

**MEJORANDO EL ENTORNO COMPETITIVO Y ENTORNO
ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA PARA LA REINSERCIÓN, Y
ASOCIACIONES.**

HERMAN REYNERIO JOJOA BENAVIDES

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO**

2003MEJORANDO EL ENTORNO COMPETITIVO Y ENTORNO
ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA PARA LA REINSERCIÓN, Y
ASOCIACIONES.

HERMAN REYNERIO JOJOA BENAVIDES

**Trabajo de pasantía presentado como requisito para optar el título
profesional de Administrador de Empresas**

CARLOS ARTURO RAMÍREZ

Asesor

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SAN JUAN DE PASTO

2003

Nota de aceptación

Firma de presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, 3 de Marzo de 2003

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores”

“Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1996, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.”

DEDICATORIA

Este esfuerzo, que hoy termina con la presentación de este trabajo de grado, se lo debo a quienes siempre han estado prestándome su ayuda, su amistad, su motivación, su apoyo incondicional, a quienes en su momento compartieron sus alegrías y penurias, sus nombres Alexander, Adriana, Ricardo, Viviana , mis hermanos a Juan David y Daniel Alejandro mis sobrinos y sobre todos a Ana María y Gerardo Eudoro mis padres.

AGRADECIMIENTOS.

A mis amigos, por compartir sus ratos agradables y de angustia, permitiéndome conocerlos y conocer un poco más de la vida.

A la Universidad de Nariño, por intermedio de la facultad de ciencias económicas y administrativas, por acogerme y permitirme tomar sus conocimientos para mi vida futura.

A todas esas personas, que me acogieron en sus hogares y me alimentaron y que hoy termina con la presentación de este trabajo de grado.

A todas ellas

.....Muchas, Muchas Gracias.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. PROPUESTA DE GESTION ADMINSITRATIVA	21
1.1 JUSTIFICACION	29
1.2 OBJETIVOS	30
2. MARCO TEORICO	32
3. METODOLOGIA	34
4. OFICINA DEL PROGRAMA PARA LA REINSERCION	37
4.1 DESARROLLO ADMINISTRATIVO	37
4.1.1 Eficiencia	37
4.1.2 Cumplimiento	38
4.1.3 Administración y dificultades	39
4.2 GESTION FINANCIERA	40
5. EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO “TRANSMILENIO”	42
5.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	42
5.1.1 Aspecto Social	42
5.1.2 Entorno competitivo	42
5.1.3 Capacidad Directiva	43

5.1.4 Factor Político	43
5.1.5 Factor económico	44
5.2 FACTORES INTERNOS	44
5.2.1 Capacidad de talento humano	45
5.2.2 Capacidad competitiva	46
5.2.3 Capacidad financiera	49
5.2.4 Capacidad directiva	50
6. GRUPO ASOCIATIVO “PROGRESAR”	54
7. ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPÈCUARIOS DEN RUMIYACO (ASSPAR).	61
8. COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJO	62
9. CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFIA	65
ANEXOS	66

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Inversión en el componente ganadero	22
Cuadro 2. Ajuste a la construcción de un estanque piscícola.	24
Cuadro 3. Presupuesto total componente piscícola.	25
Cuadro 4. El presupuesto para la construcción de un establo	26
Cuadro 5. Primer Desembolso: \$ 70'861.399	67
Cuadro 6. Segundo Desembolso: 70'861.399	68
Cuadro 7. Tercer Desembolso	69
Cuadro 8. Cuarto Desembolso	69
Cuadro 9. Cronograma de ejecución proyecto	71
Cuadro 10. Matriz de factores externos	75
Cuadro 11. Pequeño perfil de oportunidades y amenazas del medio de la Empresa Asociativa de Trabajo Transmilenio.	77

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Desarrollo de los cuatro desembolsos proyecto COL/00/ 024	67
Anexo B. Cronograma de ejecución del proyecto	71
Anexo C. Factores externos	74
Anexo D. Factores internos	77

GLOSARIO

Administración: creación, diseño, mantenimiento e innovación del conjunto de condiciones que permite al negocio producir utilidades, crecer y recibir de la sociedad.

Control: evaluación y medición de la ejecución de los planes con el fin de determinar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias.

Crecimiento: es inherente a la existencia de la empresa, porque ninguna entidad se queda en su tamaño original, a no ser que fracase.

Cuy: conejillo de indias, roedor de pequeño tamaño, originario de la parte occidental de Sudamérica

Diseño: descripción o bosquejo de algo. Palabras, trazos, contenidos y medidas, etc.

Eficiencia: la fuerza y el poder para obrar, señala la capacidad del director para alcanzar los objetivos haciendo uso racional y eficiente de los siempre escasos recursos a su disposición.

Emederes: agrupación de todos los representantes legales de las asociaciones municipales que se reúnen para aprobar y dar viabilidad a un proyecto productivo o por el contrario de desaprobar un proyecto productivo.

Estrategia: acción propuesta para asegurar el logro de los objetivos considerando y aprovechando las oportunidades que brinda o las debilidades que ofrece la contraparte.

Galpón: recinto donde residen las especies menores.

Gazapo: cría de cuy, tiene una edad comprendida entre los 01 días a 15 días de parido.

Multiactiva: de muchos oficios, que se puede desempeñar en diversos aspectos de la vida social.

Pie de cría: lote de animales vivos, en algunos casos varía su número. 09 hembras reproductoras y 1 macho reproductor generalmente ó 90 hembras reproductoras y 10 machos reproductores.

Planeación: proceso por el cual un administrador mira el futuro y descubre cursos alternos de acción.

Reinserción: volver a incorporar, agregar o unir a un cuerpo social, político o moral lo que se había separado de él.

Organización: capacidad para disponer cada cosa en su lugar y momento apropiado.

PNUD: programa de naciones unidas para el desarrollo social.

Rentabilidad: es necesario y legítimo que la operación deje un excedente a favor, que compense y motive a quienes han invertido recursos y esfuerzos corriendo un riesgo.

Supervivencia: toma de medidas para evitar que la empresa desaparezca.

UMATA: unidad municipal de asistencia técnica agropecuaria

RESUMEN

Los procesos administrativos utilizados en la maximización de las utilidades, el fortalecimiento, crecimiento de una organización o asociación determinan el futuro de éstas en una sociedad de constantes cambios, las organizaciones que no prevén estos cambios simplemente están destinadas a la desaparición o a llevar una economía de supervivencia.

La forma de manejar estos cambios y combinar todas las herramientas administrativas en la consecución de los objetivos trazados, se ve reflejado en la elaboración de informes, y ejecución de un proyecto denominado “ Apoyo a la población desmovilizada del país en los municipios de Mocoa, Puerto Caicedo y Puerto guzmán” financiado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo Social, desembolsados en cuatro fases siguiendo su cronograma de actividades. De igual manera, buscando su fortalecimiento se elaboran proyectos para otras asociaciones del Programa Para la Reinserción.

El conocimiento de nuestras debilidades, amenazas fortalezas y oportunidades, es una herramienta que ayuda a la toma de decisiones pues de ello depende el movimiento de la organización en una sociedad altamente competitiva, de la matriz de Debilidades y Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, nos brinda resultados que determinarán las estrategias que se deben tomar para minimizar

los daños ocasionados por el entorno organizacional. Los perfiles competitivos arrojan un índice que determina el grado de amenaza donde se mueve la organización como también el grado de oportunidad que le representa el medio. Temas que se desarrollan para algunas asociaciones del Programa de Reinserción.

ABSTRACT

The administrative process utilized in the maximization of the units, the strengthen growth of the organization or associations determine the future of these in a society of continual changes, the organizations that don't foresee these changes simply are destined to the disappearance or to carry an survival economy.

The manage form of these changes and combine all the administrative tools in the attainment of the objectives planed, its look reflected in the elaboration of reports and execution of the project named support to the population immobilized of the country in the municipalities from Mocoa, Puerto Caicedo and Orito, financed for the program of the United Nations to the Social Development for a approximate cost of \$ 243'000.000.00 disbursed in four phases following its activities report equally. Searching its strengthen, elaborate projects to another associations of the Program to the Reinsertion.

The knowledge of our debilities, menaces, fortitudes and opportunities is a tool that help to take a decisions, because depend the organization movement in a society highly competitive of the debilities, opportunities, fortitudes and menaces matrix, it give us results that will determine the strategies that should take to reduce the damages occasioned to the organizational around. The competitive profiles throw a

sing that determine the menaces grade where move organization as yet the grade of opportunities that represent it the environment, themes that develop to some associations of the reinsertion program.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo y aplicación de herramientas administrativas realizadas en el Programa para la Reinserción al igual que su asociación formada por trece (13) desmovilizados y otras organizaciones que son beneficiarias del apoyo institucional del programa de administración de empresas, tanto a la prestación de asesorías, presentación de portafolio de servicios, convenios universitarios etc. contribuyen de alguna manera al mejoramiento organizacional, buen desarrollo de sus actividades diarias, planeación, que tienen que ver con el éxito de una asociación, grupo, empresa y/o organización.

Se recopilan las actividades que se considera son las más importantes para una organización, se menciona a cada grupo asociado con cada actividad específica ya que en todas se maneja una producción, ritmo de trabajo, cultura y niveles de estudio diferentes. Aunque en la administración de estas asociaciones se maneja una terminología igual para todas.

La culminación de un trabajo bajo un periodo de tiempo establecido seis (6) meses en algunos casos resulta escaso, es así, que nos encontramos con actividades que no se realizaron de forma completa, es aquí donde se debe dejar un programa de trabajo establecido para que las actividades planeadas se

desarrollen de forma correcta llegando a cumplir con las metas y objetivos establecidos.

De igual manera se concluye, advirtiendo de los problemas que se ven venir, informar sus debilidades y como contrarrestarlas, enunciar sus fortalezas y observar las oportunidades que les ofrece el medio que los rodea ya sea social, económico, cultural, demográfico, tecnológico, etc.

1. PROPUESTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La realización de estudio en la oficina del Programa General Para la Reinserción en el Departamento del Putumayo, se vio afectada en su mayor parte, por factores de violencia, alteraciones del orden público, ineficiencia de algunos sectores público, etc. son muchas las actividades a realizarse en dicha oficina. Dado que en esta misma oficina, funciona una empresa formada por trece desmovilizados, denominada Empresa Asociativa de Trabajo TRANSMILENIO, de la cual hace parte el coordinador de este programa, mi trabajo se centró a esta empresa en mención, se llevo a cabo un estudio de perfiles competitivos tanto externo como interno, así mismo, mi actividad dentro de esta empresa fue la de motivar, dar confiabilidad, dinamismo y credibilidad a la gestión realizada por el delegado de la Dirección General para la Reinserción del Putumayo y su representante legal de la Empresa en Mención, el Señor German Díaz Cerón, en la ejecución del proyecto COL/00/024, denominado "Apoyo al desarrollo productivo y social de la población desmovilizada del país" entonces, mi tarea primordial era sacar adelante, mediante la Presentación de propuestas técnicas para los dos componentes que contiene el proyecto, (Ganadero y Piscícola) como se muestran en el Cuadro 1.

Cuadro 1. inversión en el componente ganadero

Concepto	Unidad de. Medida.	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
INVERSIÓN FIJA				
Vacas de ordeño	Un	65	1'900.000	123'500.000
Terneras de un año	Un	65	900.000	58'500.000
Toros	Un	4	1'900.000	7'600.000
Total				189'600.000
CAPITAL DE TRABAJO				
Inventarios (droga veterinaria)				1'500.000
Materias primas (sal y miel de purga)				1'300.000
Total.				2'800.000

En ella consignamos los costos unitario y totales, estos recursos deben ser de alta calidad lechera que entran a fortalecer a la Empresa Asociativa de trabajo TRANSMILENIO, el Cuadro 2 nos muestra los ajustes hechos a la construcción de un estanque piscícola de acuerdo a los costos de los materiales y mano de obra actuales en la región.

Hemos determinado construir trece (13) estanques de 10 x 40 metros, es decir, uno para cada familia quedando un total de inversión total en un año de \$ 30.615.000. esto con el fin de poner mayor atención al manejo y cuidado de ganado bovino.

Consideramos que la producción piscícola es un método de mediano plazo con lo que se obtendría recurso en el lapso de cuatro meses (4) después de haberse hecho el desembolso para este fin; uno de los objetivos del proyecto es la de generar ingresos inmediatos a los integrantes que conforman la Empresa Asociativa TRANSMILENIO, para que puedan alcanzar una calidad de vida estable, puedan tener una economía de subsistencia. El componente piscícola es un complemento o un refuerzo a que éstas trece familias beneficiarias de este proyecto puedan alcanzar un nivel de vida alto y acorde a las exigencias que requiere la sociedad actual para sobrevivir. Por ello se hace necesario destinar y recortar los recursos, destinándolos a la compra de ganado bovino de doble propósito.

Cuadro 2. ajuste a la construcción de un estanque piscícola.

Cantidad	Concepto	Valor Unitario	Valor Total
4	Horas de trabajo con reto excavadora	80.000	320.000
-	Tubos de PVC de 6"		80.000
-	Codo PVC de 6"		30.000
-	Pegante		10.000
40	Jornales o Mano de Obra empleada.	10.000	400.000
	Totales		840.000

En el cuadro 3, se muestran el presupuesto del segundo componente, reducido de su proyecto original, debido a una especulación existente en cuanto a producirse una enfermedad parecida a la cistecircosis por el consumo de carne de pescado debiéndose a la cría no tecnificada.

Cuadro 3. presupuesto total componente piscícola.

CONCEPTO	UNIDAD MEDICA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Inversión fija				
Construcción de 13 estanques de 10x40metros	Metros Cúbicos	5.200	2.100	10.920.000
Alevines	Unidad	15.600	120	1.872000
Total				12.792.000
Inversión diferida				
Transporte	Viajes	45	20.000	900.000
Implementos propios de pesca (chmchorros, anzuelos)	Personas		Global	1.344.000
Publicidad y mercadeo				390.000
Otros gastos	personas	13	206.700	2.688.000
Ajustes al peso				-10
Imprevistos 10% I.D.E				547.800
Total				6.025.000
Capital de Trabajo				
Droga para 1 año				390.000
Alimentación para un año				13.455.000
Total				13.845.000

además se construirá un establo en hoja de zinc, con bebederos, tanque de recolección de aguas lluvias, apretadero y embarcadero, sus presupuesto se muestra detalladamente en la figura 4.

Cuadro 4. presupuesto para la construcción de un establo

cantidad	Concepto	Valor unitario	Valor total
Inversión fija			
14	Hojas de Zinc de 3 metros	13.500	189.000
1	Tanque recolección de agua	150.000	166.866
6	Postas Para Apretadero	5.000	30.000
6	Postas Para Embarcadero	5.000	30.000
4	Postes de barbasco de 12 x 14 cm	10.000	40.000
8	Bigas de madera	8.000	64.000
3.5	Metros de Balastro de río	20.000	70.000
	Total.		589.866
Inversión diferida			
2	Gastos de transporte y movimiento.	12.000	24.000
	Clavos y tornillos	Global	20.000
3	Galón Pintura para madera bareta	14.500	58.000
	Herramientas de trabajo	Global	50.000
	Imprevistos 10% de I.D		15.200
	Totales		167.200
Capital de trabajo			
10	Jornales o mano de obra	10.000	100.000
	Totales		100.000

De esta propuesta, la buena gestión y dinamismo para con el proyecto dio sus frutos en febrero del año dos mil dos (2002), con la llegada de un primer anticipo por valor de \$ 70'681.399.00, el cual corresponde al 29.3% aproximadamente del total de 243'645.000.00, los cuales se realizará en cuatro desembolsos por un término de un (1) año (Anexo A), teniendo en cuenta el cronograma de actividades, (anexo B) y según contrato No 1994322 firmado el 28 de Noviembre de 2001, entre el representante del Programa de Naciones Unidas y el representante legal de La Empresa Asociativa de Trabajo TRANSMILENIO, para el cumplimiento de este contrato se tiene suscrita una póliza de seguro de cumplimiento a favor de particulares, se esperan nuevas cotizaciones que reduzcan los gastos. Este proyecto tiene como objetivo central el prestar los servicios necesarios para generar ingresos y elevar la calidad de vida de los 13 desmovilizados y sus familias del Departamento del Putumayo a través de la organización de las 5 fincas ubicadas en los municipios de Mocoa, Puerto Caicedo y Orito, la compra de ganado vacuno con doble propósito y la construcción y adecuación de estanques piscícolas. Posteriormente se ampliará este tema en la sección de la Empresa Asociativa de Trabajo TRANSMILENIO.

Por otra parte, los dos últimos meses se han caracterizado por el aprovechamiento de los recursos tanto económicos, físicos, productivos, etc, provenientes de los programas de gobierno, ONGs, es por ello, que algunas asociaciones han elegido la formulación de proyectos para mejorar la competitividad de sus asociaciones y

la capitalización de las mismas, buscando como objetivo central, el mejoramiento de la calidad de vida, la generación de ingresos que les permita sobrevivir, la generación de empleo y la utilización de su propia mano de obra en el proceso de transformación de los productos aprovechables de la región (empleo independiente) es por ello que los planes como los provenientes del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo Social, el Programa de Gobierno denominado “Plan Colombia”; ONGs como Maloka en Mocoa, se encargan de la cofinanciación y ejecución de proyectos productivos. Para su financiación y capitalización de sus asociaciones, como también, al aprovechamiento de esta oportunidad para ampliar mercados, realización de buenos negocios, fortalecimiento personal y organizacional.

Asociaciones como el Grupo Asociativo Progresar, Asociación de Pequeños productores Agropecuarios de Rumiayaco, los cuales no pertenece al programa de Reinserción, pero que aprovechando la oportunidad de este convenio, solicitaron de forma verbal el asesoramiento de su asociaciones, bajo la autorización del coordinador del programa de reinserción y mi voluntad de colaboración para con estos grupos resultaron beneficiados, pues se desarrollaron actividades que van con los objetivos trazados y tratados en el ante –proyecto denominado “ Mejoramiento competitivo y clima organizacional y sus asociaciones de beneficiarios”

1.1 JUSTIFICACIÓN

Los diferentes cambios que suceden en el medio externo e interno de nuestra sociedad Mocoana exige alcanzar niveles de escolaridad superior, es decir, actualmente las sociedades son más competitivas y asimilan con facilidad aquellos cambios sociales, tecnológicos y culturales que ofrece el medio ambiente externo, aquellas sociedades que no lo hacen caen en la rutina, poca eficiencia de sus servicios, demoras, etc. Presentándose problemas organizacionales al interior de ellas de esta manera se vuelven obsoletas, ordinarias y poco útiles para la sociedad.

Las organizaciones modernas exige estructuras sólidas, planes y estrategias que les permita alcanzar los objetivos que se proponen, así mismo la organización debe estar bien establecida y constituida, es decir, en cuanto a la parte organizativa, planeación, coordinación de actividades, parte legal y jurídica (Escrituras Publicas, Nit, Personería jurídica, estatutos, reglamentos internos, etc) saber cual es su producto, con que va a competir, cuales son sus debilidades como sus fortalezas. De modo, que la organización nueva como la anterior pueda entrar a formar parte de un mercado local, regional o departamental que le permita mantenerse y sobrevivir a los nuevos retos y cambios.

Así mismo, la nueva organización demanda una mente visionaria, que se proyecte al futuro tanto su representante como su equipo que la integra, capaz de innovar procurando el éxito de sus organizaciones.

1.2 OBJETIVOS

- Mostrar los avances y resultados que se han obtenido en la ejecución del proyecto de pasantía denominado “Mejoramiento competitivo y entorno organizacional de la oficina para la Reinserción y asociaciones.”, Desarrollado en la Dirección General para la Reinserción, en el Municipio de Mocoa, Departamento del Putumayo.
- Separar las diferentes actividades que se realizaron por asociación, que son beneficiadas por el proyecto de pasantía “Mejoramiento competitivo y entorno organizacional de la oficina para la reinserción y asociaciones” teniendo en cuenta su desarrollo y supervivencia de las mismas.
- Presentar algunos de los resultados obtenidos mediante la aplicación de algunas técnicas de recolección de información del medio ambiente que rodean las asociaciones (amenazas, fortalezas, debilidades, oportunidades) aplicadas a las Empresa Asociativa de Trabajo TRANSMILENIO y Grupos.

- Determinar algunas sugerencias o recomendaciones al final de este informe, con el propósito de motivar, fortalecer lasos de afiliación a las diferentes asociaciones del medio que los rodea, así como también, los personales.

2. MARCO TEORICO

La administración de empresas implica un proceso administrativo, el cual se define como el conjunto de actividades secuenciales que debe desarrollar el administrador para alcanzar sus propósitos organizacionales.

Una mirada retrospectiva al desenvolvimiento teórico de la administración permita reconocer en cada una de las denominadas escuelas del pensamiento administrativo un aporte o respuesta a la siguiente pregunta planteada. ¿ en que consiste la acción administrativa?.

La llamada escuela de la administración científica encuentra en la división de trabajo, medición y especialización de tareas, los puntales básicos con los cuales el administrador puede alcanzar las metas.

Un segundo aporte, la escuela del comportamiento humano, centra el interés del administrador en los aspectos psicosociales, como son el énfasis en la motivación en la comunicación y en los grupos, como herramientas con las cuales el administrador puede lograr los objetivos del negocio o empresa.

A diferencia de las dos anteriores, con su énfasis en la tarea o en la persona, el proceso administrativo centra su interés en la acción misma, proponiendo el

esquema secuencial de planear, organizar, dirigir y controlar todos y cada uno de los recursos técnicos, humanos y de tarea a disposición del administrador.

Toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y usos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su interpretación en el sistema informal, así como las disputas internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. De la misma manera como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y creencias colectivas, que se transmiten a los nuevos miembros del grupo.

3. METODOLOGIA

El tipo de estudio escogido para este proyecto, serán estudios descriptivos, esto se debe a que se trata de identificar formas de conducta y actitudes de las personas que conforman el Programa para la Reinserción, su empresa asociativa de trabajo “Transmilenio” y su naciente cooperativa multiactiva de los estudios descriptivos explicativos. Así mismo establecer comportamientos concretos en cuanto al manejo de técnicas contables, procesos de decisión, necesidades de los beneficiarios.

En la realización de la práctica se determinará la observación como método de investigación, se trata de percibir deliberadamente ciertos rasgos existentes en el programa para la Reinserción, al igual que en la empresa de trabajo formada por sus beneficiarios, de modo que nos permita encontrar resultados en los objetivos planteados en la investigación. La inducción, por otra parte tendrá un papel importante en cuanto a la conclusión de premisas y proposiciones.

En cuanto a la búsqueda de los objetivos propuestos en este trabajo de grado, se iniciará con una inducción directa a utilizar estos recursos administrativos, se realizara con charlas con expertos y socios, reuniones, ejemplos de empresas que fracasaron y con las que tienen éxito en el presente de modo que puedan

visualizar sus campos de acción, determinar cuales son sus amenazas, debilidades oportunidades y fortalezas que les brinda el medio.

En las organización como Empresa Asociativa de Trabajo “Transmilenio”, se realizarán estudios técnicos de factores internos como externos del medio que les rodea, casos como agrupaciones nuevas como la Empresa Asociativa de Trabajo “Transmilenio”, el estudio se llevará en los entornos competitivos, producción, entorno de la mercadotecnia, entorno a los proveedores, capacidad directiva, financiera, tecnológica, matriz de Debilidades y Oportunidades, Fortalezas y Amenazas entre otros. Con la finalidad de establecer teniendo estos factores, unos direccionamientos o planes de trabajo que les permita sobrevivir y desarrollarse en un ambiente de constantes cambios económicos y sociales.

Otro de los aspectos técnicos que se emplearán para la elaboración de proyectos e informes para las diferentes asociaciones, es el manejo de formatos 001 y019 para proyectos productivos, todos elaborados por el departamento de planeación nacional.

En el aspecto institucional y comunitario, las asociaciones a asesorar participarán activamente, es decir, prestarán todo el apoyo necesario para la realización de estudios técnicos, la realización de las diferentes propuestas en busca de la ejecución de los diferentes proyectos, participación en las reuniones ordinarias,

asambleas son parte del aporte de los asociados para la toma de decisiones importantes en sus organizaciones.

La concertación realizada entre la Universidad de Nariño y el Programa para la Reinserción, es la prestación de servicios personales por parte de un estudiante de la facultad de ciencias económicas y administrativas, tanto en conocimientos y materiales de trabajo, en busca del mejoramiento competitivo y entorno organizacional de la oficina para la reinserción seccional Putumayo y sus asociaciones, el trabajo realizado por parte del estudiante no significará para el Programa para la Reinserción, dirigido por el señor Ricardo Arnoldo Pantoja y/o sus asociaciones ningún costo, pero esta obligado a aportarle las herramientas necesarias para el normal desarrollo de sus actividades. En contraprestación deberán aportar recursos financieros para materiales de trabajo, procurar un ambiente de trabajo sano, de seguridad social, etc: esto como método de afiliación y compromiso con las asociaciones.

4. OFICINA DEL PROGRAMA PARA LA REINserCIÓN

4.1 DESARROLLO ADMINISTRATIVO

4.1.1 Eficiencia. Como se mencionó anteriormente las actividades a realizarse en esta oficina son muy pocas, una de ellas es la aplicación de estrategias a conseguir, uno de los objetivos propuestos en mi trayectoria en esta oficina; es el de mantener un orden y priorizar lo urgente. Esta estrategia se llevó de la siguiente manera; se comenzó por organizar los papeles, oficios y demás, dejando en un lado los de fechas pasadas y en otro los de fechas recientes, de manera que dicha insinuación e inducción, creara en el coordinador un habito. Se dejó ver las ventajas, una de ellas, se agilizó el manejo y conocimiento de la información que ahí se maneja; mejoró la imagen de la oficina en cuanto a organización y aseo, se dejó la posibilidad de contratar una secretaria de tiempo completo, que ayudara con este oficio.

Puesto en marcha esta estrategia se logró, la implementación de una ayuda adicional y con la colaboración de la E. A. T. TRANSMILENIO se contrató una secretaria de tiempo completo, fortaleciendo aun más el objetivo trazado, se logró la organización de la información, es decir, ya no se encuentra sobre el escritorio del coordinador y en los demás escritorios rumas de papel que daban un aspecto rústico, sucio y desordenado, estas rumas de papel estaba caracterizado por la

aglomeración de oficios enviados por las diferentes entidades gubernamentales, privadas.

Documentos de personas que de una u otra manera tienen vínculos con esta oficina, documentos de universidades enviados al coordinador para su normal estudio, documentos elaborados por las asociaciones filiales de esta oficina, etc. Con la implementación de una secretaria de tiempo completo se concreto el buen manejo de estos documentos hoy en día, encontramos carpetas dispuestas para tal fin, es decir, existen carpetas para oficios ordenados por orden de llegada, sé esta manejando la información enviada por los diferentes estamentos en forma independiente, los de la oficina para la reinserción en un lugar, los de las asociaciones filiales en otro lugar, así mismo, con las personas cercanas a esta oficina.

4.1.2 Cumplimiento. Otro de los fines que se buscaba, era sobre el cumplimiento de horario para la atención al público, la falta o la disposición de otro juego de llaves adicional al que maneja el coordinador del Programa de Reinserción, para el cumplimiento en el ingreso a la oficina, hacía que se ingrese a altas horas de la mañana o la tarde (9:30 AM ó 10:00AM – 3:00 PM ó 3:30PM) recuperando el tiempo perdido en horas de la noche. Hoy contamos con un juego de llaves adicional, manejadas por la secretaria encargándose de abrir la oficina en el correcto horario que se debe llevar (8:00AM a 12:00M y 2:00PM a 6:00PM.). De este modo se disminuyeron los comentarios que se realizaban con respecto a

la mala administración que venía realizando el coordinador del programa para este departamento.

4.1.3. Administración y dificultades. El grado de incomunicación y violencia registrado durante mi trayectoria en esta oficina, por parte de los grupos al margen de la ley como las autodefensas unidas de Colombia y el frente 32 de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), en cuanto a cerrar las vías de comunicación y los enfrentamientos, han demorado un proyecto, de bachillerato con énfasis en convivencia pacífica, que se realizará en los municipios de Mocoa, Valle de Sibundoy, Puerto Asís, Villagarzón, entre otros.

Puesto que las personas que van a capacitar a los profesores de bachillerato con énfasis en convivencia pacífica, procedentes de la ciudad de Santa Fe de Bogotá, no lo han realizado debido al temor de estos dos factores. Además de no haber presupuesto aún para financiar transporte ida y regreso a Santa Fe de Bogotá, alojamiento y alimentación. Por consiguiente, continúan abierta las inscripciones al público en general, esperando llenar un cupo de 900 estudiantes fijos, para la realización de dos cursos de bachillerato con énfasis en convivencia pacífica, el riesgo que corremos es que las demás personas que se encuentran esperando puedan retirarse o tomar otro tipo de bachillerato en las diferentes instituciones educativas del departamento del Putumayo. El número de personas adscritas para la realización de este bachillerato bajo esta modalidad, en un principio, asciende a cerca de las 1.000 personas aproximadamente, para un cupo

de 450 estudiantes, no todos asisten a las reuniones convocadas, ni son personas fijadas a tomar este tipo de bachillerato, este se desarrollará en los municipios de Mocoa, Valle de Sibundoy, Puerto Asís, Villagarzón, todas estas personas son mayores de 18 años. Para la realización de este bachillerato se tiene previsto la colaboración de diferentes colegios de los diferentes municipios en donde se realizara el bachillerato con énfasis en convivencia pacífica, el proceso de selección de los estudiantes esta sujeto al número de reuniones a que asista, según convocatoria del delegado de la DGR Putumayo, se esta llevado un registro de las personas asistentes a cada reunión citada permitiendo el control e ingreso a este beneficio, puesto que solo se cuenta con un cupo de 450 estudiantes fijados, para un primer curso, esta modalidad de bachillerato es totalmente gratuita y se realizara en dieciocho meses (18), se les solicita a cada suscrito fotocopia de su cedula de ciudadanía y asistencia a las reuniones.

4.1. GESTIÓN FINANCIERA

En fechas anteriores se desarrollo un proyecto de educación consistente en la capacitación en las áreas de administración, contabilidad financiera, entre otras para los beneficiarios del Programa, esto con el fin de mejorar el grado de escolaridad de los desmovilizados en cuanto a como se debe manejar el pequeño negocio, además de cumplir con algunos requisitos que se exigen en proyectos Cámara de Comercio del Putumayo, formación de cooperativas, entre otros.

Para su cofinanciación, se escogió la Alcaldía Municipal de Mocoa, para que por medio de la Secretaría de Educación y cultura departamental viabilice este proyecto. Tiene un costo de \$ 23'850.000.00, aproximadamente, en Diciembre del año 2001 se obtuvo una respuesta por parte del director del banco de proyectos de la alcaldía municipal de Mocoa el Señor Elver Cerón, el cual nos informó que a pesar de que el proyecto estaba técnicamente bien elaborado este no podía cofinanciarse debido a que no es un proyecto productivo o que desarrolle la erradicación de la mata de coca, no se puede viabilizar, además existen investigaciones adelantadas por la fiscalía, por cuanto se han manejado recursos de proyectos productivos de especies menores de forma fraudulenta, lo que hacía pensar que estos dineros aportados de esta manera, tomarían el mismo destino, otro de los motivos que sustento fue que en plan de ordenamiento territorial no se estipulaban recursos económicos para este tipo de eventos, solo se esta viabilizaban proyectos ganaderos y otros productos mayores.

5. EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO “TRANSMILENIO.”

5.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

5.1.1 Aspecto social. A esta empresa en estudio realizado al medio externo que le rodea, es decir, el estudio de las oportunidades y amenazas del medio ambiente externo, (Anexo C), obtuvo un promedio de 2.39, lo cual indica que esta por debajo del promedio 2.50, es decir, el medio en que se encuentra la empresa asociativa de trabajo le representan más amenazas que oportunidades, entre las amenazas que más incidencia tienen para la empresa esta la inseguridad, violencia caracterizada por la presencia de grupos al margen de la ley entre ellos las Autodefensas Unidas de Colombia, quienes ya han cobrado la vida de uno de los socios y ha provocado el desplazamiento de otras personas y socios de la empresa a la ciudad de Mocoa.

5.1.2 Entorno competitivo. Es otra amenaza para la empresa asociativa de trabajo, puesto que en primer lugar, entra a competir en un mercado local, con una capacidad instalada muy baja, diferente a sus competidores que mantienen una amplia participación en el mercado local por cuanto los productos y sub.-productos que generará la empresa sólo tendrá una reducida participación de mercado de 0.21%, el restante 99.79% lo maneja una serie de distribuidores locales; La

empresa se limitará a surtir las tiendas de algunos de los socios sostienen, consumo familiar y a las de las amistades.

5.1.3 Capacidad Directiva. La capacidad directiva, de los competidores es empírica por cuanto le representa una amenaza baja, a excepción de competidores fuertes como leche Puracé, que trata de ganar mercado mediante la utilización y comercialización por medio de leche en bolsa.

5.1.4 Factor Político. Le representa una amenaza alta en cuanto a que el gobierno municipal, no tiene ningún tipo de controles, acerca del ingreso de productos como la leche y sus derivados a este municipio. Por cuanto ingresa sin ningún impuesto, control de agua, control sanitario y precios, dejando en gran desventaja con respecto a competidores como leche Puracé, derivados como quesos, cuajadas proveniente del Departamento de Nariño, los cuales ingresan con precios por debajo de los establecidos en el municipio. A pesar de que la demanda de sub - productos lecheros es alta no deja de venderse los productos que se fabrican y venden en el mercado local, es así, como encontramos en algunos locales precios rebajados de los sub-productos debido a que son del día anterior. La renovación de los dirigentes en la cámara de representantes, es una oportunidad para la empresa, puesto que se mantiene la posibilidad de elaborar y enviar nuevos proyectos, con fines de capitalización de la empresa. El apoyo de un representante a la cámara, es un aval, una ayuda y un punto de referencia a que estos se puedan cofinanciarse y ejecutarse.

5.1.5 Factor Económico. Acerca de la libre asociación para formar empresa nos representa una oportunidad, ya que podemos asociarnos con otros grupos y asociaciones que busquen el mismo objetivo y consolidar un estudio en cuanto la viabilidad de instalar en nuestro municipio una planta de tratamiento de leche, o el montaje de una planta pasteurizadora de leche, en donde, se pueda embolsar la leche y distribuirla a los otros municipios del departamento, sacar subproductos procesados y de alta calidad como quesos, yogures, kumis, entre otros. El apoyo de Programas como el de Naciones Unidas para el Desarrollo (P.N.U.D.) para esta oficina y esta población brinda amplias posibilidades de llevar a cabo un proyecto de gran alcance, además entidades como el Comité de Ganaderos del Municipio, adelanta estudios en esta materia, por cuanto se ve la posibilidad de realizar alianzas estratégicas, o entrar a ser partes de un proyecto el cual abarca la elaboración de sub – productos lecheros como el queso en sus diferentes modalidades, kumis, yogures, ampliación de mercados, embalaje y empaque de leche, este último componente le esta representando un problema para el proyecto por cuanto se esta cambiando la idea tradicional de la leche embolsa, según medidas del gobierno debe cambiarse a la modalidad de tetra Pack, o envasé a partir de cartón y aluminio.

5.2 FACTORES INTERNOS

El medio interno donde trabaja la Empresa Asociativa de Trabajo TRANSMILENIO, le representa más debilidades que fortalezas, su promedio en

arrojado en la matriz de evaluación de factores internos (EFI) (Anexo D), no sobrepaso los 2,345 puntos, esta por debajo del promedio establecido, donde se podría decir que el medio donde labora la empresa le representara mayores fortalezas, de hecho los puntos débiles que posee la empresa se presenta en los siguientes factores críticos de éxito.

5.2.1 Capacidad de Talento Humano. Los factores internos que más debilidades le representa a esta empresa son: en capacidad de talento humano, es una debilidad alta el hecho, que en la mayoría de los casos algunos alcanzaron un nivel académico no superior a la primaria, en los socios, en cuanto al cuerpo administrativo esta formado por personas que alcanzaron nivel de básica secundaria, de ahí, que se desconozcan algunos aspectos de tipo administrativo y legal, pues la empresa asociativa de trabajo TRANSMILENIO, fue creada, solamente para la ejecución de un proyecto denominado “Programa de apoyo al desarrollo productivo y social de la comunidad desmovilizada del país”. En este sentido, mi deber dentro de esta organización tiene que ver con la motivación con seguir adelante con esta empresa, legalmente, se logró que esta empresa en mención tenga un número de Nit y una matricula comercial ante Cámara y Comercio del Departamento del Putumayo.

Experiencia Técnica. la mayoría de los socios y sus competidores tienen conocimientos adquiridos por medio de sus padres y abuelos en cuanto a manejo, cuidado y control de ganado bovino, se desconocen algunos temas de gran

importante para un ganadero como es la inseminación artificial, control y planeación de vacunas y droga veterinaria, entre otras, lo mismo para manejo y alimentación de peces. En cuanto a la transformación de los subproductos o derivados de la leche el manejo de tecnología, es casi nula, solo se utilizan métodos tradicionales, en donde juega un papel importante, las manos del propio productos, el molino casero, aros en tubos de pvc para la formación de quesos. Existen en la región competidores o fábricas procesadoras de leche, tienen una amplia participación en el mercado, especialmente en los autoservicios locales. Tienen conocimientos en transformación de productos lecheros pero no mantienen maquinaria.

5.2.2 Capacidad Competitiva. Bajos costos de distribución y ventas. La venta directa de leche, es decir, la relación productor – consumidor, le representa una fortaleza a esta empresa puesto que son los mismos asociados quienes venden sus productos, además no generan gastos de distribución. También se observa la relación productor - intermediario – consumidor, en algunos casos, esta situación provoca el encarecimiento de los productos.

- **Sentido de pertenencia.** una de las debilidades más graves que posee esta empresa. Los socios piensan que se creó con la finalidad de ejecutar un proyecto, no siente ser partes de la empresa y no poseen esa mentalidad de organización y trabajo comunitario, esta situación se observa en cuanto a como se llevo la ejecución de una primera parte del proyecto,

- se manejaron los dineros en forma individual e hicieron con ese dinero del estado, con los cuales debían comprar 29 vacas de ordeño y 14 terneras de un año, desvíos, es decir, ciertos socios no compraron los semovientes, destinaron estos dineros al mejoramiento de sus casas, aunque se manejaron de una forma organizada, con firma de certificados de egresos, recibos de caja y ordenes de compra. Pienso que de sentirse comprometidos y responsables con su empresa debieron comprar lo que se estipulaba en este primer desembolso.
- **Motivación de los socios e inestabilidad de los socios.** En un principio fue difícil entrar en confianza con los socios de esta empresa, existe desconfianza a cierto tipo de eventos, actividades, programas, etc., en la actualidad se encuentra minimizada, es decir, debido al grado de riesgos que corren por ser una sociedad creada por desmovilizados, sentimientos de persecución, por parte de ciertos socios. Esto a que en la región y específicamente en la ciudad de Mocoa, operan grupos al margen de la ley en especial las Autodefensas Unidas de Colombia, quienes son a los que más temen. Era lógico pensar y mostrar cierto tipo de desconfianza a ingresar a personas nuevas a esta oficina del Programa General Para la Reinserción. Con el paso del tiempo era labor mía, ganarme la confianza de ellos, creándoles en ellos un sentimiento de seguridad y tranquilidad social,

en otras palabras, que no les representara ningún tipo de riesgo, que no les representara peligros a su integridad física. De este modo comenzamos una serie de socializaciones y reuniones con socios y su junta directiva representado por el señor Germán Díaz Cerón. Quien juega el papel de líder en esta organización, ahora la mayoría de los socios me conocen y tratan con confianza los problemas que a ellos se les presentan por ser una sociedad desmovilizada.

La muerte de uno de los socios y el desplazamiento de socios a la ciudad de Mocoa, provocó casi la inmediata salida de varios de los desmovilizados de la empresa, debido a que no pueden ejecutar su proyecto en sus tierras. A esta personas se les dejó ver las oportunidades, beneficios tanto económicos y sociales que les traerían para ellos este proyecto y lo que implicaba para la empresa la no ejecución de acuerdo a como se estipula en contratos contraídos por ambas partes (Suspensión inmediata de la ejecución). Así se presentó una propuesta a su representante legal de la empresa, de que la empresa debía solucionar estos problemas y permitir el normal desarrollo del proyecto a ejecutar. Fue labor de toda la junta directiva, el apoyo de algunos de los socios, para que se quedaran en la empresa, estaban desanimados y poco creyentes de que dicho proyecto saliera a flote, pues, habían esperado cerca de 2 años desde su realización y no había ningún tipo de esperanzas, para que se quedaran hubo la necesidad de buscarles terrenos, mostrarle los

beneficios del proyecto, y la cantidad de dinero que iban a recibir. Esta es una amenaza que considero debe fortalecerse mediante capacitaciones en diferentes áreas de la administración, contabilidad y economía, pues su

ignorancia a estos temas hace que se desconozcan y se desaprovechen recursos del medio que nos rodea. En este sentido se logró que el coordinador o supervisor del proyecto COL/00/024, realice una capacitación en formulación de proyectos mediante la aplicación de un formato denominado “proyecto productivos metodología 01” elaborado por un equipo de la Dirección General para La Reinserción y el Ministerio del Interior para la población desmovilizada del país.

Otro factor interno es la desconfianza entre socios, equipo de trabajo, junta directiva, el presentar informes y propuestas para la ejecución del proyecto del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo Social (P.N.U.D.) consistente en dos componentes productivos ayudo a la motivación y a la estabilización de los socios dentro de la empresa.

5.2.3 Capacidad Financiera. El proyecto denominado Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo y Social de la comunidad Desmovilizada del País, contempla dos componentes. El primero es un componente ganadero: consistente en la compra de sesenticinco (65) vacas de ordeño y sesenticinco (65) terneras de un año mas droga veterinaria e insumos (Sal y miel de Purga). Un segundo componente es el piscícola, en el que se propone la construcción de un estanque de 10 metros de ancho x 40 metros de largo y la entrega de alevines para su cría. Este se encontraba sin ejecutarse por falta de garantías que permitiesen la buena inversión de estos recursos. El cual ascendían a \$ 243'565.648.oo. cuya

financiación sería de la siguiente manera. Recursos de la D.G.R. por conducto del P.N.U.D. \$ 236'.204.665.oo y recursos de la E.A.T. TRANSMILENIO. \$ 7'360.983.oo, los cuales serían entregados en cuatro (4) desembolsos, según contrato No. 1994322 suscrito entre el representante de la E. A. T. TRANSMILENIO, señor Germán Díaz Cerón y el representante del P.N.U.D. el cual inicio en febrero del presente año, se logró que se desembolsara un primer anticipo de ese proyecto, por valor de \$70'861.399.oo. Este consistía en generarles un ingreso inmediato, para lo que se propuso la compra de ganado vacuno de doble propósito productivo (Vacas de ordeño) y materiales que permitiesen llevar un buen cuidado (droga veterinaria, concentrado, materias primas). En el manejo de estos dineros se manejo ordenes de compra para los diferente proveedores de este producto, así mismo se hizo firmar un comprobante de egresos a las personas beneficiarias de este proyecto. Y se comenzó ha llevar un registro de los movimientos financieros, registrándose en inventarios de la empresa, la entrega de este ganado y los aportes sociales se hacen cumplir de acuerdo a lo pactado en los estatutos, aporte de \$ 100.000.oo. a capital social de la empresa. De esta manera comienza a tener una garantía financiera para créditos futuros.

5.2.4 Capacidad Directiva. En la parte organizativa se logro que esta empresa sea reconocida en el ámbito comercial y que haga parte y participe de los beneficios que tienen las Cámara de Comercio del Putumayo por cuanto se inscribió y se saco registro de matrícula al igual que su numero de Nit. A partir de

la fecha todo oficio y todo documento deberán llevar membrete de la empresa, Nit, registro de industria y comercio, dirección, entre otros, Queda entonces, identificada como tal.

A partir del cumplimiento estatutario, en el cual se comprometen a aportar un capital social y para los efectos del primer desembolso del proyecto antes en mención se logra llevar un registro contable y financiero de la empresa como medida de control financiero.

En cuanto a reformas estatutarias de la empresa asociativa de trabajo TRANSMILENIO, se estableció que la edad para ser socio de la empresa en mención es de 14 años, contando con un representante legal hasta cumplir la mayoría de edad (18 años). Donde entraría a tomar decisiones por su propia cuenta, esto en caso de muerte, desaparición, incompetencia por parte del padre y/o madre del asociado, legalmente no se ha registrado esta reforma debido a que esta pendiente una nueva revisión de los estatutos y una nueva reforma estatutaria, la implementación de un reglamento interno de la empresa.

En el futuro inmediato se trabajará estos temas como una forma voluntaria para con la empresa.

El uso de planes de trabajo, planes estratégicos y ordenes del día. Observando e investigando la forma en que se llevaban las reuniones realizadas por la empresa se alcanzó a notar que por lo general se hablaba de otros temas que estaban fuera del tema en discusión, presentándose desorden en los puntos a tratar, en dicha reunión, es decir, se dejaban puntos inconclusos que confundían, dejaban un ambiente de discordias entre asociados, y en la mayoría de las veces no se llegaba a tomar una decisión firme y eficaz. Luego de conversaciones con cada uno de la junta directiva y habiendo quórum, se decide llevar un libro de actas, para mayor control de las decisiones de mayor importancia tomadas dentro de la empresa, estas decisiones se tomarán teniendo en cuenta el Quórum establecido en los estatutos, así mismo, en cada acta se establecerá un orden del día para mayor control y orden del evento en mención.

La evaluación y pronóstico del medio; las expectativas generadas en la capacitación en la formulación de proyectos bajo metodología 01, realizada por el coordinador de proyectos de la Dirección General para la Reinserción el señor Ignacio Landa y la participación de uno de los integrantes del comité ganadero quien explicó a los socios de la empresa asociativa de trabajo TRANSMILENIO, el estudio realizado y la viabilización del mismo, además la forma de cómo la empresa puede ser parte o partícipe de esta nueva asociación, los beneficios para ambas partes, entre otros aspectos. Motivados los socios, presentaron la siguiente reacción. Se realizan nuevas reuniones en donde se pretende, realizar nuevos

proyectos, se estudia la posibilidad de implantar una planta pasteurizadora de leche con capacidad de producción de 2.500 litros de leche diarios, se pronostica que a futuro este mercado, requerirá de tecnologías avanzadas de producción lechera y subproductos y aplicación de valores agregados, por cuanto, se habla de la posibilidad de realizar una alianza con el comité ganadero del municipio de Mocoa, quien se encuentra ya en etapa de estudios. La información manejada es de uso exclusivo del comité ganadero por cuanto no hay datos de la misma. Se habla de la realización de un proyecto ganadero consistente en la adquisición de 20 cabezas de ganado para ordeño y 20 terneras de levantes y 4 toros reproductores, el cual tendrá un costo de \$80'081.400.00 ya elaborado y que se encuentra listo para su cofinanciación.

6. GRUPO ASOCIATIVO “PROGRESAR”

Es una sociedad, sin ánimo de lucro, formado por un grupo de madres cabezas de hogar, tienen personería jurídica y número de Nit, fue fundado en el año de 1995, su objeto social es el aprovechamiento de los recursos agropecuarios de la región.

Son beneficiadas gracias a un proyecto, elaborado por la oficina de la UMATA municipio de Mocoa, denominado “Mejoramiento del nivel de vida de la mujer rural, en el municipio de Mocoa, mediante la explotación cuyícula”, bajo este

proyecto se construyeron 5 galpones y jaulas con capacidad de 500 cuyes cada uno, se entregó un pie de cría de 50 curies entre machos y hembras al igual que alimento por un termino de un (1) año para cada socia. El grupo permaneció estable y produciendo por un tiempo de tres (3) años y medio, hasta el mes de septiembre del año 1998, solo quedaban tres socias, por cuanto tendió a desaparecer, actualmente el grupo acoge a siete (7) socias.

Como método de captación de recursos económicos, este grupo siempre a optado por el pago a la elaboración y en otras ocasiones le han elaborado proyectos para la captación de recursos provenientes del estado, una de las entidades que más a apoyado este grupo es la oficina de la UMATA Mocoa. Los proyectos formulados se envían a la oficinas como el Banco de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Mocoa, La secretaría de Agricultura del Departamento, ONGs.

Observando el comportamiento y la demanda de carne de cuy, además de su capacidad instalada, es claro ver que están por debajo del nivel tolerable de producción puesto que se mantiene un promedio de 150 por galpón, los galpones están diseñados para albergar cerca de 500 curies por galpón, se ve la necesidad de captar recursos del Plan Colombia, por medio de sus diferentes Programas de desarrollo. Se elaboró entonces un proyecto para la secretaría de Agricultura del Departamento, luego más tarde, se hace contacto con el representante legal de la Fundación MALOKA, quien manifestó tener recurso para la financiación de este tipo de proyectos pero que se debía entregar con prontitud un proyecto por un valor cercano a los US\$ 25.000.00 dólares dado lo corto de tiempo (3 días) era imposible elaborar un proyecto, entonces se aprueba hacerle unas reformas al proyecto denominado MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN CUYÍCOLA TECNIFICADA, MEDIANTE EL USO DE LA MANO DE OBRA FEMENINA, EN LA VEREDA RUMIYACO, MUNICIPIO DE MOCOA, dichas reformas se realizaron a los costos infraestructura y a la capacidad a instalar, entregados esto dos proyectos se Espera las respectivas correcciones del caso aunque, hasta el momento no a habido algún pronunciamiento a hacerle reformas a éstos proyectos a excepción del presentado a la Gobernación, esto a que no se están aprobando proyectos con infraestructura ni que trabajen con especies menores, en este sentido se hablo con la secretaria de agricultura alegando que este grupo viene trabajando con especies menores desde un tiempo aproximado de cinco (5) años y como van a hacer para la solución de este pequeño problema a lo cual argumentó que esos procesos que se vienen presentando no dependía de ellos si

no de la oficina Jurídica del Departamento, pues ellos habían detectado anomalías en la ejecución de otros proyectos que trabajaban con especies menores de ahí la suspensión de ejecuciones y aprobaciones de este tipo de proyectos. Sin embargo estaba pendiente una reunión en la cual se hablaría de este problema y el proyecto en mención.

La fundación MALOKA por su parte, manifestó que este proyecto, debía estar avalado por el alcalde del Municipio de Mocoa, y que una vez reunido los EMEDERES, se procedía con los desembolsos y la ejecución del proyecto, por cuanto se espera esta reunión para la debida sustentación del proyecto, su viabilización y aprobación. La aprobación por parte del alcalde, manifestó su representante legal que no había problema alguno, pues el conoce al grupo.

Trabajando en este grupo desde un tiempo atrás, se había elaborado un proyecto para la Alcaldía Municipal de Mocoa, el cual tiene como objeto la búsqueda de una dotación de un pie de cría de curie, un galpón para curies, jaulas y alimento por un valor cercano a los \$ 23'450.000.00 para siete socias (7), este no se ejecutará como se estipula en dicho proyecto, a pesar de no presentar errores en su formulación; gracias a las gestiones realizadas con su representante legal se logro que no se perdiera la aprobación de este proyecto en su totalidad, con la alcaldía Municipal de Mocoa se logro un compromiso en donde se aprueban un valor de \$ 5'000.000.00 para la implementación de pie de cría lo cual irá en

fortalecimiento del grupo, este desembolso esta sujeto a la disponibilidad de presupuesto se espera que no sobrepase la segunda mitad del año 2002.

Se logra el aprovechamiento de las ejecuciones de proyectos del programa del gobierno nacional para la erradicación de cultivos ilícitos por medio del Plan Colombia en cuanto a que representa para el grupo una oportunidad para ampliar su mercado actual, radio de acción, reconocimiento de las entidades gubernamentales, fundaciones, ONGs. Oportunidad en cuanto a que los proyectos que manejan especies menores en especial la carne de cuy (gazapos), necesitan quien les suministre pie de cría de curies, este aprovechamiento de esta oportunidad se comenzó enviando a las diferentes ONGs del departamento, entre ellas la Fundación Antonio Restrepo Barco y la Fundación FUNDECOMERCIO, lográndose vender un total de 429 gazapos curies a la fundación “ Fundación Antonio Restrepo Barco”, vemos entonces como ampliamos su rango de acción, de la misma manera conocida esta situación funcomercio también se hace parte de nuestros clientes potenciales al hacer petición por medio de su representante legal de cotizaciones actualizadas de nuestros productos, queda pendiente su respuesta a la cotización enviada por el grupo. Este proceso se fortalecerá ofreciendo un producto de alta calidad, curies procedentes de los mejores galpones de la región, de raza peruana y que mantienen una alimentación y un cuidado tecnificado. Su precio es altamente competitivo con respecto a los demás proveedores de esta especie, además que juega un papel importante el hecho de

estar organizados debidamente, es decir, registro mercantil, personería jurídica, Nit, entre otras.

Hemos estado trabajando en ampliar aún más nuestro rango de acción, es así, como pretendemos ganar el comercio de carne de cuy tanto cuy gazapo como de desecho, para ello se implementaran estrategias que buscan este objetivo, una de ellas es la relación directa con cada uno de los representantes legales que trabajan con este producto y con los representantes legales de fundaciones y/o ONGs que pretendan implementar dentro de sus proyectos productivos especies menores entre ellos la explotación de carne de cuy. Esta medida se logrará haciendo participes de las diferentes reuniones, eventos y talleres que realiza la alcaldía municipal de Mocoa, UMATAS, ONGs, es en estos eventos donde se puede tener una relación directa con los representantes legales de las diferentes asociaciones y entidades, esto irá a favor del reconocimiento del grupo que influenciará a ampliar su posicionamiento en el mercado de la carne de cuy.

Como se ve este proceso exige una producción y una demanda bastante alta por cuanto el grupo asociativo "Progresar" con sus tres galpones y con su capacidad instalada de 500 curies entre gazapos y curie de desecho por galpón no estaría en capacidad de suministrarlo. Teniendo en cuenta que en foros y seminarios realizados por entidades como la UMATA Mocoa, Universidad de Nariño, Cámaras de Comercio, entre otros realizados en el pasado, se encontró contactos con otras proveedoras de carne de cuy, en diferentes regiones del país (Tambo- Nariño, Rió

Bobo-Nariño, Santiago- Putumayo, Sibundoy-Putumayo) y en países vecinos (Salinas, Lado Agrio -Ecuador, Iquitos- Perú), es tiene previsto solidificar estas relaciones por medio de compras masivas de este producto, con pagos de contado y adquiriendo créditos, en un principio con las regiones más cercanas a grupo, se desarrollan planes de confiabilidad y seguridad de los negocios realizados tanto en el presente y en el futuro.

Estos planes tienen que ver con la forma en que se llevarán los negocios en adelante, aunque no están escritos en papel, solo en la mente de las socias, marcarán el futuro del grupo. Esta forma de negociación comienza con compras de contado de curies gazapos y curies de desecho a las proveedoras más cercanas a la zona donde opera el grupo en este caso Santiago – Putumayo, para este fin solicitaremos créditos, en las entidades financieras, organizaciones y personas que presten dinero, la amortización de estos créditos se hará con la venta de curies traídos de esa zona. Compramos cantidades que superaran los 200 curies aproximadamente, durante unas 5 veces, una vez que tengamos ganada la confianza, cumplimiento y seguridad en la negociación con la distribuidora en Santiago, solicitamos créditos por un tiempo de un mes y habremos hecho un gran avance en pro del desarrollo del grupo.

Con la finalidad de que este grupo se diversifique, se esta pensando en realizar una reforma estatutaria, así mismo, se piensa en cambiar el objeto social del

grupo permitiendo que éste pueda trabajar en otras áreas de la economía regional y local.

7. ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE RUMIYACO (ASSPAR):

Este es un grupo que asocia cerca de 40 familias aproximadamente, su finalidad es la fabricación de panela por medio de la explotación de la caña de azúcar, buscar generar empleo independiente y el sostenimiento de una cultura basado en el cultivo de esta materia prima, devastado en los últimos tiempos por el ingreso de panela sin controles arancelarios procedente de otros departamentos con precios bajos, produciendo que decayese la venta de este producto en la región y provocando una disminución en los cultivos de esta materia prima.

Este presentó una solicitud de palabra acerca de la elaboración de un proyecto, que buscara la implementación de Trapiche Panelero No.15, la adquisición de un vehículo para el transporte de la caña de azúcar ó un vehículo de arado de tierra para la siembra y manejo de caña de azúcar. Una vez hecho contacto con su representante legal y con su asesor un estudiante de ingeniería agroindustrial de la facultad de ciencias agrícolas de la universidad de Nariño se ve la oportunidad de explotar subproductos de la panela como lo son dulces, conservas, panela granulada, entre otros por cuanto se ve suspendido la elaboración del proyecto y se estudia la forma de la elaboración y formulación de un proyecto que busque tal fin.

8. COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJO

Actualmente, se encuentra en etapa de transformación, esta conformada por cerca de 110 socios aproximadamente, son el resultado de un programa desarrollado en estudiantes que recibieron bachillerato con énfasis en convivencia pacífica, todos alcanzan la mayoría de edad.

Su principal objeto social es la producción y venta de productos agrícolas de la región creando alternativas de desarrollo cooperativo para la comunidad y los socios, es una entidad sin ánimo de lucro.

Como proceso a la formación legal de esta cooperativa, debe cumplir con 25 capacitaciones en áreas de formación cooperativa, administrativa, contable y financiera, desarrollo social entre otras. Para este requisito se tiene planeado que el SENA seccional Putumayo, otorgue unos cupos para capacitaciones en temas relacionados con la formación de cooperativas, de este modo, de la totalidad de los asociados cerca de 90 personas aproximadamente tomaron dichas capacitaciones el restante no lo realizó por cuanto manifestaron tener problemas de índole personal. Se planeó un programa de capacitación cooperativa, desarrollado por mi persona, en donde las personas que faltaron a las capacitaciones realizadas por el SENA, pudiesen igualarse y estar al nivel de los demás.

Por medio del convenio suscrito entre el Programa de Reinserción y la Universidad de Nariño, a través de la facultad de ciencias económicas y administrativas se permitiese hacer las diferentes correcciones y aprobaciones del caso, para que en su nombre la Universidad de Nariño y la facultad de ciencias económicas y administrativas, otorgara los respectivos certificados y avales, con la finalidad de cumplir con una de las 25 capacitaciones. Debido a que en el Departamento del Putumayo, se vivía una difícil situación social por cuanto se encontraban cerradas las vías de comunicación terrestre. Me fue difícil legalizar dicho proceso, mi tiempo se agotaba y debo cumplir con otras obligaciones contraídas con otras organizaciones de la ciudad, otra situación que se observó en los asociados a recibir esta capacitación fue el desinterés a tomar dicha capacitación, se citó a una reunión previa a la realización del curso en donde se discutiría el lugar y hora de la capacitación, solo se presentaron 4 personas de las 48 personas inscritas. Todas alegaron disponibilidad de tiempo, calamidad domestica, etc, una segunda reunión se llevó la semana siguiente no hubo afluencia de personas.

Aunque el tiempo de mi pasantía ha terminado, mi labor para con esta cooperativa continuará en los meses siguientes, en donde, por medio de entidades como la Universidad de Nariño, Instituto Tecnológico de Putumayo, Colegio Empresarial de los Andes, SENA, entre otros se pueda aprobar y certificar dicho programa de capacitación. Esta es una gran oportunidad para crear una organización sólida con futuro.

9. CONCLUSIONES

- Las experiencias y errores que se encuentran en una entidad pueden servir como mecanismo para no caer en estos mismos errores, fortalecen el crecimiento y desarrollo de habilidades para la solución de problemas, la toma de decisiones. Un administrador de empresas aunque tiene una serie de teorías que le ayudan a la solución de problemas y a la toma de decisiones casi no siempre sale como se las piensa y las planea, tornándose esta situación en un caso difícil de controlar y dirigir.
- La anticipación de los hechos juega un papel importante dentro de toda organización es por ello que se debe analizar y evaluar con profundidad todo el entorno externo e interno de un hecho antes de tomar una decisión definitiva.
- La adecuada sensibilización de las personas integrantes de una empresa asociación para con las decisiones de su líder ayuda a la motivación y al dinamismo de seguir adelante con un proceso de desarrollo tanto físico en integral de la persona como el de su organización.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 4.
Ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995.

LONDOÑO CHICA, Carlos y MESA, Rodrigo. Curso Básico de Administración.
V.I. Bogotá: Norma, 1998.

ANEXOS

Anexo A. Desarrollo de los cuatro desembolsos proyecto COL/00/ 024

Se propone que el primer desembolso, cuyo valor asciende a los \$ 70'861.399.00 tenga la finalidad de garantizarle al beneficiario de este proyecto un ingreso que le ayude a sobrevivir con la producción que resulte de este primer gasto, según lo mencionado en el componente de ganadería antes mencionado. Es así como se considera que se deba invertir.

Cuadro 5. Primer Desembolso: \$ 70'861.399

Cantidad	Concepto	Valor Unitario	Valor Total
29	Vacas de ordeño	1'900.000	55'100.000
14	Tenera de un año	900.00	12'600.000
	Banco Agrario de Colombia		361.399
	Inventarios (Droga veterinaria)	100.000	1'500.000
	Materias primas (Sal y miel de purga)		1'300.000
			70'861.399

NOTA: En el precio del ganado esta incluido la asistencia técnica realizada por un medico veterinario, el transporte y los imprevistos que dicha actividad con lleva.

Además en este primer desembolso, el sobrante se mantendrá en el Banco Agrario de Colombia, para cubrir gastos en el segundo desembolso.

Cuadro 6. Segundo Desembolso: 70'861.399

Cantidad	Concepto	Valor Unitario	Valor Total
36	Vacas de ordeño	1'900.000	68'400.000
3	Terneritas de un año	900.000	2'700.000
	Total esta transacción.		71'100.000
	Dinero en bancos sin ejecutar		(238.600)
Total			70'861.400
	Saldo disponible en Bancos		122.799

En este desembolso se utilizaron \$ 238.600.00 del anterior desembolso con el que se cubrirá el pago de otra ternera de un año, quedando un saldo pendiente de \$ 122.799.00 para el tercer desembolso

Cuadro 7. Tercer Desembolso

Cantidad	Concepto	Valor Unitario	Valor Total
48	Terneras de un año	900.000.0	43'200.000
4	Toros	1'900.000.0	7'600.000
7	Inversión total en peces	2'512.523.1	17'587.662
3	Establo (100 %)	857.066.0	2'571.198
	Dinero en bancos sin ejecutar		(122.799)
	Total esta operación		70'836.061
	Saldo disponible en bancos		25.333
Total			70'861.400

Cuadro 8. Cuarto Desembolso

Cantidad	Concepto	Valor Unitario	Valor Total
6	Inversión total en peces	2'512.523,1	15'075.139
10	Establos (100%)	857.066	8'570.660
	Total esta operación		23'645.799
	Dinero en bancos sin ejecutar		(25.333)
Total			23'620.466

Nota: la Empresa Asociativa de Trabajo TRANSMILENIO, empleará la suma de \$7'360.983.00 M/CTE para mantención de potreros, mantención de cercas, la compra de herramientas de mano, como machetes, brochas, martillos, entre otros con lo que se estaría de acuerdo a lo estipulado en el contrato No.1994322

Estas actividades se realizarán de acuerdo al cronograma de actividades del proyecto, de esta manera se estará cumpliendo con las condiciones y los recursos acordados en el contrato y el proyecto denominado COL/00/024; Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo y Social de la comunidad desmovilizada del país. Los cuales se destinarán en recursos financieros y humanos para los componentes de ganado vacuno de doble propósito y piscicultura.

Anexo B. Cronograma de ejecución del proyecto.

Cuadro 9. Cronograma de ejecución proyecto COL/00/027.

Actividades / Tiempo (Meses)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Compra de ganado bovino 29 vacas de ordeño y 14 terneras de un año y traslado a las diferentes fincas	X	X											
Compra de inventarios y materias primas		X											
Compra de 36 vacas de ordeño					X	X							
Compra de 3 terneras de un año					X								
Compra de 48 terneras de un año									X				
Compra de 4 toros									X		X		
Aplicación de droga veterinaria				X			X		X				X
Construcción de 7 estanques									X				

Nota: cuando hablamos de inversión total en peces, nos referimos a que se entregara una dotación completa a cada familia, es decir, se hará el desembolso para la construcción de un estanque, la alimentación, droga, transporte y otros gastos que se puedan causar en este componente.

Anexo C. Matriz de evaluación de factores externos

Por medio de esta matriz, podemos observar los efectos que las fuerzas externas ejercen sobre el funcionamiento de la empresa asociativa de trabajo TRANSMILENIO, en la realización de esta se contó con la participación de su representante legal, el señor Ricardo Pantoja, Coordinador del Programa para la Reinserción y un grupo de asociados de la empresa.

En ella se dará una ponderación de los aspectos según su grado de importancia. Esta ponderación es variable de 0.0 (Poco Importante) a 1.0 (Muy importante), teniendo en cuenta que esta columna debe ser uno (1).

La clasificación de los factores para determinar si representan oportunidades o amenazas para la entidad en donde. 1. amenaza Grave 2. Amenaza Menor
3. Oportunidad Menor 4. Oportunidad Mayor.

La multiplicación de la ponderación asignada a cada factor por la clasificación correspondiente para obtener un resultado parcial.

La suma de la columna de resultados parciales, para determinar la situación de la organización. El total puede variar entre uno (1.0) y cuatro (4.0) y el promedio es 2.5.

Cuadro 10. Matriz de factores externos

Factores Externos	Ponderación.	Clasificación	Resultado Parcial
POLÍTICO			
• POLÍTICA DEL PAÍS	0.06	4	0.24
• RENOVACIÓN CLASE DIRIGENTE	0.06	4	0.24
ECONÓMICO			
• MODELO NEO-LIBERAL DEL GOBIERNO	0.03	4	0.12
• CONTROL DE PRECIOS	0.06	1	0.06
• POLÍTICA FISCAL	0.04	2	0.08
SOCIAL			
• DESEMPLEO	0.03	1	0.03
• VIOLENCIA	0.06	1	0.06
• MIGRACIONES - DESPLAZAMIENTOS	0.02	3	0.06
• DESPLAZAMIENTOS	0.03	3	0.09
• DESPLAZAMIENTOS	0.02	2	0.04
CULTURAL			
• ESTILO DE VIDA	0.03	1	0.03
• TRADICIONALISMO	0.02	4	0.08
	0.02	2	0.04
TECNOLÓGICO			
• COMUNICACIONES DEFICIENTES	0.02	2	0.04
• FACILIDAD DE ACCESO A LA TECNOLOGÍA	0.02	2	0.04
• RESISTENCIA A LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS	0.02	3	0.06
	0.02	3	0.06
ECOLÓGICO.			
	0.01	2	0.02

<ul style="list-style-type: none"> • LEY AMBIENTAL • IMPACTO AMBIENTAL 	0.02	2	0.04
GEOGRÁFICO	0.03	2	0.06
<ul style="list-style-type: none"> • VÍAS • ZONA DE FRONTERA • CLIMA 	0.02 0.03 0.03	2 1 1	0.04 0.03 0.03
COMPETITIVO	0.03	3	0.09
<ul style="list-style-type: none"> • CAPACIDAD DIRECTIVA • CAPACIDAD FINANCIERA • CAPACIDAD TECNOLÓGICA • CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO • CAPACIDAD COMPETITIVA. • NUEVOS COMPETIDORES • ALIANZAS ESTRATÉGICAS 	0.03 0.02 0.02	4 3 2	0.12 0.06 0.04
INTERMEDIARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • EXISTENCIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN • CONTRATOS DE ASOCIACIÓN • COSTOS DE DISTRIBUCIÓN 			
PROVEEDOR			
<ul style="list-style-type: none"> • VARIOS PROVEEDORES • CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN 	0.03 0.02	2 2	0.06 0.04
CONSUMIDOR	0.03	2	0.06
<ul style="list-style-type: none"> • EXIGENTE • CAPACIDAD DE COMPRA • HABITO DE CONSUMO • INNOVADOR 	0.03 0.02 0.02	3 3 3	0.09 0.06 0.06
	1		

Anexo D. Factores Internos

Cuadro 11. Pequeño perfil de oportunidades y amenazas del medio (p.o.a.m) de la Empresa Asociativa de Trabajo Transmilenio.

FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	ME D.	BA JA	AL TA	ME D.	BA JA	AL TA	ME D.	BA JA

