológicamente y deberán contener las siguientes exigencias legales:

I. Nombre completo de la asociación.

⁹ Ibid., p 15.

II. Nombre del órgano que se reúne (Asamblea, Junta Directiva, entre otros)

III. Ciudad y lugar donde se efectuó la reunión.

IV. Fecha y hora de la reunión.

V. Fecha en que se convocó, órgano y medio utilizado para el efecto.

VI. Orden del día.

VII. Personas que actúan como Presidente y Secretario de la reunión.

VIII. Quórum. En el caso de reunión de asamblea, debe señalarse el número de total de asociados hábiles y el número total de asistentes a la reunión, de acuerdo a lo anterior debe señalarse el porcentaje que representa de los asociados. En el evento de juntas directivas o consejo de administración, debe señalarse el nombre completo de los asistentes y debe tener en cuenta que los asistentes se encuentren inscritos en la Cámara de Comercio.

IIIX. Decisiones tomadas.

IX. Números de votos a favor, en contra y en blanco de las decisiones adoptadas.

X. Aprobación del contenido del acta por los asistentes, o por la comisión de personas designadas para el efecto. La designación de dichas personas debe constar en el acta.

XI. Firma del presidente y Secretario de la reunión.

Es necesario aclarar que para el registro en la Cámara de Comercio, basta indicar en el acta que se dio cumplimiento a la ley y los estatutos en cuanto a convocatoria y quórum.

A su vez, es importante tener en cuenta lo contemplado en los estatutos en lo relacionado con la convocatoria a las reuniones, particularmente a quien convoca, el medio utilizado y con cuanta antelación. No se tiene en cuenta para contabilizar la antelación el día de la convocatoria y el día de la reunión. Si en los estatutos no existe disposición al respecto, debe acudirse a los reglamentos internos de la entidad y, en defecto de estos, debe acudirse al código de comercio, el cual contempla que la convocatoria deberá efectuarse mediante aviso publicado en un diario de amplia circulación en el domicilio principal de la entidad, con 15 (quince) días hábiles de antelación para reuniones en donde haya de aprobarse los estados financieros a fin de ejercicio y 5 (cinco) días para los demás tipos de reuniones. Si el día sábado es hábil, así lo debe certificar el representante legal.

Para proceder al registro de las reformas o nombramientos, las Cámaras de Comercio están facultadas para verificar el cumplimiento de los requisitos formales, lo anterior en los mismos términos, tarifas y condiciones previstos para el registro de actos de las sociedades comerciales.

3.1.5 ¿Cuál es el control de legalidad que ejercen las Cámaras de Comercio¹⁰? De conformidad con el decreto 427 de 1996, la inscripción del documento de constitución así como para el registro de los demás actos y documentos de estas entidades, las Cámaras de Comercio únicamente están facultadas para verificar el cumplimiento de los requisitos formales.

De conformidad con el artículo 42 del decreto 2150 de 1995, los estatutos y sus reformas, los nombramientos de administradores, los libros, la disolución y la liquidación de las asociaciones se inscribirán en los mismos términos, tarifas y condiciones previstos para el registro de actos de las sociedades comerciales. Por lo anterior, para efectos de la inscripción de actas contentivas de nombramiento o revocación de administradores y revisores fiscales, las Cámaras se abstendrán de hacer la inscripción de la designación o revocación cuando no se hayan observado respecto de las mismas las prescripciones de ley o del contrato social. Básicamente, se deben tener de presente para efectos de registro, en las actas de reforma y nombramiento, lo atinente al lugar de la reunión, convocatoria y quórum; así como también los requisitos formales, como es la autenticación del acta.

3.16 ¿Quiénes resolverán los conflictos que se presenten entre asociados¹¹? Los conflictos de carácter interno, presentados entre los asociados, o los aspectos referentes al contenido del acta y de los estatutos, serán resueltos por las

¹⁰ Ibid., p. 18.

¹¹ Ibid., p. 18.

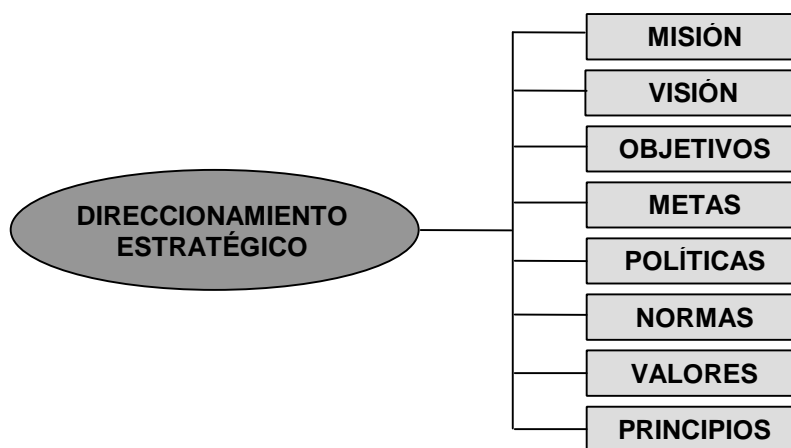
entidades que ejercen la inspección, vigilancia, Superintendencia de la Economía solidaria, entre otros, para que se corrija en lo que perjudique a terceros. Adicionalmente, tendrán las instancias ante la justicia ordinaria contra toda lesión que haya resultado de la aplicación de estos estatutos, básicamente por las decisiones tomadas de los organismos de la entidad (Asamblea, Junta Directiva).

3.1.7 Matrícula del establecimiento de comercio de la asociación¹². Las asociaciones deben matricular sus establecimientos comerciales en el registro mercantil llevado también por las Cámaras de Comercio, el cual es diferente al registro de Cámara de Comercio de la asociación. Para tal efecto, se debe adquirir el formulario correspondiente a matrícula de establecimiento de comercio, presentarlo en las cajas de la entidad debidamente diligenciados y cancelar los derechos correspondientes a la matrícula del mismo.

3.2 ¿QUÉ ES EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO¹³?

El direccionamiento estratégico es un compendio de parámetros que sirven como guía para que el talento humano de la empresa siga el curso de acción que las directivas de la empresa ha trazado para obtener los resultados esperados.

Figura 2. Elementos del direccionamiento estratégico.



Fuente: los autores.

¿En qué consiste cada uno de estos elementos y qué debe analizarse muy detalladamente? Inmediatamente se responderán estas preguntas.

¹² Ibid., p. 19.

¹³ SÁNCHEZ, Jairo. Administración y planeación. Bogotá: IDIADE. 2005. p. 77.

3.2.1 ¿Qué es la Misión¹⁴? La misión es la formulación de los propósitos de una organización ya que ella implica su razón de ser, para quién, por qué y cómo desarrolla sus propósitos. La misión es la descripción concreta y directa de las características de la empresa que la hacen diferente de las demás en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados que atiende, y el talento humano que soporta el logro de sus propósitos. Esta debe ser conocida, y más que ser aprendida por cada uno de los colaboradores, debe ser entendida y vivida. También debe indicar con claridad el alcance y dirección de las actividades de la organización y con ellas mostrar un esquema para la toma de decisiones.

❖ **¿A qué preguntas debe responder la misión?** Los especialistas señalan que para formular la misión de una empresa de manera adecuada ésta debe responder a las siguientes preguntas: ¿para qué existe la organización?, ¿cuál es su negocio?, ¿cuáles son sus objetivos?, ¿quiénes son sus clientes?, ¿cuál o cuáles son sus mercados?, ¿cuáles sus prioridades?, ¿cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores?, y ¿cuál es su responsabilidad social y ambiental? Elaborar una misión que no responda a estas preguntas carecerá de fundamento y no contará con las suficientes especificidades para que se vea reflejado el propósito de la empresa.

En ese orden de ideas, resulta fundamental que exista una alta coherencia entre lo que se fórmula en la misión corporativa y la realidad operativa de la empresa pues de lo contrario ésta perderá su importancia y resultará ser sólo un documento más de la compañía de esos que sirven para llenar los archivadores o adornar las paredes de la empresa. Esta problemática sucede en un sinnúmero de empresas, debido a que sus gerentes vienen programados para diseñar una misión que en la mayoría de los casos resulta genérica y que poco o nada tiene que ver con la realidad de la empresa y que por consiguiente no sirve de guía. Otra problemática que se presenta con este componente es la poca promulgación que le hacen las directivas, de tal forma que en muchas empresas el talento humano desconoce a que se dedica la empresa para la cual trabaja y actúa sólo basado en la presunción. Las organizaciones que permiten estas anomalías tienden a presentar múltiples problemas consuetudinariamente.

3.2.2 ¿Qué es la Visión¹⁵? La visión es el horizonte hacia el cual se dirige la organización, enfocando sus esfuerzos en el cumplimiento de la misión y de los objetivos propuestos. Esta provee el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o

¹⁴ SÁNCHEZ, Jairo. Op. Cit., p. 97.

¹⁵ SÁNCHEZ, Jairo. Op. Cit., p. 98.

el lazo que une en la empresa el presente con el futuro. Generalmente se proyecta a un periodo de cinco años, no obstante, cada gerente puede estipular ese periodo a su discreción, lo importante es exteriorizarlo de manera que todo el talento humano de la compañía tenga claro en que lapso de tiempo la empresa pretende estar ejerciendo ese nuevo rol. Una organización sin visión no tiene claro cuál es su escenario futuro deseado y difícilmente podrá establecer sus objetivos y estrategias.

❖ **¿A qué preguntas debe responder la visión?** Para elaborar la visión es necesario responder interrogantes como: ¿cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la empresa?, ¿en que aspectos estratégicos se deben concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro?, ¿cómo saber que se va por el camino correcto?; a estos elementos es necesario hacer revisiones periódicas acerca de ellas.

❖ **¿Cuáles son las características de una visión efectiva?** Que sea deseable, factible, enfocada, flexible, visible y comunicable. También debe ser amplia e inspiradora, requiere que todos la conozcan y ésta a su vez permite ser la luz en la formulación de las estrategias, debe ser coherente con la misión y los objetivos de la empresa.

Si la gerencia no tiene claro o no ha definido la visión de su empresa quiere decir que no sabe hacia donde va y por consiguiente le será sumamente difícil llegar a ese rumbo. Pues, si no sabe hacia donde se dirige no sabrá que camino seguir y que medios y/o recursos requerirá para ello. Cuando las empresas incurren en este tipo de conducta se dice que establecen su direccionamiento con base en la inercia, por lo cual normalmente terminan siendo poco competitivas y presentan dificultades para poder sostenerse en el mercado pues mientras esta desconoce hacia donde va la competencia se prepara para superarla y desplazarla. Por último, es importante resaltar que la visión debe ser coherente, medida y alcanzable pues de lo contrario será muy difícil de lograrla.

3.2.3 ¿En qué consisten los Objetivos¹⁶? Los objetivos son los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización del personal, la integración, la dirección y el control. Deben ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

¹⁶ SÁNCHEZ, Jairo. Op. Cit., p. 99.

Así como las personas se fijan objetivos, es decir, propósitos para el futuro, bien sea a corto o largo plazo, las empresas por su objeto y compromiso social lo deben hacer adecuadamente. Si los objetivos terminan siendo simples declaraciones sería imposible mejorar, medir y controlar los procesos de la organización en sus áreas funcionales y en conjunto.

La fijación de objetivos es de vital importancia dado que son los fines que desea alcanzar la organización y toda la actividad que se realice en la empresa debe girar en torno a su cumplimiento; si se formulan inadecuadamente, la organización se desgastará inoficiosamente en un resultado que tiene baja probabilidad de cumplirse.

❖ **¿Cómo debe formularse un objetivo¹⁷?** Para formular un objetivo es indispensable que éste cuente por lo menos con los siguientes componentes: un atributo, o sea una dimensión específica que lo define, una escala de medida, es decir, una norma o umbral, y por último un horizonte temporal. Ejemplo:

a. Atributo: rentabilidad.

b. Escala de medida: tasa de rentabilidad neta del patrimonio.

c. Umbral: 20% (se supone que en este sector industrial, el estándar o normal es inferior al umbral fijado).

d. Horizonte: un año.

❖ **¿Desde el punto de vista del contenido que elementos debe reunir un objetivo?**

a. Un logro o resultado final expresado en forma de acción o verbo terminal. Ejemplo: incrementar.

b. Un contenido del verbo o acción, representado en la respuesta a la pregunta "¿qué?" Ejemplo: ¿incrementar qué? Las ventas.

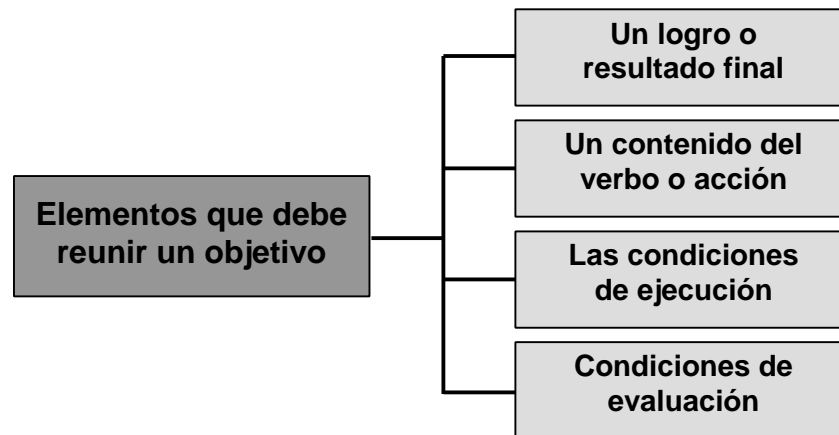
c. Condiciones de ejecución. Señala el cómo se va a lograr el resultado deseado. Ejemplo: a través de promociones en supermercados.

¹⁷ SÁNCHEZ, Jairo. Op. Cit., p. 100-01.

d. Condiciones de evaluación. Estas permiten medir el grado de cumplimiento del objetivo. Ejemplo: en un 10% con respecto al semestre anterior.

En ese orden de ideas, el objetivo quedaría así: incrementar las ventas a través de promociones en supermercados, en un 10% con respecto al semestre anterior.

Figura 3. Elementos que debe contener un objetivo.



Fuente: los autores

❖ **¿Al formular los objetivos por qué debe velar la gerencia?** En lo concerniente a este componente la gerencia debe poner el acento en que se trate de objetivos verificables o cuantificables; esto es, al final del periodo debe ser posible determinar si se cumplió o no. Además de esto debe establecer para cada departamento de la empresa unos objetivos que coadyuven a alcanzar los objetivos corporativos y que a su vez cuente con las características previamente definidas, dicho de otra forma, los departamentos deben tener bien claro cuales son los resultados que deben alcanzar para que la organización a nivel general pueda lograr sus objetivos generales.

Otro aspecto fundamental que se debe tener en cuenta al establecer los objetivos, tanto a nivel general como departamental, es que se establezcan mediante un proceso consensuado de tal manera que las personas que estén encargadas de lograrlos participen en su formulación, especifiquen los recursos y el tiempo que requerirán para poder consolidarlos, de tal forma, que estén altamente comprometidas con ello. Pues de lo contrario, muy seguramente habrá muchas dificultades para que éstos puedan alcanzar los resultados deseados, en primer lugar porque fueron impuestos y en segundo porque no están contextualizados con ellos, algo que es trascendental.

3.2.4 ¿En qué consisten las Metas¹⁸? Las metas son un punto de referencia o las aspiraciones que la organización debe lograr con el fin de alcanzar en el futuro objetivos a más largo plazo. Dicho de otra forma, las metas son como peldaños que sirven para ir escalando hacia los objetivos. Normalmente se definen para un año o menos.

❖ **¿Qué debe tener en cuenta la gerencia al formular las metas?** La gerencia debe establecer unos indicadores para medir periódicamente los logros alcanzados y dárselos a conocer a quienes estarán encargados de ello pues de lo contrario perderán trascendencia y no tendrá claro si se alcanzaron o no. A su vez, debe velar porque cada departamento o sección de la empresa tenga establecidas sus propias metas que coadyuven a alcanzar tanto los objetivos del departamento como los objetivos corporativos.

❖ **¿En lo relacionado a las metas en que errores suelen caer los ejecutivos?** Las metas suelen ser un componente poco utilizado bajo su verdadera connotación ya que normalmente los ejecutivos establecen unos objetivos y no crean un mecanismo que sirva para dosificarlos, volverlos más asequibles y delimitados, por lo cual se vuelve común escuchar la frase de que no se pudo alcanzar los objetivos debido a que sólo pocos días antes de la fecha límite trazada para tal efecto se entra a revisar si éstos se están cumpliendo o no. Este es uno de los errores gerenciales que más afectan a una empresa debido a que esto no sólo conlleva a que halla dificultades para alcanzar los objetivos sino que además evita que se puedan implementar planes de contingencias que subsanen los inconvenientes a que halla lugar siendo así necesario que se asuman resultados demasiado radicales. Por lo tanto, la gerencia debe revisar periódicamente que se esté implementado este componente y que sus resultados sean los esperados.

3.2.5 ¿En qué consisten las políticas¹⁹? Consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Es importante diferenciar que no todas las políticas son “enunciados”; a menudo se desprenden sencillamente de las acciones de los administradores. Las políticas hacen referencia a la forma por medio de la cual los objetivos fijados van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el fin de lograr los objetivos ya definidos.

¹⁸ SÁNCHEZ, Jairo. Op. Cit., p. 77.

¹⁹ KOONTZ, Harold y HEINZ, Wehrich. Administración: una Perspectiva Global. 11 Ed. México: Mc Graw Hill. 2001. 796 p.

❖ **¿Para que sirven las políticas?** A través de las políticas la gerencia define un área dentro de la cual habrá que tomar una decisión y garantiza que ésta sea consistente con y contribuya a un objetivo. Las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problema, vuelven innecesario el análisis de la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, permitiendo así a los administradores delegar autoridad sin perder el control de las acciones de sus subordinados.

Existen muchos tipos de políticas. Como ejemplo de ellas pueden mencionarse la promoción de sugerencias de los empleados para elevar la cooperación, el ascenso desde dentro, el estricto apego a un elevado estándar de ética empresarial, la fijación de precios competitivos.

3.2.6 ¿En qué consisten las Reglas o normas²⁰? En las reglas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a discrecionalidad de cada persona. Son por lo general el tipo de planes más simples. “no fumar” es una regla que no permite ninguna desviación respecto del curso de acción estipulado. La esencia de una regla es en lo regular una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.

Cuando la gerencia de la empresa no tiene bien definido su direccionamiento estratégico tanto los empleados de bajo nivel jerárquico como los altos ejecutivos tienden a presentar confusión acerca de cuáles decisiones se pueden ejecutar como política y cuales son en definitiva una norma, lo cual crea un conflicto organizacional. Por lo anterior, es preciso que la gerencia haga las correspondientes distinciones entre normas y políticas las de a conocer a todo el talento humano de la empresa: el propósito de las políticas es orientar a la toma de decisiones mediante el señalamiento de las áreas en las que el administrador puede actuar a discreción. Las normas, en cambio, no permiten discrecionalidad alguna en su aplicación.

3.2.7 ¿Qué son los valores²¹? Los valores constituyen el eje del comportamiento individual de la persona. Ellos reflejan la moralidad del individuo y dan importancia a lo que éste es y lo que hace. Muchos de los valores que poseen las personas son infundados desde su núcleo familiar; no obstante, posteriormente el individuo puede tomar unos nuevos criterios respecto a los valores que inicialmente poseía.

²⁰ KOONTZ, Harold y HEINZ, Wehrich. Op. Cit., p.

²¹ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. 10 ed. México: Pearson Educación, 2004. p. 352.

Los tratadistas señalan que es fundamental evaluar a través de estudios psicológicos los valores que posee el individuo y analizar la congruencia con los principios de la organización, ya que las investigaciones demuestran que los empleados que tienen unos valores personales que conjuguen con los principios de la organización, encuentran en su trabajo y en las normas de conducta, un significado y un sentido de realización. Esta sensación de hacer algo que vale la pena, es lo que le da sentido a la misión de la empresa. Y por el contrario, cuando existe incompatibilidad entre los valores de la persona y los principios bajo los que opera la empresa el trabajador se sentirá vacío, incomodo, y no se identificará con la causa de la organización. Por lo tanto, los gerentes deben evitar que se presenten estas incongruencias para no tener que afrontar luego esas anomalías.

3.2.8 ¿En qué consisten los principios²²? Los principios son un conjunto perdurable de convicciones concernientes a modos preferibles de conductas o condiciones finales de existencia que establece la empresa y que son de vital importancia. Por ello, aún cuando las organizaciones tengan un sentido comercial y de lucro, deben funcionar bajo los preceptos de un compendio de valores humanos tales como: la comunicación, la honradez, el respeto, la justicia, el desarrollo personal, la amistad, la seguridad, el servicio, la solidaridad, la perseverancia y muchos otros que la gerencia considere importante en un proceso de participación con sus colaboradores y que le da un matiz especial a la organización para que la caracterice y diferencie de otras.

²² Ibid.,p 353-54.

3. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Diseñar un modelo organizacional para el personal que ha recibido capacitación por parte del Secretariado de la pastoral Social resultó muy importante porque con ello esta población quedó caracterizada socio-económicamente, y con base en ello se determinaron sus tendencias productivas y se creó una asociación con sus respectivos estatutos, y otras variables normativas que la facultaran para contraer derechos y obligaciones con terceros así como recibir recursos del gobierno, ONG's, Fundaciones, entre otros, para poder contar con los medios e instrumentos con que poder entrar a participar laboralmente en la sociedad. Situación que en la actualidad no sucede por la carencia de activos fijos y capital de trabajo por parte de la población en cuestión, lo cual ha redundado en la improductividad de éstos pese a estar capacitados, pues el mercado laboral posee una muy baja oferta y peor aún cuando se trata de personal desplazado.

Otra de las razones que justificó el desarrollo de esta investigación, fue el hecho, de que **sus realizadores** trabajaban con el Secretariado Nacional de la Pastoral Social en Santa Marta desde hace más de dos años y a través de este estudio aplicativo, desearon optimizar los resultados del proceso que adelanta dicho ente, de tal manera que sus beneficiarios puedan entrar a laborar de forma más ágil.

Para los **estudiantes del programa** de administración de empresas, resulta importante esta investigación porque evidenció cuan importante es el papel y el liderazgo del administrador en la consolidación de asociaciones que permitan mejorar la calidad de vida de sus semejantes, máxime cuando se trata de poblaciones vulneradas.

Para la **Universidad del Magdalena** fue importante y justificable esta investigación porque demuestra que los trabajos de grado que realizan sus estudiantes tienen gran incidencia en el desarrollo socio-económico de las poblaciones que constituyen su entorno y están al tanto de las necesidades y problemáticas de las mismas. De igual manera, este estudio se convirtió en un aporte valioso dentro de la proyección hacia la comunidad (**extensión**) por la cual ha venido propendiendo la Universidad del Magdalena, debido a que se puso al servicio de todos el conocimiento que se imparte en sus aulas, y se demostró además que los profesionales que allí se forman son entes activos que propenden por una mejor calidad de vida de la región. Finalmente, esta investigación también enriqueció el inventario de material bibliográfico de consulta de esta institución.

5. OBJETIVOS

5.1 GENERAL

Diseñar un modelo organizacional que permita el desarrollo y fortalecimiento de proyectos productivos por parte de los miembros que conforman la asociación de comunidades desplazadas por la violencia en la ciudad de Santa Marta

5.2 ESPECÍFICOS

- ❖ Identificar las características socio-económicas de las comunidades desplazadas que conforman la asociación, para diseñar un modelo organizacional acorde a sus necesidades.

- ❖ Sensibilizar a los miembros que harán parte de la asociación, con el propósito de darles a conocer la importancia y los beneficios que generará la constitución y la puesta en marcha de éste modelo organizacional.

- ❖ Diseñar el direccionamiento estratégico del modelo organizacional a través de mecanismos participativos en aras de que todos sus integrantes tengan claro cual es la finalidad de éste.

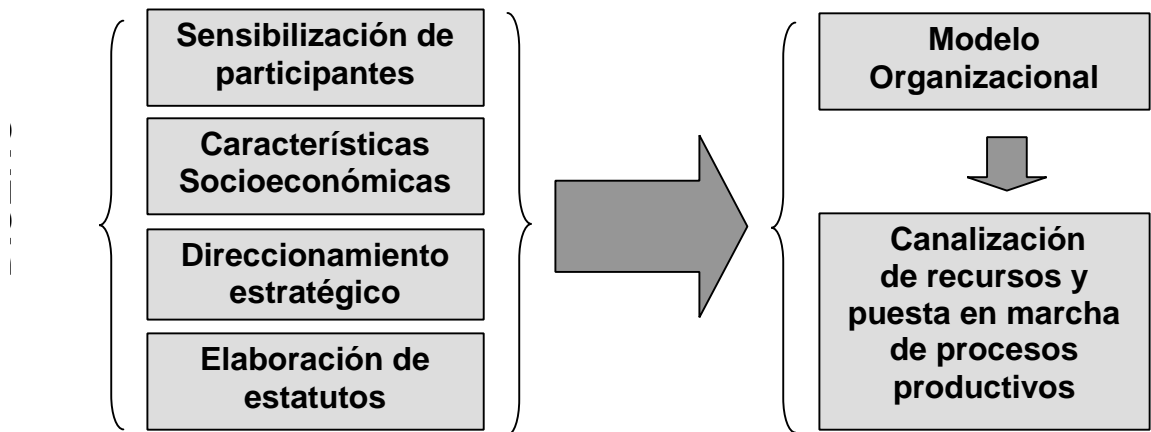
- ❖ Elaborar el estatuto legal que regirá dicho modelo y registrarlo ante las entidades competentes para tal efecto, para que a través de éste esta población posea la facultad de contraer derechos y obligaciones con terceros.

6. FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

6.1 FORMULACIÓN

Si se diseñaba un modelo organizacional para la asociación de comunidades desplazadas por la violencia ubicadas en la ciudad de Santa Marta realizando una serie de sensibilizaciones con la población objetivo, estudiando sus características socioeconómicas y haciéndoles participes en la elaboración del direccionamiento estratégico y el estatuto de la misma **entonces**, se facilitaría el desarrollo, la canalización y la destinación de recursos para proyectos productivos de manera que el procedimiento que adelanta el Secretariado de la Pastoral Social fuese más eficiente y eficaz, y redundara en prosperidad para sus beneficiarios.

6.2 GRAFICACIÓN



7. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño metodológico utilizado en esta investigación fue el transeccional descriptivo debido a que el estudio se realizó sin que los investigadores manipularan deliberadamente las variables y su observación se hizo en un momento único en el tiempo y luego se describió.²³

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue de **tipo descriptivo** porque reseñó las características socioeconómicas de la población objeto de estudio. Describió además como se establecía una asociación y como se diseñaba su direccionamiento estratégico²⁴.

7.2 SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DE ANÁLISIS

La siguiente tabla presenta las diferentes variables que se analizaron en esta investigación y sus respectivas formas de medición:

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTES	MEDICIONES
Modelo Organizacional Para Una Asociación De Comunidades Desplazadas Por La Violencia	Sensibilización de los beneficiados	%
	Características socio-económicas	%
	Direccionamiento estratégico	%
	Elaboración de estatutos	%

Fuente: los autores.

²³ HERNÁNDEZ, Roberto et al. Metodología de la investigación. 2 ed. México: Mc Grw-Hill, 1998. 505 p.

²⁴ BABBIE, Earl. Fundamentos de la investigación social. México: Thomson Editores, 2000. p. 192.

7.3 DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO GEOGRÁFICO Y TEMPORAL

7.3.1 Universo geográfico. Esta investigación se llevó a cabo en seis sectores: Vista al Mar, Bella Vista, Aeromar, La Paz, Villa Betel y Timayui II, todos barrios del Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta, departamento del Magdalena, el cual se encuentra localizado a los 11°05' de latitud Norte y 74°13' de Longitud Oeste del Meridiano de Greenwich. Tiene una altura de 6 metros sobre el nivel del mar y un área territorial de 2.381 Kilómetros cuadrados. Sus límites son: al Norte con el Mar Caribe; por el Oriente con el Departamento de la Guajira; por el sur con Aracataca y Ciénaga, y, por el Occidente con el Mar Caribe²⁵.

7.3.2 Espacio temporal. El espacio temporal que se analizó en la realización de este estudio fue el periodo de tiempo comprendido por los años 2004 y 2005; espacio en el cual, se realizaron las capacitaciones, se estudiaron las condiciones socioeconómicas de los desplazados y se hizo el proceso de sensibilización.

7.3.3 Duración del estudio. Esta investigación se realizó en un periodo de doce meses (1 año), contados a partir de la identificación y elaboración de la propuesta de este estudio.

7.4. POBLACIÓN O UNIVERSO

La población en la cual se realizó esta investigación, **fue finita** y estuvo compuesta por 153 (Ciento Cincuenta y Tres) personas, las cuales tenían como **característica fundamental** ser desplazadas por la violencia y haber sido beneficiadas por uno de los programas de capacitación que ofrecía el Secretario de la Pastoral Social a través de su Sección de Movilidad Humana de Santa Marta (Ver Anexo D).

7.4.1 Forma de observar la población. La población objetivo de esta investigación fue *observada de manera exhaustiva*, es decir, **la información primaria provino de un censo** lo cual implicó que para la realización de este estudio se tuvieran en cuenta todas y cada una de las unidades que lo componían²⁶. Esta **decisión** fue tomada por los investigadores con la finalidad de propugnar por un mayor nivel de confianza en los resultados de la investigación y un menor margen de error en la misma.

²⁵ Atlas de la geografía Colombiana. Bogotá: Ediciones Litoral. 1999. p. 26.

²⁶ TAMAYO Y TAMAYO, Mario, El proceso de la investigación científica. 9 ed. México: Limusa, 1993. p. 171.

El **procedimiento** que se utilizó para tomar las unidades que han de constituir el censo de la población objeto de estudio fue, asistir a una de las asambleas generales que realizó el Secretariado de la Pastoral Social con dicha población, y allí se le solicitó comedidamente a cada cabeza de familia su colaboración para que ofreciera la información primaria que se requería para poder realizar el respectivo estudio de las variables y las aplicaciones de las que dependía la unidad de análisis de esta investigación y con la cual se cumplieron los objetivos propuestos en ésta.

Todo esto se realizó luego de haber solicitado formalmente al director del Secretariado Nacional de la Pastoral Social en Santa Marta la autorización para entrevistar a cada una de las familias inmiscuidas en este estudio. Cabe anotar, que en dicho procedimiento, además de los autores de esta investigación también ungiéron como encuestadores tres personas particulares que fueron contratados para tal fin en aras de agilizar dicho proceso pues de lo contrario hubiese sido necesario asistir por lo menos a dos asambleas.

7.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

7.5.1 Recolección de la información. La información que se recolectó en esta investigación provino de *dos fuentes*: información primaria e información secundaria.

7.5.1.1 Información primaria. En la fase de desarrollo del proyecto, se recolectó información primaria a través de un instrumento (encuesta) que se aplicó a todas las personas que hacían parte del citado programa en el Distrito de Santa Marta.

❖ **Instrumento.** Para la recolección de la información primaria se utilizó un modelo simplificado del Formato del Sistema de Información Sobre Población Desplazada por la Violencia –RUT– elaborado por Secretariado de la Pastoral Social para tal efecto (Ver Anexo E).

7.5.1.2 Información secundaria. Esta investigación recopiló información secundaria referente al diseño de modelos organizacionales relacionados con asociaciones o temas inherentes a esto, en libros de texto, tesis de grado, Internet, información institucional, artículos, entre otros; básicamente del periodo comprendido por la última década. (1995-2005).

7.5.2 Técnicas y procedimientos de análisis. Las técnicas y procedimientos que se utilizaron para realizar el análisis de la información primaria que se recolectó en esta investigación, estuvieron basadas en aplicaciones sistemáticas por computador, para lo cual, se utilizó el programa Microsoft Excel de Windows XP, el cual, permitió percibir de manera cuantificable, descriptiva, pronta y exacta los resultados de este estudio. Luego se estructuraron los datos a través de gráficas de barras, intervalos y otras modalidades de la estadística descriptiva, y se realizó el respectivo análisis de dichos datos, estableciendo así las conclusiones de la situación estudiada y con base en ello se propusieron las correspondientes recomendaciones.

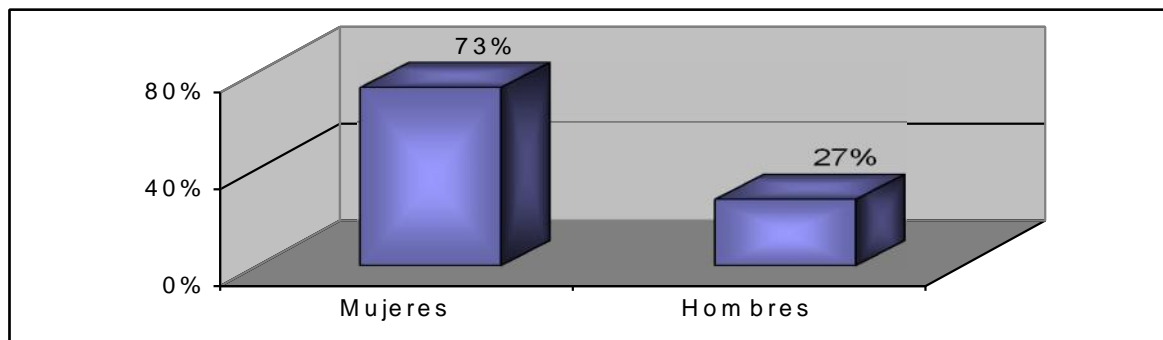
8. LIMITACIONES

En lo concerniente a las limitaciones, cabe resaltar, que durante la elaboración de esta fase de la investigación se presentaron algunas dificultades que redundaron en la dilatación del lapso de tiempo previsto para tal efecto, debido a que por asuntos laborales sus autores han estado por fuera de la ciudad más específicamente en lugares en donde la tecnología es muy incipiente lo cual coartó de manera radical la dinámica normal de este proceso investigativo.

9. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Luego de haber recolectado la información primaria requerida para cumplir los objetivos propuestos en esta investigación se procede a esbozar los resultados de las características socioeconómicas de la población estudiada:

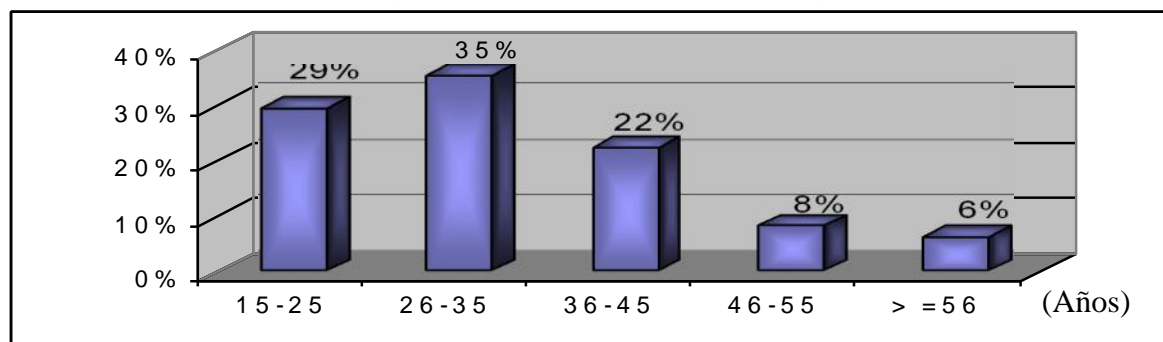
Gráfica 1. Genero de la población objeto de estudio.



Fuente: los autores.

Las cifras anteriores señalan que en la población de desplazados adscritos al Secretariado de la Pastoral Social de Santa Marta el género predominante (73%) es el femenino ya que prácticamente triplica el número hombres (27%).

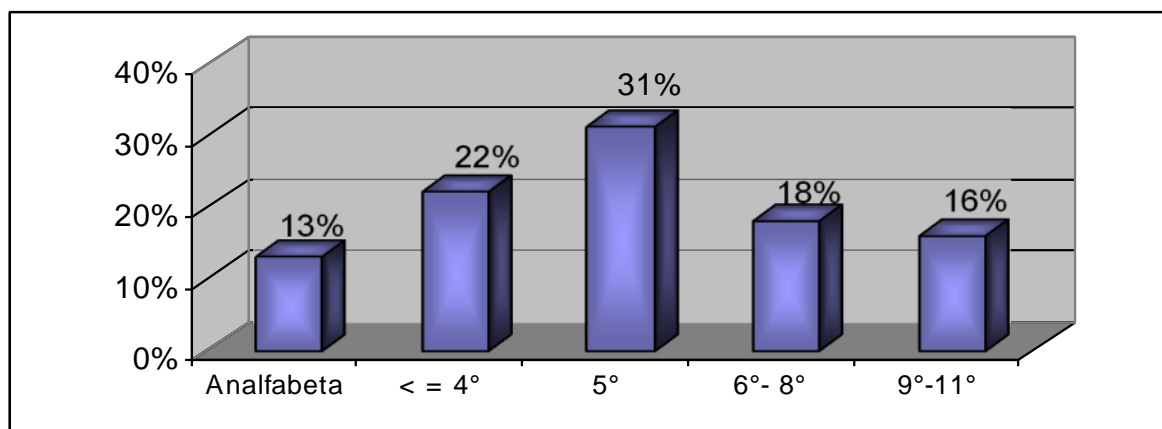
Gráfica 2. Edad de los integrantes de la población investigada.



Fuente: los autores.

Los resultados anteriores revelan que la mayor parte (94%) de la población estudiada se encuentra entre los 15 y 55 años de edad lo que significa que la mayoría de estos desplazados cuentan con un buen potencial para laborar en cualquier situación convencional.

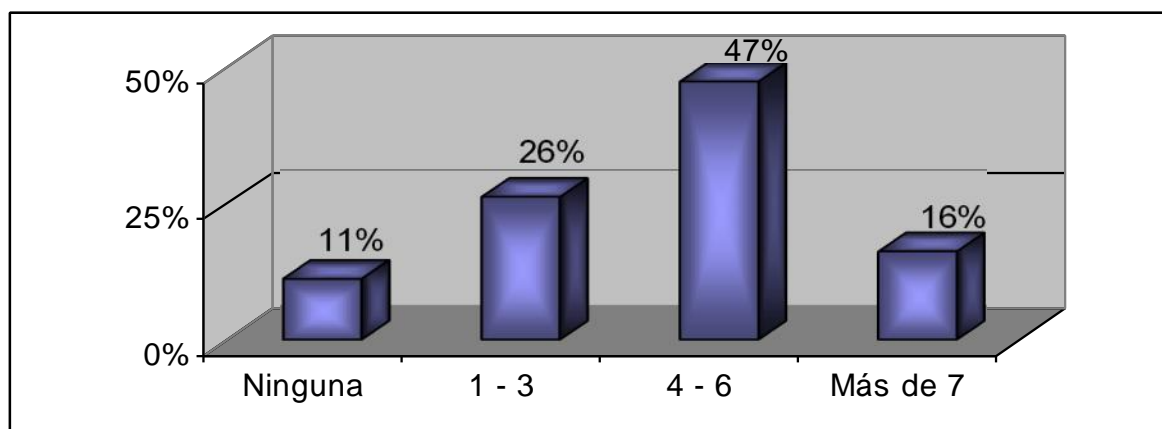
Gráfica 3. Máximo grado de escolaridad logrado por el desplazado.



Fuente: los autores.

Nótese que sólo una pequeña parte (13%) de estos desplazados es analfabeta, la otra parte de éstos, en su mayoría (31%), logró culminar sus estudios primarios y alrededor de una tercera parte (34%) tuvo acceso a educación secundaria. Así las cosas, la mayor parte de estas personas (87%) cuenta con un grado de escolaridad pertinente para realizar labores básicas de autosostenimiento.

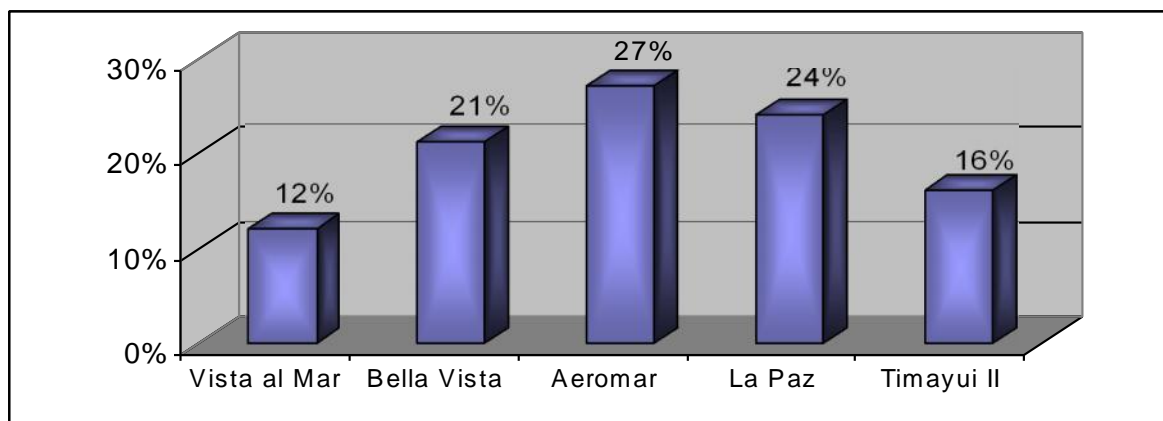
Gráfica 4. Número de personas que están bajo el sustento del desplazado.



Fuente: los autores.

Los resultados precedentes señalan que el número de personas que dependen de las personas que en la actualidad ungen como desplazados es bastante alto, ya que una importante proporción (63%) de éstos tiene bajo su tutela a cuatro o más personas, situación ésta que pauperiza aún más esta problemática social y vuelve más urgente la necesidad de crear un mecanismo que sirva como paliativo a esta situación.

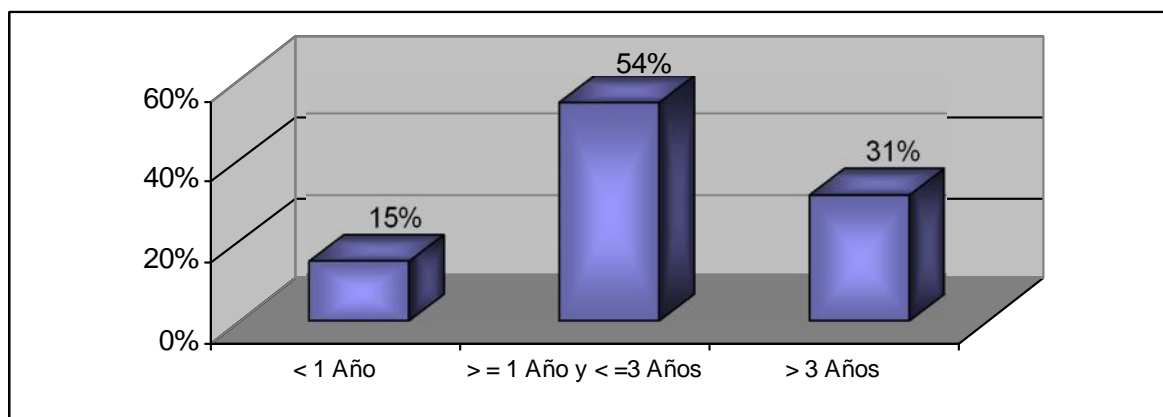
Gráfica 5. Lugar de asentamiento actual del desplazado.



Fuente: los autores.

La población estudiada está segregada en cinco segmentos geográficos de la ciudad, todos ellos barrios subnormales, y en su mayoría (72%) residen en Bella Vista, Aeromar y La Paz; posteriormente, el advenimiento de barrios como Timayui II y Vista al Mar hizo que éstos, en menor proporción (28%), tomaran nuevos horizontes; sin embargo, todos son sectores muy marginales o de extrema pobreza que carecen, incluso, hasta de los servicios públicos básicos.

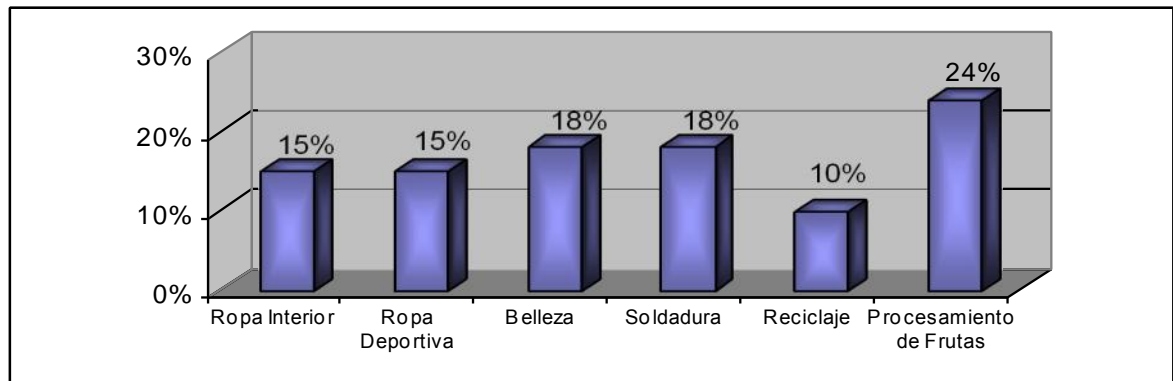
Gráfica 6. Tiempo de estadía en el asentamiento actual.



Fuente: los autores.

Nótese que la mayor parte del personal desplazado (54%) tiene entre 1 y 3 años de estar alojándose en el sitio en donde habita en la actualidad, una proporción un también importante (31%) tiene más de tres años, mientras que una pequeña proporción (15%) tiene menos de un año de estar radicado allí. Lo anterior indica que estas personas en los últimos años, por lo menos en lo referente a alojamiento, no han podido mejorar su calidad de vida.

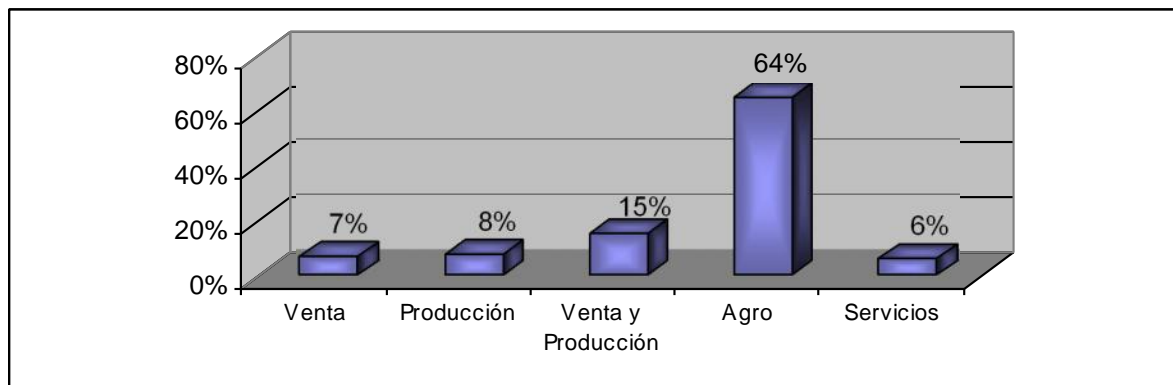
Gráfica 7. Área específica en que fueron capacitados dichos desplazados.



Fuente: los autores.

Las cifras precedentes muestran que el mayor número de personas (24%) se capacitó en procesamiento de frutas y dulces, y, en cantidades muy equivalentes entre si, otros se capacitaron en ropa interior y deportiva (15%) y belleza y soldadura (18%), mientras que la capacitación en reciclaje tuvo poca asiduidad (10%). En este sentido, quedó claro que la población estudiada en la actualidad está capacitada para incursionar en diversas labores de alta pertinencia en el contexto samario.

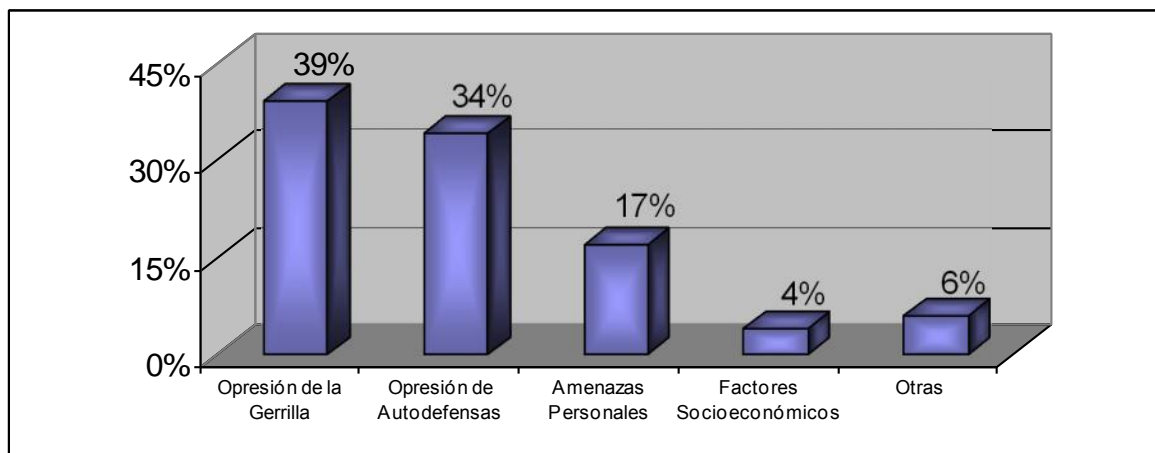
Gráfica 8. Actividad económica que realizaba el personal estudiado antes de ser desplazado forzosamente.



Fuente: los autores.

De la gráfica anterior se puede observar que la población estudiada antes de ser desplazada forzosamente, se dedicaba fundamentalmente (64%) al agro, actividad ésta en que muy difícilmente lograra incursionar aquí en la ciudad. En consecuencia, estas personas están requiriendo aumentar la probabilidad de poner en práctica los conocimientos que adquirieron para poder así interactuar en el ámbito laboral.

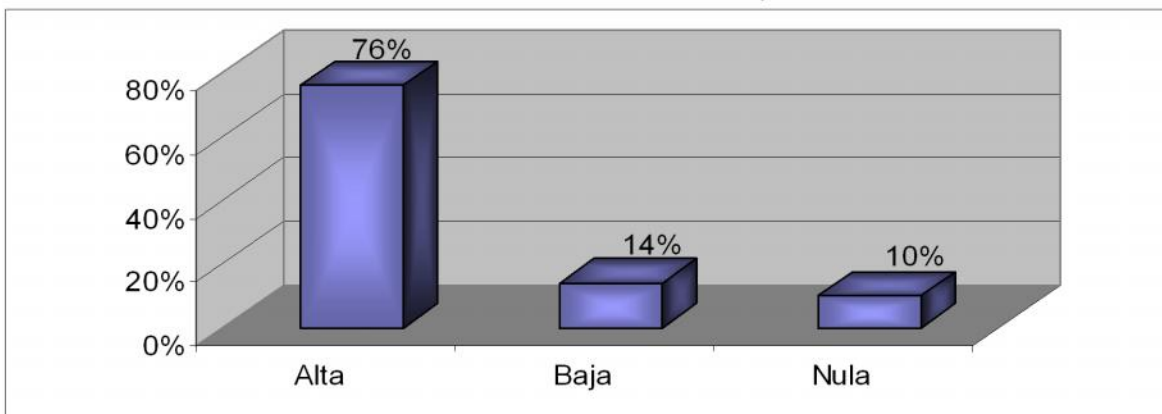
Gráfica 9. Situación que motivó el desplazamiento forzado.



Fuente: los autores.

Los resultados anteriores revelan que los principales motivos que hicieron que estas personas abandonaran sus lugares de origen fue la opresión generada por la guerrilla, por las autodefensas y las amenazas personales (90%); todas, problemáticas muy actuales de este país, por lo cual, las expectativas de que puedan volver a sus sitios de origen y a su calidad de vida habitual es muy baja haciéndose así necesario propugnar por el mejoramiento de sus condiciones de vida actuales.

Gráfica 10. Consideración del desplazado frente a la posibilidad mejorar su calidad de vida a través de la facilitación de recursos y/o contratación con terceros.

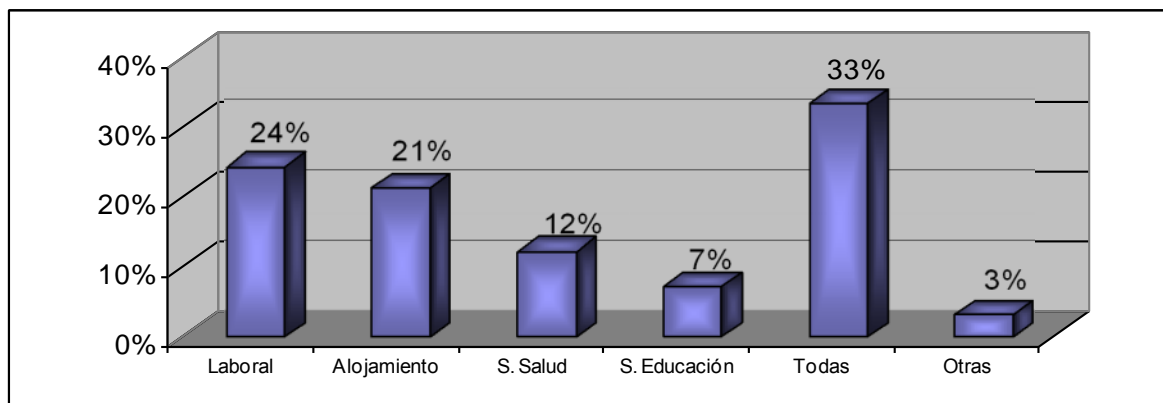


Fuente: los autores.

Nótese que una sustancial fracción (76%) de la población estudiada catalogó como alta la probabilidad de mejorar su calidad de vida por medio de la facilitación

de recursos o la contratación con terceros; lo cual, se convierte en el primer eslabón para la constitución de una asociación que contribuya a lograr tales fines.

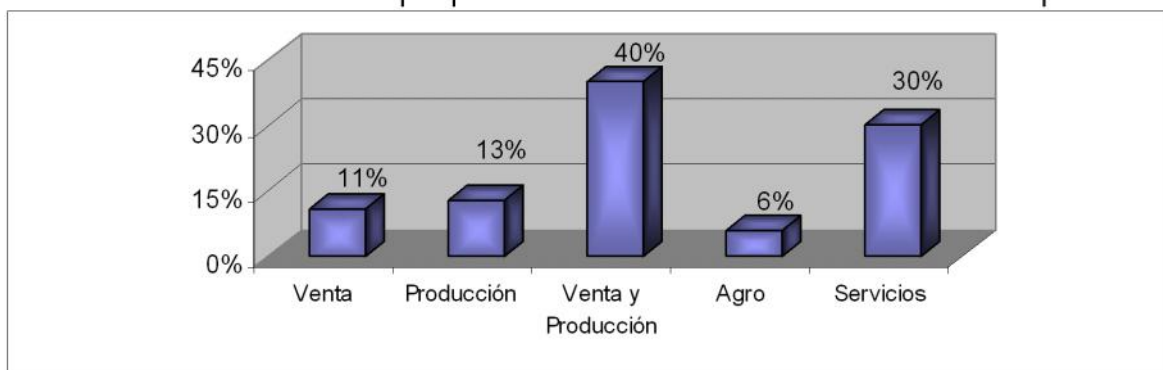
Gráfica 11. Principales necesidades de los desplazados en estudio.



Fuente: los autores.

Los resultados de la grafica señalan que la mayor parte (33%) del personal estudiado manifestó tener necesidades laborales, de alojamiento, salud y educación a la vez. Otra proporción relevante (24%), reveló que su necesidad primordial es conseguir empleo, a su vez, otra porción notable (21%) percibió como su mayor necesidad el alojamiento, mientras que en menor proporción manifestaron que requerían salud y educación (12% y 10%), lo que demuestra que muy a pesar de que estas dos últimas también son necesidades muy básicas, algunos desplazados en su desespero perciben sólo una o dos variables como suficientes para mejorar su calidad de vida.

Gráfica 12. Actividad en la que pretenden incursionar actualmente el desplazado.

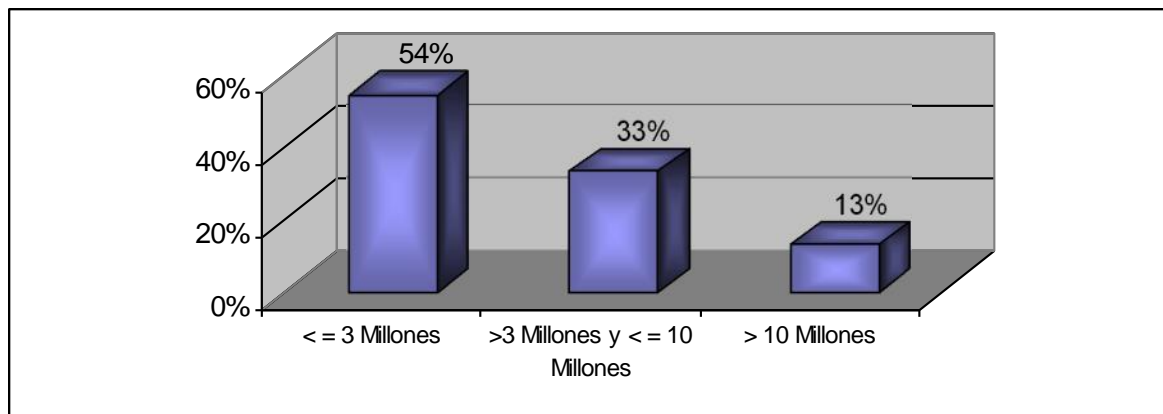


Fuente: los autores.

En lo concerniente a la actividad empresarial en la que pretenden incursionar la población estudiada se observó que, a diferencia de lo que habían estado acostumbrados a hacer, actualmente su principal tenencia (40%) es producir y

vender al mismo tiempo, seguida de la prestación de servicios (30%). Esto indica que la capacitación que recibieron les ha dado un giro radical en cuanto a sus expectativas laborales.

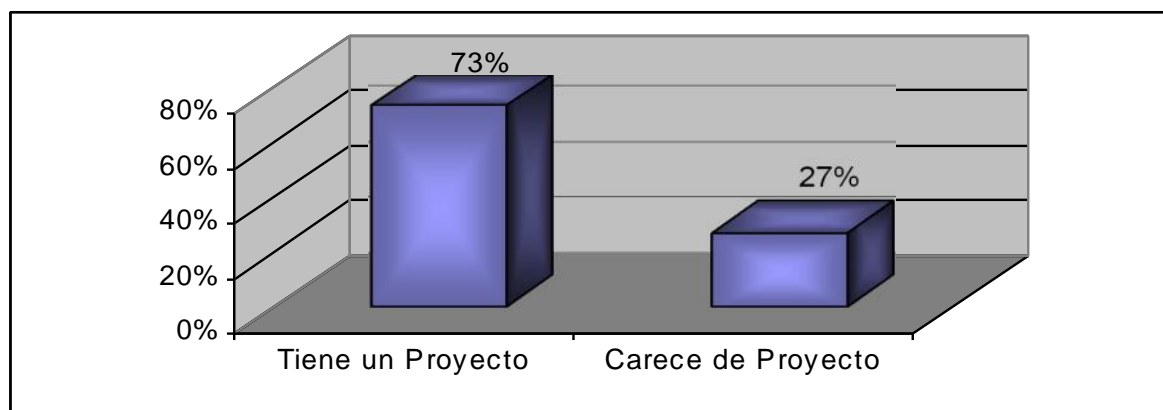
Gráfica 13. Capital requerido para poner en marcha su iniciativa empresarial.



Fuente: los autores.

La mayor parte de la población estudiada (54%) manifestó que para poner en marcha su iniciativa empresarial necesita menos de 3 millones de pesos, otra proporción importante (33%) señaló que requiere entre tres millones y 10 millones y, por último, sólo una muy pequeña proporción demanda más de 10 millones, lo que quiere decir que en su mayoría dichas iniciativas no requieren inversiones desproporcionadas.

Gráfica 14. Personal que posee iniciativa de algún proyecto o programa que pueda recibir recursos económicos a través de una asociación.

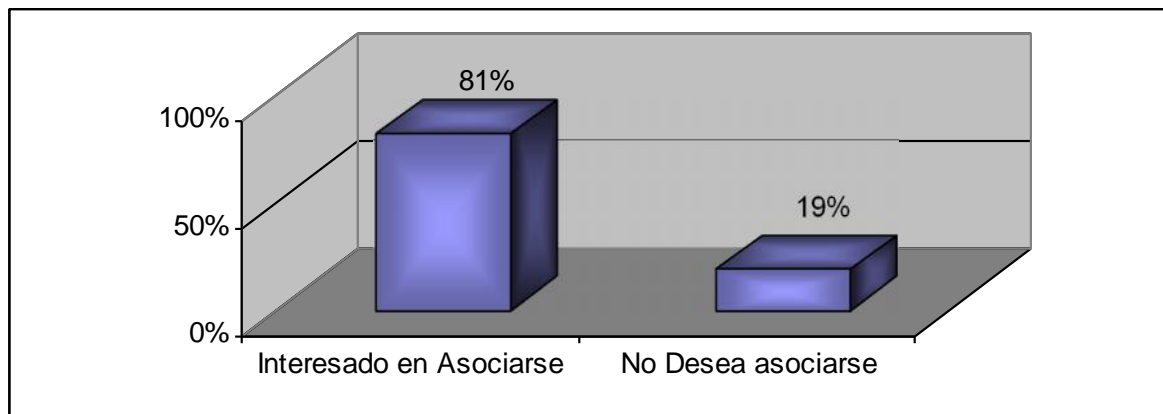


Fuente: los autores.

Los resultados indican que una gran parte (73%) de dichos desplazados tiene iniciativa hacia la puesta en marcha de un proyecto o programa que puede recibir

recursos económicos de un tercero, situación ésta que es muy propicia y pertinente para la creación de la asociación que fomente la canalización de esos recursos.

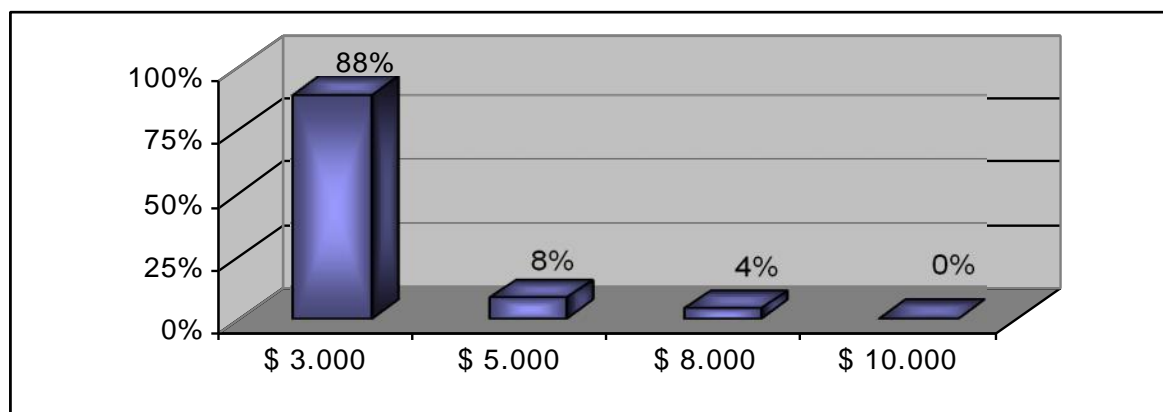
Gráfica 15. Interés del desplazado en crear una asociación.



Fuente: los autores.

La gráfica muestra que una relevante parte de los desplazados en estudio (81%) está interesada en constituir una asociación que contribuya a gestionar recursos y contratos con terceros y, en sentido contrario, una pequeña proporción (19%) se mostró escéptica ante esta iniciativa. Es decir, existe una suficiente cantidad de personas para crear una asociación que propenda por mejorar la calidad de vida de sus integrantes a través de la canalización de recursos y la ejecución de contratos.

Gráfica 16. Aportes mensuales que podrían suministrar a la asociación.

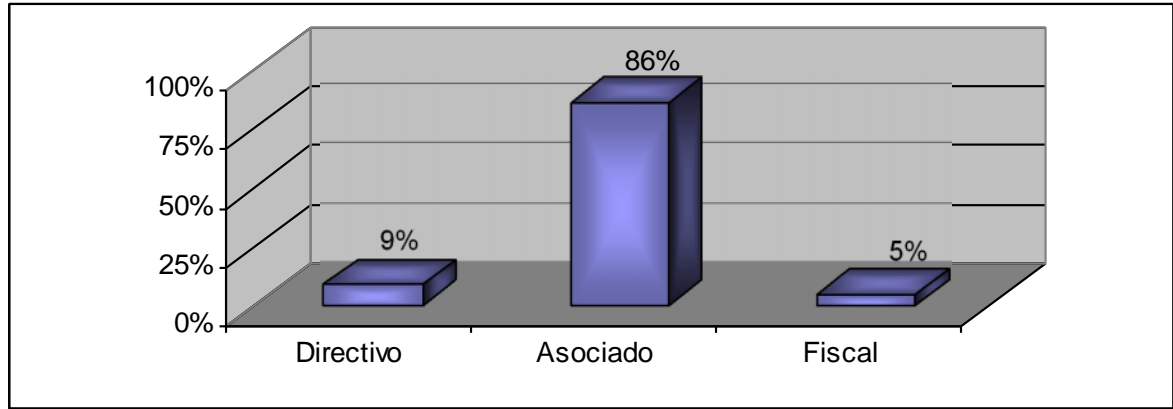


Fuente: los autores.

Los resultados anteriores son muy contundentes al demostrar que muy a pesar de que la mayoría de los desplazados considera propicia la creación de una

asociación, son bastante limitados a la hora de asumir un compromiso para con la misma, ya que una alta proporción (88%) manifestó que sólo podría pagar una cuota mensual de \$ 3.000.

Gráfica 17. Rol que desearían ejercer los desplazados que si desean asociarse.



Fuente: los autores.

Nótese que la mayor parte (86%) de las personas que tiene deseo de formar parte de la asociación pretenden ejercer simplemente el rol de asociado, mientras que sólo una muy pequeña proporción (14%) tiene intención de ser directivo o fiscal, lo que de alguna manera revela un bajo nivel de liderazgo en ellos.

10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN MULTIACTIVA DE GESTORES SOCIALES Y COMUNITARIOS ASOMGESCO

El direccionamiento estratégico comprende los diferentes parámetros como las políticas, la misión, la visión, los objetivos, los valores y principios que enmarca el norte de la empresa y que debe ser llevada a cabo por el talento humano de la institución, corresponde a la junta directiva darlos a conocer a todo el personal que labora, ser aprehendidos por todos y así obtener los resultados que se esperan.

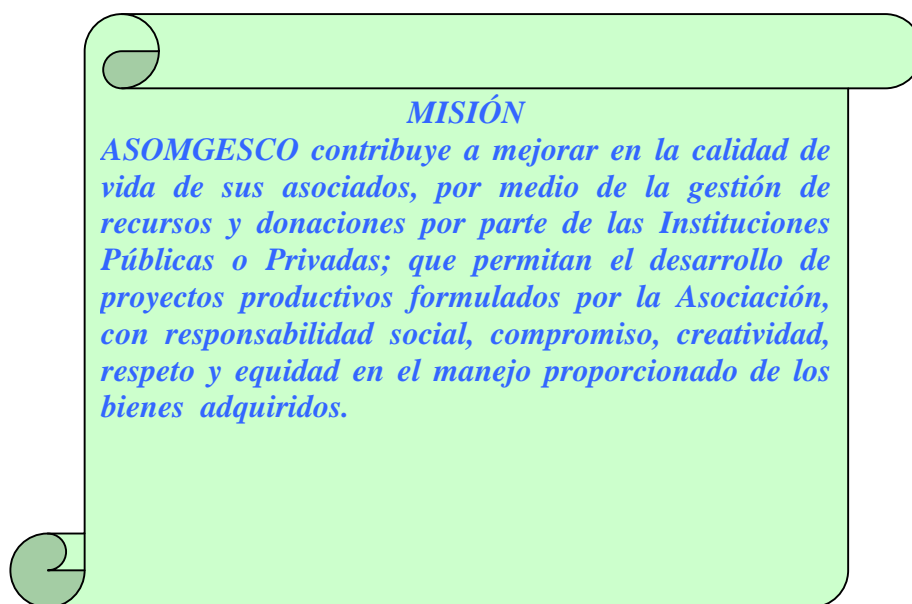
Un elemento importante para toda organización es la MISIÓN, se define como la descripción de sus características, su razón de ser, muestra cuales son sus productos y/o servicios, mercados, objetivos y responsabilidades, debe ser clara, con un lenguaje sencillo para que pueda ser interpretado.

Es importante tener establecido la misión, saber ¿para qué existimos? , ¿A quién servimos?, ¿qué ofrecemos? y ¿porqué lo ofrecemos?, tener muy en claro nuestro objetivos y cómo lo lograremos.

La asociación Multiactiva de Gestores Sociales y Comunitarios estableció como MISIÓN:

Figura 4. Misión de ASOMGESCO

ASOCIACIÓN MULTIACTIVA DE GESTORES SOCIALES Y COMUNITARIOS
"UN SUEÑO REFLEXIONADO ES UN PROYECTO DE VIDA"



Fuente: los autores

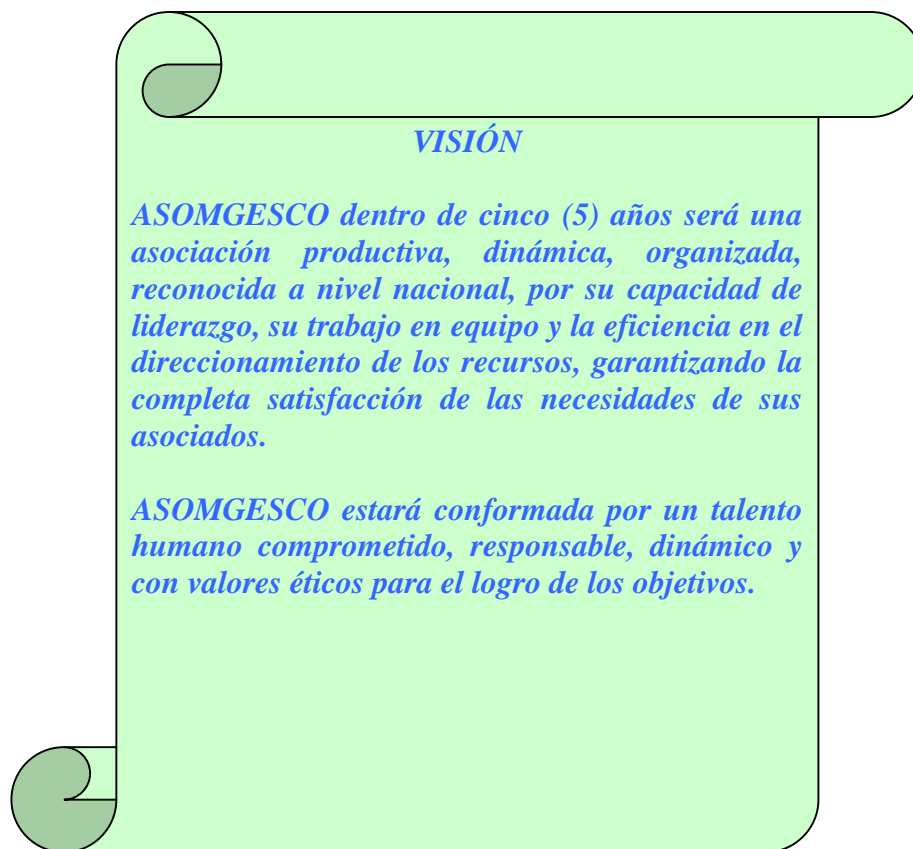
La visión es el punto hacia donde se quiere llegar, es de vital importancia saber que se quiere para el futuro y cómo debe lograrse; teniendo claro cual es el rumbo a seguir, para ello debe ser flexible, entendible, enfocada hacia un fin, conocida por todos los miembros de la organización, enmarcada dentro de un lapso de tiempo para después ser evaluada.

La Visión es:

Figura 5. Visión de ASOMGESCO

ASOCIACIÓN MULTIACTIVA DE GESTORES SOCIALES Y COMUNITARIOS

"UN SUEÑO REFLEXIONADO ES UN PROYECTO DE VIDA"



Fuente: los autores

Los objetivos se definen como los propósitos que se fijan a corto o largo plazo, son los resultados que se esperan de las actividades básicas de la empresa, representan los fines que se pretenden alcanzar a través de la planeación, organización, dirección y control.

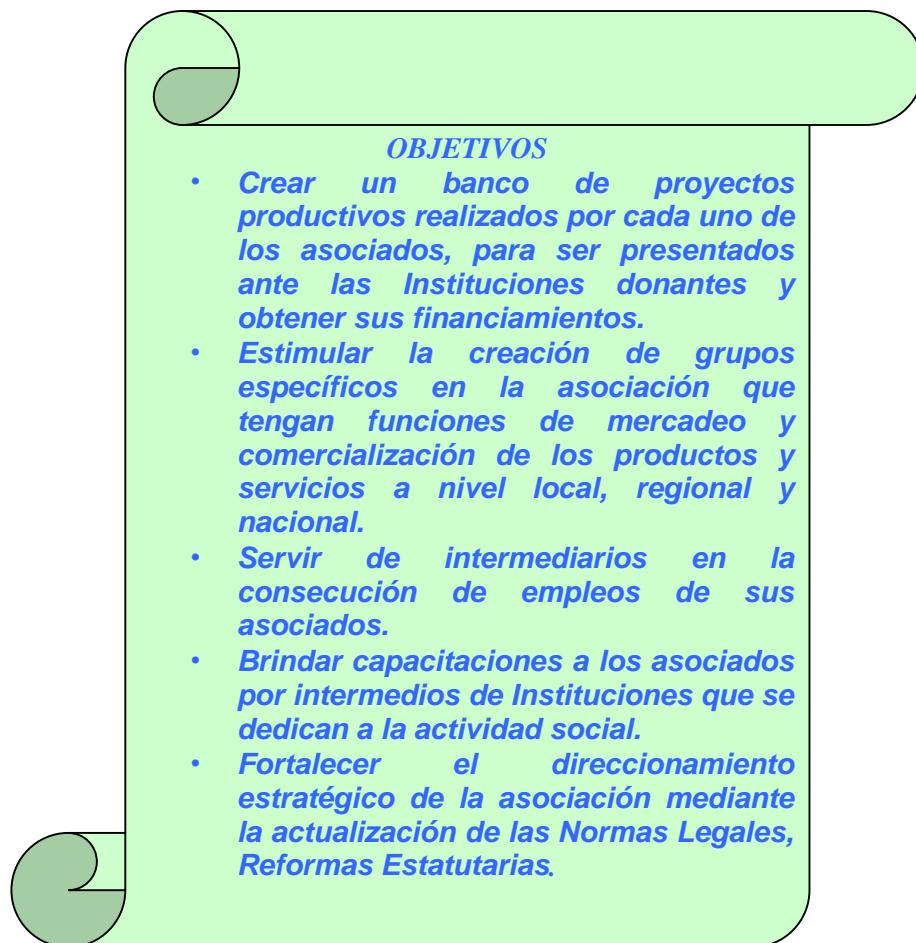
Los objetivos deben ser completos, es decir, deben contener el resultado, la acción y un horizonte para su cumplimiento. Se resalta la importancia de elaborarlos para llevar un control de la planeación y de la dirección.

La Asociación estableció los siguientes objetivos:

Figura 6. Objetivos de ASOMGESCO

ASOCIACIÓN MULTIACTIVA DE GESTORES SOCIALES Y COMUNITARIOS

"UN SUEÑO REFLEXIONADO ES UN PROYECTO DE VIDA"



OBJETIVOS

- *Crear un banco de proyectos productivos realizados por cada uno de los asociados, para ser presentados ante las Instituciones donantes y obtener sus financiamientos.*
- *Estimular la creación de grupos específicos en la asociación que tengan funciones de mercadeo y comercialización de los productos y servicios a nivel local, regional y nacional.*
- *Servir de intermediarios en la consecución de empleos de sus asociados.*
- *Brindar capacitaciones a los asociados por intermedios de Instituciones que se dedican a la actividad social.*
- *Fortalecer el direccionamiento estratégico de la asociación mediante la actualización de las Normas Legales, Reformas Estatutarias.*

Fuente: los autores

Los valores reflejan el comportamiento de los seres humanos y las organizaciones no están exentas de esta, para ellas también los valores representa su significado y su forma de trabajar.

La Asociación “**ASOMGESCO**” establece como valores los siguientes

Figura 7. Valores de ASOMGESCO

ASOCIACIÓN MULTIACTIVA DE GESTORES SOCIALES Y COMUNITARIOS

"UN SUEÑO REFLEXIONADO ES UN PROYECTO DE VIDA"



Fuente: los autores

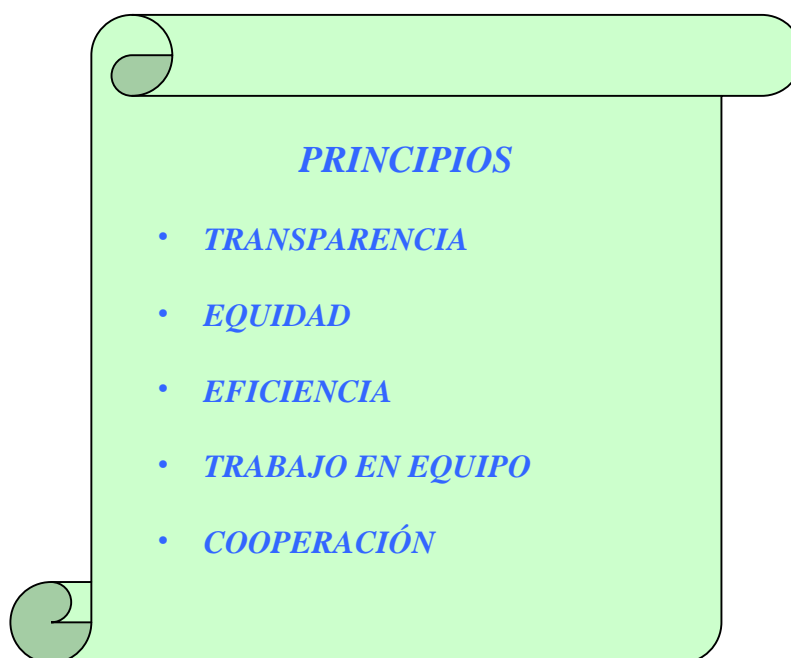
Los principios son de importancia para la empresa porque constituye el modo de conducta y como esta se verá reflejada para los demás. A pesar que las organizaciones trabajan en busca de un beneficio económico, este debe estar bajo los criterios de los valores y de los principios.

La Asociación “**ASOMGESCO**” establece los siguientes principios:

Figura 8. Principios de ASOMGESCO

ASOCIACIÓN MULTIACTIVA DE GESTORES SOCIALES Y COMUNITARIOS

"UN SUEÑO REFLEXIONADO ES UN PROYECTO DE VIDA"



Fuente: los autores

El logotipo es el símbolo de toda la organización, representa su esencia, mediante los dibujos, los colores, las formas y los tamaños, es la identificación de la empresa.

El eslogan hace parte también de la institución, mediante una frase se les enseña a los clientes, proveedores, acreedores, entre otros, cuál es la razón de ser la organización y qué es lo que persigue.

Todos estos factores hacen parte de la imagen corporativa de las organizaciones y se logra conocer ¿qué son? Y ¿por qué lo hacen?

El eslogan y el logotipo de la Asociación "ASOMGESCO" son:

Figura 9. Logotipo y eslogan de ASOMGESCO

ASOCIACIÓN MULTIACTIVA DE GESTORES SOCIALES Y COMUNITARIOS

"UN SUEÑO REFLEXIONADO ES UN PROYECTO DE VIDA"



Logotipo de ASOMGESCO

Fuente: los autores

Mediante este logotipo la Asociación expresa los siguiente:

Fondo azul simboliza la eficiencia y transparencia
Sol amarillo y anaranjado simboliza la unión y hermandad
El verde significa la esperanza de seguir adelante
La Flor roja símbolo del amor al trabajo

11. PROPUESTA PARA LA ASOCIACIÓN MULTIACTIVA DE GESTORES SOCIALES Y COMUNITARIOS “ASOMGESCO”

Como gestores de la conformación y diseño del modelo organizacional para la asociación, se propone a los directivos que la conforman, como a la Secretaría de Pastoral Social, la realización y puesta en marcha de los manuales de roles y responsabilidades, de cada una de las personas que desempeñan actividades específicas en la asociación como: el presidente, vice-presidente, secretaria, tesorero, representante de cada grupo, fiscal, entre otros; esto con el fin, que todos conozcan sus responsabilidades, la descripción del cargo, su misión, requisitos y competencias; como también los manuales de procedimientos. Para ello el presidente como cabeza de la asociación y los asesores de la pastoral social deben reunir al personal y dárselos a conocer, acogerlo y ponerlo en práctica.

Los manuales deben ser flexibles, para que puedan crecer junto con la asociación.

A continuación se presenta el modelo de manual de roles y responsabilidades que se empleará en la Asociación “ASOMGESCO”:



MANUAL DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Nombre Del Cargo : **GERENTE**
- Área : Directiva
- Código :
- Cargos Subalternos : Todos

II. MISIÓN DEL CARGO

La Gerencia es un cargo directivo cuya finalidad es la de diseñar, orientar y conducir los recursos de la organización hacia el logro de los objetivos.

III. FUNCIONES DEL CARGO

Representar legalmente la empresa.

Celebrar y aprobar contratos referentes al objeto social de la empresa.
Promover y dirigir actividades que contribuyan al logro del objetivo de la asociación.

Convocar junto con el secretario a reuniones ordinarias o extraordinarias.

Mantener la armonía y la solidaridad dentro de la asociación a través de determinaciones justas y lógicas tendientes a resolver los problemas.

Rendir informe periódico a cerca del estado de la Asociación.

Presidir y cerrar las reuniones.

Elaborar presupuesto de gastos junto con el tesorero y otros.

Aprobar el diseño de cargos de la empresa.

Manejar los gastos de la empresa.

IV. RESPONSABILIDADES Y DECISIONES

Por ser un cargo directivo es responsable por la eficiencia, eficacia y efectividad de la empresa.

Debe responder por el buen funcionamiento de los demás cargos de la empresa.

V. REQUISITOS DEL CARGO

- Educación : Profesional en Administración de Empresas. Preferible con especialización
- Experiencia : Mínimo tres (3) años en el desempeño de cargos gerenciales.
- Habilidades : Visión organizacional, toma de Decisiones, manejo de mercado, manejo de personal, dominio financiero, buenas relaciones públicas.

VI. COMPETENCIAS PARA EL CARGO

- De logro y acción : Creatividad e Iniciativa
- Competencias Cognitivas : Pensamiento Analítico
- **Competencias de Efectividad Personal : Compromiso Organizacional, Flexibilidad, excelencia.**

- **Competencias de Dirección** : **Liderazgo de equipo, asertividad**
Y uso del poder otorgado por el Cargo.

Cabe resaltar que debido a la naturaleza de los miembros que hacen parte de la Asociación, no son obligatorios los requisitos para los cargos.

Con referencia a los manuales de procedimientos, estos consisten en la descripción de cada una de las actividades desarrolladas por las unidades administrativa de la organización, muestra todas las acciones que deben seguirse, comprendiendo en cada procedimiento el conjunto de normas, políticas, reglamentos y procesos que son parte de la empresa.

El manual de procedimiento debe contener los siguientes elementos:

Identificación: conformado por el logotipo de la organización, nombre oficial de la organización, denominación y extensión, si corresponde a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma, lugar y fecha de elaboración, unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización, ¿quién lo hace?, ¿cómo se hace?, ¿con qué se hace? Y ¿cuándo se hace?

Introducción: un pequeño resumen de su contenido, áreas en que se utiliza, y los objetivos.

Objetivos de los procedimientos: lo que se busca con el funcionamiento de los manuales, el fin que se logrará al cumplir de una forma correcta con el uso y operación de los manuales.

Responsables: las unidades administrativas que son responsables.

Conceptos: cuando se necesita explicar de manera sencilla términos muy especializado

Procedimiento: se describe la secuencia de cada una de las operaciones









Diagrama de flujo: es la representación simbólica de cada una de las actividades.



El diagrama de flujo debe ir acompañando al manual de procedimientos, para facilitar la comprensión de los procesos.

Estos manuales se deben dar a conocer a todos los miembros de la organización, su apropiación y utilización es fundamental para ellos, de ahí se evalúan y se realizan los ajustes necesarios para que cumplan los objetivos planteados por la administración.

Para la Asociación deben adaptarse a su esquema organizacional.

Presentación de un modelo de manual de procedimiento:

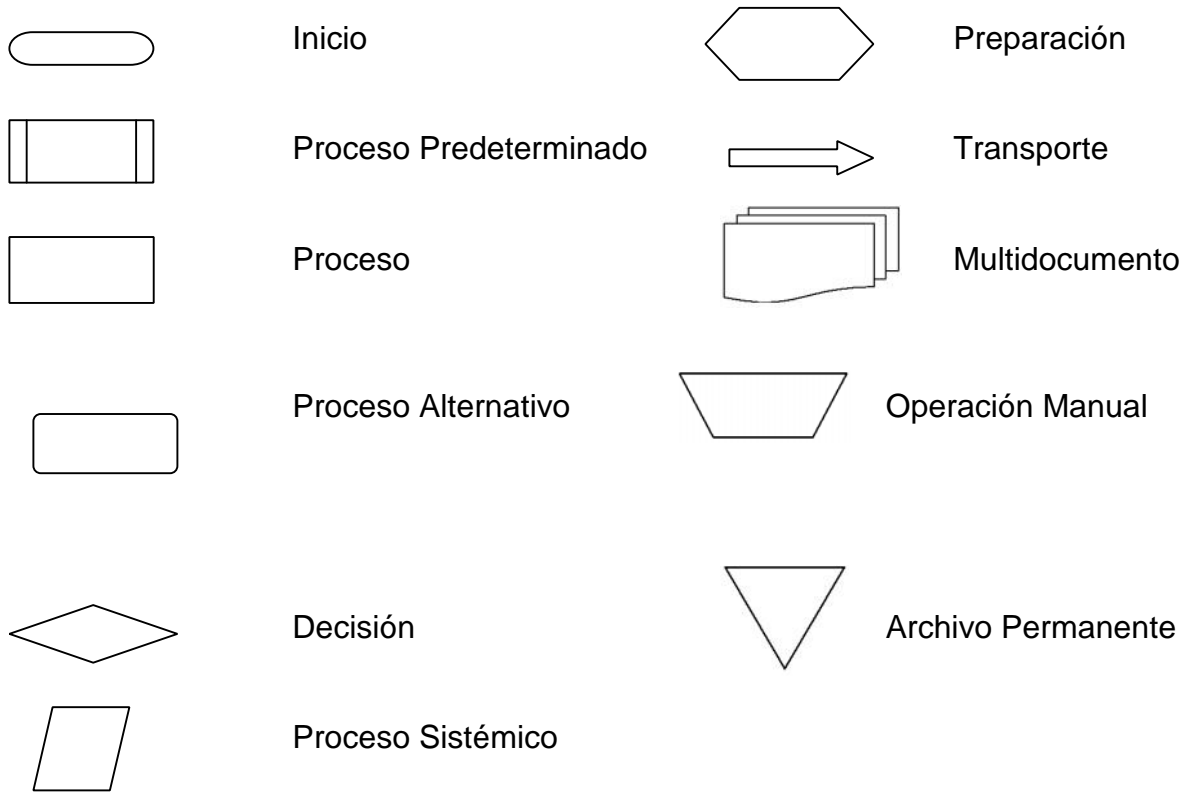
 <p>Logotipo</p>	<h2>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</h2>	
<p>ACTIVIDAD:</p> <p style="text-align: center;">CONVENCIONES</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> Verificación Almacenamiento</div> <div style="text-align: center;"> Transporte Recibo</div> <div style="text-align: center;"> decisión Autorización</div> <div style="text-align: center;"> Ejecución</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;"></div> <div style="text-align: center;"></div> <div style="text-align: center;"></div> </div>	<p>AREA: ADMINISTRATIVA</p> <p>RESPONSABLE: Subgerencia Administrativa Financiera</p> <p>INICIO DE : IDENTIFICACIÓN DE VACANTE</p> <p>FINALIZACIÓN : INGRESO</p>	

No.	DESCRIPCIÓN	DETECCION DE VACANTE	GERENCIA	CANDI DATOS	PSICÓ LOGO	SECRE TARIA
0	Se detecta la necesidad del cargo y se somete a consideración de la Gerencia					
1	Se inicia el proceso de solicitud de hojas de vida recurriendo a: Universidades, Sena, bolsa de empleo o recomendados					
2	Se estudian las hojas de vida teniendo en cuenta el perfil del cargo definido en el manual de funciones					
3	Se realiza la preselección de hojas de vida, escogiendo las de mejor perfil según las necesidades del cargo y los parámetros generales definidos por la empresa					
4	Se hace la citación a los candidatos preseleccionados para la realización de la entrevista y la evaluación psicométrica					
5	Realiza la entrevista y una prueba técnica escrita (sobre					

	las necesidades del cargo)					
6	El psicólogo hace la prueba psicométrica					
7	El psicólogo remite el resultado de la prueba a la subgerencia					
8	Se hace la selección					
9	Se da inicio al proceso de ingreso					
10	Se remite a la persona escogida para cubrir la vacante a las pruebas médicas y de laboratorio: - Examen general - Examen de audiometría - Examen de optometría - Pruebas de cerología, gravidez, hemograma, parcial de orina					
11	Con base en el resultado de los exámenes médicos y de laboratorio se hace la vinculación legal mediante contrato de trabajo escrito					
12	Se realiza la inducción del puesto					
13	Se realiza la capacitación del cargo durante una semana					
14	Secretaria abre una carpeta del nuevo ingreso y archiva toda la documentación pertinente					

Los símbolos que se emplean en el diagrama de flujo:

Figura 10. Diagrama de flujo



12. CONCLUSIONES

Realizada la investigación y teniendo en cuenta aspectos tan fundamentales como: que un gran número de personas del grupo estudiado catalogó como alta la posibilidad de mejorar su calidad de vida por medio de la facilitación de recursos o la contratación con terceros, que éstos a su vez tienen ideado proyectos y programas para tal efecto, que recibieron capacitación en diversos oficios muy pertinentes en el contexto laboral de la ciudad y que además de ello presentaban un gran interés en implementar un mecanismo que le permitiera asociarse para poder obtener diversos beneficios que de forma individual les sería mucho más difícil lograr, los autores de esta investigación concluyeron que era pertinente crear una asociación para esta población es especial a la cual se denominó Asociación Multiactiva de Gestores Sociales y Comunitarios (Asomgesco). Además de lo anterior conclusión general también se llegó a las siguientes conclusiones parciales.

La población estudiada cuenta con más mujer que hombres (una relación de uno (1) hombre por cada tres (3) mujeres) aspecto éste que debe ser muy tenido en cuenta por las directivas de la asociación y del Secretariado para poder sacar un beneficio o crear una ventaja competitiva pues de lo contrario este personal verá limitado su accionar debido a que la mujer presenta ciertas limitaciones físicas que la cohiben de poder ejercer algunas actividades laborales.

El grupo estudiado, muy a pesar de que en su mayoría está conformado por campesinos, posee un grado de escolaridad aceptable, por lo cual no deben presentársele limitaciones a la hora de ejercer los nuevos oficios en los que fueron capacitados.

Una parte relevante del desplazado cabeza de familia tiene bajo su tutela un considerable número de personas; por consiguiente, al mejorar la calidad de vida de dicho miembro se mejorará, a su vez, la de varias personas, creando así un beneficio social exponencial.

La totalidad de los grupos estudiados, se alojan en barrios subnormales en los cuales resalta la inexistencia de servicios públicos, situación esta que hace que dichas personas vivan en condiciones de poca higiene y estén propensos a altos

factores de riesgo que amenazan su salubridad. Además de ello, se concluyó que estas personas desde hace varios años viven en las mismas condiciones que en la actualidad, lo cual demuestra que los beneficios de los programas que el gobierno nacional diseña para solventar estas necesidades sociales vienen siendo aprovechados por otras personas ajenas a este flagelo o son malversados por los funcionarios del estado.

Como resultado de las capacitaciones que recibieron los mencionados desplazados por parte del Secretariado de la Pastoral Social éstos le dieron un viraje a sus antiguas tendencias laborales, que consistían fundamentalmente en el agro, y ahora presentan nuevas iniciativas empresariales las cuales están encaminadas a poder incursionar en el ámbito local por medio de los oficios que aprendieron, basándose principalmente en la producción y venta y la prestación de servicios. Así las cosas queda claro que estos programas son muy pertinentes para la resolución de la problemática del desplazamiento forzado y contribuyen en grado sumo al mejoramiento de la calidad de vida de las personas que son objeto de esta calamidad.

También se concluyó que los motivos que generaron el desplazamiento de estas personas hacia la ciudad aún se encuentran vigentes; por lo tanto, es necesario que se creen diversos planes de contingencia para poder adaptarlas al contexto samario pues las pérdidas materiales y culturales que sufrieron estos individuos son prácticamente irrecuperables en un corto o mediano plazo.

Otro aspecto que quedó claro a través de la realización de este estudio fue que la mayoría de estas personas en la actualidad vienen presentando diversas necesidades básicas como lo son: la falta de empleo, vivienda, servicio de salud, educación, entre otras. Sin embargo, muchos manifestaron que con la consecución de un empleo mejorarían su calidad de vida de inmediato; es decir, estas personas ven en la oportunidad de laborar la opción de cambio más directa y necesaria, ya que por medio de esta se pueden suplir las otras necesidades.

A su vez, se concluyó que los montos que requieren estas personas para poner en marcha sus actuales iniciativas empresariales son bajos y asequibles, por lo tanto, a primera vista fueron considerados como factibles. No obstante, es pertinente que reciban la correspondiente asesoría para que puedan establecer la viabilidad de los mismos.

También se detectó que existe poca vocación por parte de los integrantes de la asociación para ejercer como directivo o fiscal en la misma, lo cual evidencia que hay poco liderazgo en este grupo de personas.

En otro sentido, se detectó que las poblaciones desplazadas por la violencia aún cuando hayan sido beneficiadas por un proceso de capacitación requieren de un mecanismo adicional que le permita acceder a los recursos que donan entidades como las ONG's, Fundaciones, el gobierno, entre otras, para poder adquirir los activos fijos y el capital de trabajo necesarios que requieren para poder poner en ejercicio el oficio que aprendieron y mejorar así su calidad de vida, pues de lo contrario el proceso de capacitación resulta siendo estéril.

En el mismo sentido las poblaciones desplazadas por la violencia están requiriendo capacitaciones en teoría asociativa, economía solidaria y cooperativismo ya que estas personas necesitan conocer los beneficios que ofrece este sistema y acogerse a ello, de manera que no queden inermes ante las diversas necesidades en las que se ven envueltas las personas que infortunadamente les toca vivir esta problemática.

Por último, se concluyó que la principal causa de que estas personas no hayan logrado reinsertarse con facilidad en el ámbito laboral de la ciudad se debe a que la mayoría de éstos son campesinos y por consiguiente los oficios en los que anteriormente laboraban discrepan radicalmente de las labores convencionales de la ciudad.

13. RECOMENDACIONES

Con el conocimiento causa que otorga el haber realizado este estudio, los autores hacen las siguientes recomendaciones:

A las directivas de la asociación se les sugiere diseñar la estructura orgánica de la asociación dejando consigo definido la especialización del trabajo, los departamentos existentes, la cadena de mando, el tramo de administración, la forma de tomar las decisiones y los instrumentos de formalización; evitando así que haya ambigüedad en la unidad de mando, las responsabilidades, las funciones, procedimientos, entre otros aspectos, y contribuyendo al buen funcionamiento de dicha asociación.

También se le sugiere, desarrollar actividades motivacionales y de liderazgo en aras de crear en los integrantes de la asociación una actitud positiva, dinámica y participativa, de manera que las personas no actúen de forma reactiva sino preactiva pues esto será muy productivo para la asociación.

Asimismo, se recomienda capacitar a los miembros de la junta directiva en lo referente a manejos administrativos, financieros y tributarios, para que puedan realizar su gestión de manera eficiente, sin que incurran en problemas al momento de hacer las compras, inversiones, y otras actividades en las que se suelen cometer errores por falta de conocimiento en lo referente al manejo de una organización.

Por último, se sugiere que los asociados lean los estatutos hasta tenerlo perfectamente comprendido, pues éste es la herramienta fundamental que le permitirá al asociado interactuar por medio de los derechos y obligaciones. Además, es muy pertinente que éstos tengan claridad acerca de cuales son las funciones de la directiva y el órgano de vigilancia, para poder establecer si están cumpliendo con sus deberes o no.

Al Secretariado Nacional de la Pastoral Social Seccional Santa Marta se le sugiere brindar a sus beneficiados capacitación en economía solidaria para que adquieran los conocimientos fundamentales de este sistema económico y puedan acceder a los beneficios que contemplan las diferentes figuras jurídicas que la ley ha

estipulado para tal efecto, de tal forma que se estandarice este proceso y los beneficiados no queden supeditados a la colaboración de estudiantes de grado ya que habrá ocasiones en que estas personas no contarán con el apoyo o asesoría de terceros y por consiguiente se limitarían las posibilidades de poner en marcha diversas iniciativas empresariales.

De igual manera, se le sugiere que suscriba un convenio interinstitucional con el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena para que el personal que es adscrito a sus programas puedan recibir capacitación en iniciativa empresarial y planes de negocio de manera que estas personas queden preparados para formular y evaluar la viabilidad de sus proyectos y posteriormente puedan presentarlos ante en el Fondo Emprender del Sena, la banca Comercial, Fundaciones, ONG's, entre otros.

Finalmente, se propone crear un centro de información para el empleo que sirva como intermediaria entre las necesidades que presenta el mercado empresarial de Santa Marta y la oferta laboral que producen los programas que ofrece el Secretariado a través de su Programa para la Incubación de Proyectos Productivos con Poblaciones desplazadas por la Violencia.

BIBLIOGRAFÍA

ABAUZA, Douglas; GRANADOS Jeinny y MANRIQUE, Blanca. Modelo organizacional para el desarrollo de las juntas de acción del D.T.C.H. de Santa Marta. 1999. 185 p. Trabajo de grado. (Administrador De Empresas). Universidad del Magdalena. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Atlas de la geografía Colombiana. Bogotá: Ediciones Litoral. 1999. 31 P.

BABBIE, Earl, Fundamentos de la investigación social. México: Thomson editores. p. 192.

Diccionario De La Lengua Española. México: LAROUSSE, 1994. p. 727.

HERNÁNDEZ, Roberto et al. Metodología de la investigación. 2 ed. México: Mc Grw-Hill, 1998. 505 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Normas colombianas para la presentación de trabajos de investigación. 5° actualización. Santa Fe de Bogotá: ICONTEC, 2.004. 147 p.

KOONTZ, Harold y HEINZ, Wehrich. Administración: una Perspectiva Global. 11 Ed. México: Mc Graw Hill. 2001. 796 p.

LERMA GONZÁLEZ, Héctor. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto. Bogotá: ECOE Editores, 2002. 122 p.

Manual de entidades sin ánimo de lucro. Santa Marta: Cámara de Comercio. 2003. 31.p.

Ramírez Jazmín. Historia de la Fundación Carvajal. Tejido Humano. Cali: Carvajal S.A. 2002. 289 p.

Reglamento de Memoria o Trabajo de Grado de la Universidad del Magdalena. Norma que compila los acuerdos 003 del 7 julio y el 007 del 5 de noviembre de 1999 sobre memorias de grado. 20 p.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. 10 ed. México: Pearson Educación, 2004. p. 704.

SÁNCHEZ, Carlos y MENDOZA, Juan. Modelo organizacional para los artesanos del Rodadero de Santa Marta. 2001. 121 p. Trabajo de grado. (Administrador De Empresas). Universidad del Magdalena. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

SÁNCHEZ, Jairo. Administración y planeación. Bogotá: IDIADE. 2005. 269 p.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario, El proceso de la investigación científica. 9 ed. México: Limusa, 1993. p. 171.

ANEXOS

ANEXO A. ACTA DE CONSTITUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN MULTIACTIVA DE GESTORES SOCIALES Y COMUNITARIOS ASOMGESCO.

En La ciudad de Santa Marta en la Sede del Secretariado de la Pastoral Social Seccional Santa Marta, en el día 06 de noviembre De 2005, se reunieron las personas indicadas en el listado anexo y el cual hace parte integral de esta acta, con el objeto de constituir una asociación para un total de 42 (total de personas) y convocadas debidamente para desarrollar el orden del día que se señala a continuación:

ORDEN DEL DÍA:

1. Verificación de asistentes
2. Designación de Presidente y Secretario de la reunión.
3. Voluntad de constituir una entidad sin ánimo de lucro.
4. Aprobación de estatutos.
5. Elección de órganos directivos y de fiscalización.
6. Elección del Representante Legal.
7. Aprobación del Acta.

DESARROLLO

1. Verificación de Asistentes. La secretaria informó que asistieron todas las personas convocadas para conformar la asociación.

2. Designación de Presidente y Secretario de la reunión. Se designó por unanimidad a Olga Bustamante como presidente y a Miladis Pertuz Galicia como secretaria de la reunión, los cuales estaban presentes y aceptaron su designación.

3. Voluntad de constituir una asociación. Los miembros asistentes, indicados en el listado anexo manifestaron su voluntad de constituir una asociación de derecho privado sin ánimo de lucro denominada Asociación Multiactiva de Gestores Sociales y Comunitarios -ASOMGESCO.

4. Aprobación de estatutos. A continuación se presentó para estudio, por parte del secretario de la reunión un proyecto de estatutos de la entidad, los cuales fueron leídos artículo por artículo y luego de las deliberaciones del caso, los presentes deciden aprobar por unanimidad el texto completo de los estatutos, los cuales se adjuntan para que hagan parte integral de esta acta.

5. Elección de órganos directivos y de fiscalización. De conformidad con los estatutos que rigen a la entidad, se aprobó por unanimidad la designación de las siguientes personas para integrar sus órganos de administración y fiscalización.

a) Junta Directiva.

PRINCIPALES	No. De identificación	SUPLENTE	No. de identificación
Olga Bustamante	C.C. 57.440.056	Nelcy Movilla	C.C. 36.592.688
José DíazTagle	C.C. 7.629.326	Alcides Ortega	C.C. 9.793.340
Miladis Pertuz	C.C. 57.304.012	Ramona Saravia	C.C.30.107.055
Marlys Vásquez	C.C. 57.462.694	Denis Pérez M.	C.C.49.732.284

b) Órgano de fiscalización: Fiscal.

PRINCIPALES	No. De identificación	SUPLENTE	No. De identificación
Betsabé Ortiz	57.426.660	Carmen Ramos	C.C. 26.210.787

Luego de efectuada las elecciones del caso, los designados como miembros del órgano de administración y vigilancia aceptaron las designaciones del caso y juraron cumplir fielmente sus deberes, en el ejercicio del cargo.

6. Elección del representante legal. Verificar el órgano encargado de designar al representante legal (Si es la asamblea o el órgano de administración), en todo caso la designación deberá recaer en dicho órgano.

Luego de revisar las hojas de vida de los oponentes para el cargo, con 29 votos a favor, fue elegido como representante legal y presidente la señora Olga Bustamante Pérez, identificada con la C.C. No 57.440.056, quien estando presente aceptó complacida la elección.

7. Aprobación del Acta. Puesto en consideración de los asistentes la presente acta, fue aprobada por la unanimidad de los presentes sin objeción alguna.

Siendo las 5:30 de la tarde, del mismo día de inicio de la reunión se da por terminada la misma.

OLGA BUSTAMANTE TORRES
Presidente

MILADIS PERTUZ GALICIA
Secretaria

ANEXO B. ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN MULTIACTIVA DE GESTORES SOCIALES Y COMUNITARIOS ASOMGESCO

CAPITULO I

NOMBRE, DOMICILIO, DURACIÓN Y OBJETO.

ARTICULO 1º. La entidad que por medio de estos estatutos se reglamenta se denomina Asociación Multiactiva de Gestores Sociales y Comunitarios (ASOMGESCO) tiene su domicilio en el Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta y su sede en la Diagonal 36 No. 4-01 del Barrio Mamatoco, telefax 4330238. Se constituye como una entidad sin ánimo de lucro de derecho privado y su duración será de 5 (cinco) años, contados a partir del registro en la cámara de comercio.

ARTICULO 2º. El objeto principal de la entidad es propender por la búsqueda del mejoramiento de las condiciones de vida de sus asociados y las de su entorno, a través del desarrollo de actividades productivas, empleos, educacionales y todas aquellas que generen bienestar social. Es de anotar, que esta asociación podrá servir de intermediaria para la comercialización de muchos de los productos elaborados por los asociados y de gestoras de empleos para los mismos. A ello se le suma el poder ser intermediaria para recibir donaciones o contribuciones que otras personas o entidades a bien deseen contribuir. Y sus fines específicos son:

- a. La promoción, publicidad, imagen, comunicación, entre otros, de todos y cada uno de las actividades que traduzcan beneficio social para nuestros asociados.
- b. En general, el estudio e investigación en los distintos campos en los que pueda desenvolverse cada uno de los sectores productivos en que se desempeñan nuestros asociados (Modistería, Soldadura de metales, Dulcería, Reciclaje, Elaboración de papel artesanal, Belleza, Artesanías, Pequeño Productores y Otros). Como medio de dar a conocer tanto sus censos, como las deficiencias y la problemática del sector para adecuar sus estructuras empresariales.
- c. El desarrollar iniciativas que procuren elevar el diseño de los productos.
- d. El estimular la creación de grupos o consorcios de empresas para que afronten unidos tareas de comercialización a nivel local, regional, nacional y/o internacional.
- e. El elaborar y presentar planes y proyectos de formación profesional, empresarial y/u otros que permitan acceder a beneficios sociales.

- f. Organizar y divulgar concursos de creación y diseño (participación activamente en eventos empresariales que se ejecuten en la ciudad y/o otro sitio en Colombia).
- g. Servir de intermediarios en la consecución de empleos de sus asociados.
- h. Gestionar y servir de intermediarios para la consecución de recursos, donaciones y similares que otras instituciones tengan a bien proveemos.
- e. Cuantas otras acciones de promoción y desarrollo se considere oportuno llevar a cabo.

CAPITULO II DISPOSICIONES SOBRE EL PATRIMONIO

ARTICULO 3º. El patrimonio de la asociación está constituido por: (1) las cuotas mensuales canceladas por los asociados por un valor de \$ 5.000 (tres mil pesos m/l), (o, por la que posteriormente determine la Asamblea General en reunión posterior); (2) por auxilios donados por personas naturales o jurídicas, (3) por los bienes que a cualquier título adquiera, incluyendo donaciones de empresas nacionales o extranjeras y (4) por todos los bienes que por cualquier concepto ingresen en la entidad. El valor inicial del patrimonio es de \$ 100.000.

ARTICULO 4º. La organización y administración del patrimonio estará a cargo de la asamblea general, la cual delegará en el tesorero la responsabilidad de su manejo. Sus fondos serán depositados en una cuenta corriente o de ahorro y solamente se destinarán al cumplimiento de sus objetivos.

CAPITULO III DE LOS ASOCIADOS

ARTICULO 5º. Son miembros de la asociación las personas que firmaron el acta de constitución y las que posteriormente adhieran a ella, previo el lleno de los requisitos establecidos en los presentes estatutos o en los reglamentos internos.

ARTICULO 6º. Son deberes de los asociados:

- a. Respetar y someterse a las leyes y normas contenidas en los estatutos y reglamentos de la organización.
- b. Respetar a la autoridad en la vida y honra, bienes y dignidad personal de los demás. Defender los derechos, leyes y bienes de la asociación a la que pertenece. Asistir puntualmente a las reuniones ordinarias y extraordinarias.

c. Aportar trabajo, dinero o bienes al grupo, en pro del desarrollo de la asociación, de acuerdo a su filosofía colectiva.

d. Comunicar ala Junta Directiva el motivo justificado de la(s) inasistencia(s) a las reuniones.

ARTICULO 7º. Son derechos de los asociados:

a. Usar y gozar de los servicios y beneficios que preste el grupo de conformidad con los programas y reglamentos.

b. Elegir y ser Elegido para desempeñar cargos y funciones dentro de la asociación.

c. Asistir con voz y un voto a las Asambleas y reuniones.

d. Participar de los beneficios de toda índole, obtenidos por la organización en desarrollo de su objeto social.

e. Conocer, vigilar e inspeccionar los libros y documentos generales de la organización y las actividades y obligaciones de la Junta Directiva.

f. Presentar respetuosamente, de manera verbal o escrita todas las observaciones, objeciones, proposiciones necesarias en beneficio de la asociación.

g. Exigir cuentas sobre logros, inversión, trabajo y demás actos de la organización o de quien actúe en su nombre y representación.

ARTICULO 8º. Condiciones para ingresar a la asociación:

Podrán ser miembros de la Asociación todas aquellas personas naturales y/o jurídicas egresadas del Secretariado de Pastoral Social, y, muy especialmente, del "Programa para la incubación y Desarrollo de Proyectos Productivos con Población Desplazada por la Violencia" que voluntariamente lo soliciten y que contribuyan al sostenimiento de la Asociación y a la realización de los fines y objetivos propuesto por la misma.

ARTICULO 9º. Causales de retiro:

a. Retiro Voluntario, esta petición deberá dirigirse por escrito al Presidente de la Junta Directiva de la Asociación. Retiro forzoso por enfermedad que lo imposibilite desempeñarse en calidad de asociado, muerte o cambio de domicilio de ciudad.

b. Exclusión decretada unánimemente o por la mayoría de votos (el ochenta por ciento - 80%-) de los asistentes a la Asamblea General.

ARTICULO 10º. Queda prohibido a los asociados:

a. Incumplir las normas establecidas en los presentes estatutos.

b. inasistir continuada por más de tres (3) ocasiones a las reuniones o actividades programadas sin causa justificada.

c. Atentar contra la honra y bienes de los asociados, de la organización y de sus intereses.

ARTICULO 11º. Los miembros que incumplan los presentes estatutos se harán acreedores a las siguientes sanciones:

a. Amonestación por escrito por parte del Presidente de la Asamblea General.

b. Suspensión de inscripción hasta por seis (6) meses.

c. Desafiliación definitiva.

CAPITULO IV

ESTRUCTURAS Y FUNCIONES DE LOS ORGANISMOS DE ADMINISTRACIÓN. DIRECCIÓN Y FISCALIZACIÓN DE LA ASAMBLEA GENERAL

ARTICULO 12º. La asociación estará administrada por la asamblea general, la junta directiva y tendrá un revisor fiscal.

ARTICULO 13º. La asamblea general tendrá dos clases de reuniones, extraordinarias y ordinarias, siendo necesario un quórum de la mitad más uno de los asociados para decidir y deliberar en cualquiera de ellas.

ARTICULO 14º. La asamblea general está constituida por todos los miembros activos de la asociación, será la máxima autoridad y sus decisiones son obligatorias siempre y cuando se hayan tomado de acuerdo con lo previsto en los presentes estatutos.

ARTICULO 15º. Las reuniones serán presididas por el presidente de la junta directiva y, a falta de éste, por la persona que designe la asamblea. Actuará como secretario de la junta directiva o la persona que designe la asamblea.

ARTICULO 16º. La convocatoria 'para las reuniones ordinarias o extraordinarias la realizará la junta o el representante legal o un 15% de los asociados hábiles con quince (15) días hábiles de anticipación, mediante escrito que debe contener la fecha, hora y asunto a tratar (orden del día). Si se convoca a asamblea general y la reunión no se efectúa por falta de quórum, se citará a otra reunión que seccionará y decidirá con cualquier número plural de asociados que asistan.

ARTICULO 17º. Son funciones de la asamblea general las siguientes:

- a. Velar por el correcto funcionamiento de la entidad.
- b. Elegir a los miembros de la junta directiva y determinar su reglamento.
- c. Elegir al revisor fiscal (o al fiscal).
- d. Estudiar el presupuesto de gastos y darle su aprobación.
- e. Determinar la orientación general de la asociación.
- f. Decidir sobre el cambio de domicilio
- g. Autorizar la enajenación de bienes de la entidad.
- h. Aprobar las reformas estatutarias, la disolución y liquidación de la asociación.
- i. Las demás que señale la ley.

DE LA JUNTA DIRECTIVA.

ARTICULO 18º. La junta directiva está compuesta por el presidente, vicepresidente, secretario y tesorero, elegidos por la asamblea general para periodos de dos años contados a partir de la fecha de elección.

ARTICULO 19º. Funciones de la junta directiva.

- a. Designar y remover a los dignatarios cuya elección no correspondan a la asamblea general.

- b. Crear los empleos que considere necesarios para el buen funcionamiento de la asociación.
- c. Delegar en el representante legal o cualquier otro funcionario, las funciones que considere convenientes.
- d. Autorizar al representante legal para comprar, vender o gravar bienes y para celebrar contratos cuyo valor excede la suma de 30 (treinta) smmv.
- e. Convocar a asamblea general cuando no lo haga el representante legal o reuniones extraordinarias cuando lo juzgue conveniente.
- f. Presentar a la asamblea general los informes necesarios.
- g. Examinar, cuando lo tenga a bien, los libros documentos y caja de la entidad.
- h. Tomar las decisiones que no correspondan a otro órgano de la asociación.

ARTICULO 20º. La junta directiva se reunirá ordinariamente por lo menos una vez cada año y podrá reunirse extraordinariamente cuando lo soliciten por escrito dos de sus miembros, el representante legal o el revisor fiscal. Deliberará y decidirá con la presencia y los votos de la mayoría de los miembros.

ARTICULO 21º. La junta directiva será elegida por la asamblea general por el sistema de cuociente electoral.

ARTICULO 22º. Funciones del presidente:

- a. Velar por el beneficio y los intereses de los integrantes y la infraestructura de la asociación.
- b. Promover y dirigir actividades que contribuyan al logro del objetivo de la asociación.
- c. Convocar junto con el secretario a reuniones ordinarias o extraordinarias.
- d. Mantener la armonía y la solidaridad dentro de la asociación a través de determinaciones justas y lógicas tendientes a resolver los problemas.
- e. Rendir informe periódico a cerca del estado de la Asociación.
- f. Presidir y cerrar las reuniones.
- g. Elaborar presupuesto de gastos junto con el tesorero y otros.
- h. Otras que le asigne la Asamblea General.

ARTICULO 23º. Funciones del vicepresidente:

- a. Gestionar ante instituciones del estado o privadas la consecución de recursos para la asociación.
- b. . Coordinar con el presidente las acciones que sean necesarias para conseguir el buen funcionamiento de la junta directiva y de la asociación.
- c. Otras asignadas por la Asamblea.

ARTICULO 24º. Son funciones del secretario:

- a. Llevar los documentos y la custodia de ellos.
- b. Citar reuniones junto con el Presidente.
- c. Elaborar con el presidente el orden del día en las reuniones.
- d. Escribir los estatutos y darles lectura en Asamblea.
- e. Elaborar las actas en cada reunión.

ARTICULO 25º. Son funciones del tesorero:

- a. Manejar contable, económica y financieramente el capital social de la Asociación.
- b. Mantener al día y llevar correctamente los libros de contabilidad.
- c. Guardar adecuadamente los documentos soportes de los ingresos y egresos de la Asociación (Recibos, facturas etc.)
- d. Mantener un inventario de los bienes de la asociación.
- e. Rendir informe periódico sobre el estado económico en que se encuentra la asociación.
- f. Elaborar con el presidente el presupuesto de gastos.
- g. Otras que le asigne la Asamblea General.

ARTICULO 26º. Representante legal:

El representante legal de la entidad es el presidente de la asociación nombrado por la asamblea general para periodos de dos años contados a partir de la fecha de elección.

ARTICULO 27º. Son funciones del representante legal:

- a. Representar legalmente a la Asociación en los espacios de participación comunitaria creados por el gobierno y ante otras instituciones que requieran su representación.
- b. Rendir informe a la Asamblea sobre su gestión y representación.
- c. Presidir las cesiones de la junta directiva y de la Asamblea General.
- d. Llevar o delegar la representación.
- e. Coordinar las actividades de la junta directiva de la asociación.
- f. Presentar informe de las labores desarrolladas por la junta directiva, en la Asamblea General, y poner a consideración los planes y proyectos presentados por la junta directiva para su aprobación en la asamblea general.
- g. Otras que le asigne la Asamblea General.

DEL ÓRGANO DE VIGILANCIA

ARTÍCULO 28º. El Fiscal:

El fiscal tendrá como responsabilidad la revisión cabal de los informes contables, financieros y económicos sus funciones serán las siguientes:

- a. Velar por el buen uso de los enseres y recursos de la asociación y dar a conocer medidas de conservación o mantenimiento de los mismos.
- b. Denunciar ante el presidente o Asamblea General, según el caso, cualquier irregularidad que se presente al interior de la asociación.
- c. Pedir informes al tesorero cuando lo considere necesario.
- d. Revisar los documentos soportes de ingresos y egresos y refrendarlo con su firma.
- e. Velar por el buen funcionamiento de junta directiva.
- f. Controlar los gastos de representación, viáticos, compras etc. establecidos en el presupuesto.
- h. Otras que le asigne la Asamblea General.

CAPITULO V DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.

ARTICULO 29º. La asociación se disolverá y liquidará. Por vencimiento de término de duración; por imposibilidad de desarrollar sus objetivos; por decisión de autoridad competente; por deserción mayoritaria de los socios, por decisión de los asociados, tomada en reunión de asamblea general con el quórum requerido según los presentes estatutos o por las demás causales señaladas en la ley.

ARTICULO 30º. Decretada la disolución la asamblea general procederá a nombrar liquidador o liquidadores. Mientras no se hagan dichos nombramientos actuará como tal el último representante legal inscrito en la cámara de comercio competente.

ARTICULO 31º. Terminado el trabajo de liquidación y cubierto el pasivo, el remanente, si lo hubiere pasará en calidad de donación a una entidad de beneficencia, o cualquier otra sin ánimo de lucro que determine el consejo de fundadores.

ARTÍCULO 32º. Modificación de los estatutos. La Asamblea General de la Asociación, y siempre lo acuerde las dos terceras partes del total de sus miembros, podrán modificar los presentes estatutos.

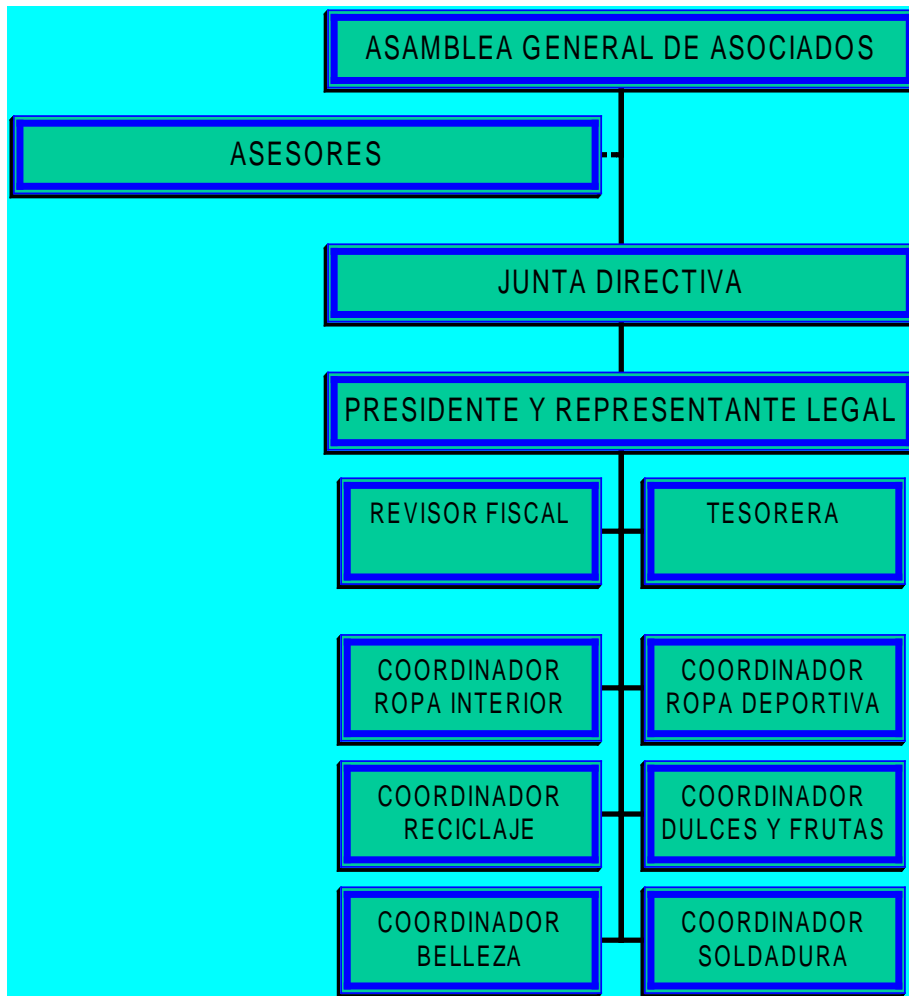
Estos estatutos fueron puestos a consideración de la Asamblea General y aprobados por decisión unánime de sus miembros, siendo las 4: 00 p.m. horas del día 6 de noviembre de 2005, en el Centro Diocesano Pastoral Social, en la ciudad de Santa Marta, Departamento del Magdalena.

Para constancia firman los suscritos:

OLGA BUSTAMANTE TORRES
PRESIDENTE
C.C 57.440.056

MILADIS PERTUZ GALICIA
SECRETARIO
C.C 57.304.012

ANEXO C. ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACIÓN MULTTIACTIVA DE GESTORES SOCIALES Y COMUNITARIOS “ASOMGESCO”



ANEXO D. MODELO DE EXTRACTO DE ACTA

(Indicar denominación de la asociación...)

“Acta No. ----“

En la ciudad de..... En la sede de la entidad, el día..... De..... de 199..., se reunió en forma..... (Ordinaria o extraordinaria) la (el).....(indicar aquí el órgano que se reunió, asamblea, junta directiva), previa convocatoria conforme a los estatutos de la asociación y la ley (o indicar el órgano que convocó, medio utilizado y la antelación), con la asistencia de los siguientes miembros (relacionar miembros asistentes) de un total de...(total de asociados hábiles) miembros.

Presidió la reunión el Señor (a).....

Y actuó como secretario (a) el señor (a).....

ORDEN DEL DÍA

1. Verificación del quórum (Verificar de acuerdo con los estatutos el quórum deliberatorio y quórum decisorio para cada tipo de decisión). Para el efecto puede verificar el total de asociados hábiles asistentes a la reunión, y el total de asociados hábiles que integran la asociación.

2. Elección de Representante legal
(Citar y desarrollar el numeral correspondiente a los actos sujetos a registro).

DESARROLLO

1. Verificación del quórum
La secretaria informó que existía quórum para deliberar y decidir.

2. Elección de Representante legal:

Con.....votos a favor, fue elegido como Representante legal (presidente, Gerente, Director, entre otros.) el señor....., identificado con la C.C. No..... de..... quien estando presente, aceptó el cargo.

Puesto en consideración de los asistentes la presente acta, fue aprobada por la unanimidad de los presentes sin objeción alguna.

Siendo las.....de la tarde, del mismo día de inicio de la reunión se da por terminada la misma.

Firman el original del acta los señores.....
Como Presidente y.....como secretario”.

El(la) Suscrito(a) Secretario (a) hace constar que la presente copia Parcial del Acta No....., es fiel y auténtica tomada del original.

Santa Marta,..... de.....de 199.....

.....(firma)
Secretario(a)

**ANEXO E. INDICADORES DE FORMACIÓN TÉCNICA DEL SECRETARIADO
DE LA PASTORAL SOCIAL DE SANTA MARTA.**

Programación Ejecutada (Mayo de 2004 a Junio de 2005)

CURSOS	N° de Sesiones	N° Total De Horas	N° de Capacitados
Ropa Interior	29	116	23
Ropa Deportiva	36	144	24
Belleza	32	128	28
Soldadura	25	200	27
Reciclaje	15	60	15
Procesamiento de Frutas y Dulces	11	176	36
TOTAL CAPACITADOS			153

Fuente: Secretariado de la Pastoral Social de Santa Marta.

ANEXO F. INSTRUMENTO QUE SE APLICARÁ EN FORMATO DE ENTREVISTA PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN PRIMARIA DE ESTA INVESTIGACIÓN (RUT)

Cuestionario para aplicar a miembros cabeza de familia:

1. ¿Sexo? **a)** Masculino ____ **b)** Femenino ____

2. ¿Edad? ____ Años

3. ¿Cuál es el máximo grado de escolaridad que alcanzó?
_(____)_____

4. ¿Cuántas personas están en la actualidad bajo su sustento?
_(____)_____

5. ¿Cuál es el lugar de su asentamiento actual?

a) Bella Vista ____ **b)** La Paz ____ **c)** Timayui II ____
d) Vista al Mar ____ **e)** Villa Betel ____ **f)** Aeromar ____

6. ¿En qué fecha llegó al asentamiento actual? Mes _____ Año

7. ¿En qué área específica recibió capacitación por parte del Secretariado Nacional de la pastoral Social de Santa Marta?

a) Ropa Interior ____ **b)** Ropa Deportiva ____ **c)** Belleza ____
d) Soldadura ____ **e)** Procesamiento de Frutas ____
f) Reciclaje ____

8. ¿A qué actividad se dedicaba antes de que tuviera que desplazarse forzosamente?

a) Venta ____ **b)** Producción ____ **c)** Venta y producción ____

d) Agro ____ e) Prestación de servicios ____ f) Otras ____

9. ¿Específicamente qué motivó su desplazamiento?

- a) Opresión de la guerrilla ____ d) Amenazas Personales ____
b) Opresión de autodefensas ____ e) Factor. Socioeconómicos ____
c) Delincuencia Común ____ f) Otras ____

10. ¿Cómo clasifica el grado de posibilidad de mejorar su calidad de vida a través de la facilitación de recursos o la contratación con terceros?

- a) Alta ____ b) Regular ____ c) Nula ____

11. ¿Cuál o cuáles son las principales necesidades que posee en la actualidad?

- a) Laboral ____ b) Alojamiento ____ c) Servicio de Salud ____
d) Educación ____ e) Todas ____ f) Otras ____

12. ¿Específicamente en que actividad empresarial o laboral pretende incursionar?

- a) Venta ____ b) Producción ____ c) Venta y producción ____
d) Agro ____ e) Prestación de servicios ____ f) Otras ____

13. ¿Aproximadamente qué capital necesita usted para poner en marcha su iniciativa empresarial? \$ _____

14. ¿Tiene ideado algún proyecto o programa que pueda recibir recursos económicos a través de la implementación de una asociación? a) Si ____
b) No ____

15. ¿Está interesado en conformar una asociación? a) Si ____ b) No ____

16. ¿Qué aporte mensual está en capacidad de realizar?

- a) \$ 3.000 ____ b) \$ 5.000 ____ c) \$ 8.000 ____ d) \$ 10.000 ____

17. ¿Qué rol le gustaría ejercer dentro de la asociación?

a) Directivo ____ b) Asociado ____ b) Fiscal ____

Anexo G. REFERENCIAS FOTOGRÁFICAS DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.







