

**FORMULACIÓN, DISEÑO Y EJECUCION DE UN PLAN DE
FORTALECIMIENTO EN PLANEACION ESTRATEGICA Y VISION SOCIO –
EMPRESARIAL EN LA ASOCIACION BELEMITA DE MARROQUINEROS Y
CURTIDORES - ABEMAC, EN EL MUNICIPIO DE BELEN, - DEPTO DE
NARIÑO. COLOMBIA**

FIDENCIO BOLAÑOS MUÑOZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
SOCIOLOGIA DEL DESARROLLO
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**FORMULACIÓN, DISEÑO Y EJECUCION DE UN PLAN DE
FORTALECIMIENTO EN PLANEACION ESTRATEGICA Y VISION SOCIO –
EMPRESARIAL EN LA ASOCIACION BELEMITA DE MARROQUINEROS Y
CURTIDORES - ABEMAC, EN EL MUNICIPIO DE BELEN, - DEPTO DE
NARIÑO. COLOMBIA**

FIDENCIO BOLAÑOS MUÑOZ

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el titulo de
Sociólogo.**

ASESOR:

LILIANA DAVILA HIDALGO

Trabajadora Social Especialista en Gerencia Pública y Desarrollo Social.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
SOCIOLOGIA DEL DESARROLLO
SAN JUAN DE PASTO
2007**

Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado son responsabilidad exclusiva de los actores.

Art. 1, acuerdo 324 de octubre de 11 de 1966, emanado del honorable Consejo Superior de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto Abril de 2008

A Dios, mi guía y orientador que siempre estuvo a mi lado para lograr cumplir una meta mas en mi vida y a quien ofrezco los frutos de este trabajo.

A mis Padres, Rosendo Bolaños y Zoila Rosa Muñoz quienes me apoyaron con gran amor y sacrificio en este sueño, mío y de ellos, gracias por confiar en mí.

A la Doctora Liliana Dávila Hidalgo, mi asesora de tesis quien con su saber me oriento para poder llevar a acabo este trabajo.

Fidencio Bolaños Muñoz

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a la Asociación Belemita de Marroquinos y Curtidores ABEMAC, a la Junta Directiva, su presidente Walter Zambrano por permitirme entrar a colaborar en la dinámica institucional con la realización de mi trabajo de investigación.

Fidencio Bolaños Muñoz

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, en su investigación realiza un acercamiento con el objeto de estudio donde hace un diagnóstico que contempla una caracterización socioeconómica, levantamiento de un censo sobre la capacidad de producción en la fabricación de artículos de cuero, disposición de medios y equipos de trabajo en la Asociación Belemita de Marroquinos y Curtidores.

En los referentes teóricos se hace un análisis sobre los orígenes, las tendencias, teorización y prácticas referidos a la planeación estratégica y visión socio empresarial con autores representativos que tratan los temas desde el campo de la sociología y administración de empresas.

Se realiza un direccionamiento estratégico donde se formula la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales y se plantea una nueva estructura organizativa y administrativa.

Se hace un análisis de los factores como la comunicación, participación, liderazgo y gestión comunitaria administrativa en que medida favorecen o limitan su organización.

En la aplicación de planes y estrategias de comercialización de productos y servicios que como resultado de su intervención se generan objetivos estratégicos que a la vez se convierten en planes de acción o proyectos que son trabajados dentro de tres áreas de desarrollo; recursos humanos, técnica y tecnológica; y se trabaja en área de recursos humanos que arroja proyectos para el diseño de un plan de fortalecimiento que involucra talleres de capacitación a los miembros de la asociación. Y además se identifican proyectos para ser ejecutados en el futuro.

ABSTRACT

The current research which focus is the Belemita Association of leatherwork and tanners in the municipality of Belen in Nariño makes a diagnostic about the socioeconomic characteristics, a census that shows the amount of production of leather items and availability and work equipment.

In the theoretic framework an analysis on the roots, trends, theories and activities carried out on strategic planning a managerial vision is considered.

This study takes as a reference representative authors that approach the topics from the field of sociology and management.

The mission, vision and institutional aims are elaborated from a strategic approach proposing a new structure of organization and management.

Factors such as the communication, participation, leadership and the action of the community are analyzed to see how it helps or limit the organization of the community.

In the application of plans and strategies of commercialization of products and services some difficulties were identified and analyzed which made that projects were generated. This project was done in three areas which are human, technical and technological resources.

Main attention was given to the area of human resources whose results were projects that involved workshops of preparation for the members' of the community. Moreover, repertoires of projects are identified to perform them in the future.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	14
1. TEMA	16
2. FORMULACION DEL PROBLEMA	17
3. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	18
4. OBJETIVOS	19
4.1 OBJETIVO GENERAL	19
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
5. JUSTIFICACION	20
6. ANTECEDENTES	22
7. MARCO SITUACIONAL	25
8. MARCO TEORICO	28
9. METODOLOGIA	36
9.1 METODO	37
9.2 TIPO DE INVESTIGACION	39
9.3 DISEÑO METODOLOGICO	41
9.4 POBLACION Y MUESTRA	42
9.5 TECNICAS DE INVESTIGACION	42
10. PLAN DE ACCION U OPERATIVO	43
11. DESARROLLO DE LA PASANTIA	45

11.1 ETAPA I: IDENTIFICACIÓN DE LA ASOCIACION.	45
11.1.1 Acercamiento y sensibilización.	45
11.1.2 Divulgación y socialización del proyecto.	45
11.2. ETAPA 2: TRABAJO DE CAMPO	46
11.2.1 Caracterización de Asociación.	46
11.2.2 Direccionamiento estratégico de la asociación.	60
11.3. ETAPA 3: ESTUDIO ANALÍTICO	65
11.3.1 Análisis de la estructura organizacional y administrativa.	66
11.3.2 Análisis de factores que favorecen o limitan la organización.	68
11.3.3 Identificación de problemáticas en la aplicación de planes y estrategias de comercialización y mercadeo de productos y servicios.	69
11.3.4 Identificación de proyectos.	74
11.3.4.1 Definición de proyectos para ejecución.	76
11.3.4.2 Elaboración de currículo de capacitación no formal.	78
11. 4. ETAPA 4: DESARROLLO DEL PLAN DE INTERVENCIÓN	80
11.4.1 Definición de proyectos a futuro.	80
11.4.2 Capacitación a miembros de la asociación.	81
12. CONCLUSIONES	104
13. RECOMENDACIONES	107
14. BIBLIOGRAFIA	108
15. ANEXOS.	112

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Composición poblacional por género.

Tabla 2. Composición poblacional según género y grupos etáreos de los asociados.

Tabla 3. Estado civil.

Tabla 4. Nivel Educativo de asociados.

Tabla 5. Ocupación de asociados.

Tabla 6. Salarios de asociados.

Tabla 7. Disposición de Medios y Equipos de Trabajo.

Tabla 8. Costos de Medios y Equipos de Trabajo.

Tabla 9. Capacidad de producción en artículos en cuero por la asociación.

Tabla 10. Cantidad de insumos cuero.

Tabla 11. Costo de insumos cuero.

Tabla 12. Cantidad y costo de insumos.

Tabla 13. Mano de obra.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Composición por género.

Figura 2. Estado civil.

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Entrevista a miembros de la asociación.

Anexo B. Asistencia de asociados a la socialización del proyecto.

Anexo C. Formato de la encuesta de tipo socio económico de la asociación.

Anexo D. Formato de censo de equipos y maquinaria de trabajo de la asociación.

Anexo E. Formato de encuesta de capacidad de producción, insumos y mano de obra que se utilizan.

Anexo F. Evaluación de la Capacitación de Liderazgo Asociativo.

Anexo G. Listado de asociados de asistencia a la capacitación de liderazgo asociativo.

Anexo H. Evaluación de la Capacitación de motivación y comunicación.

Anexo I. Listado de asistencia a la capacitación de Motivación y comunicación.

Anexo J. Evaluación de la Capacitación Trabajo en Equipo.

Anexo K. Listado de asistencia a la capacitación El trabajo en equipo.

Anexo L. Evaluación de la Capacitación Cultura Organizacional.

Anexo M. Listado de asistencia a la capacitación Cultura organizacional.

Anexo N. Evaluación de la Capacitación Valores organizacionales.

Anexo O. Listado de asistencia a la capacitación de Valores organizacionales

Anexo P. Fotografías de capacitación.

Anexo Q. Documentos de donación.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación modalidad pasantía, pretende a través de un diagnóstico socioeconómico y caracterización de la capacidad productiva de artículos en cuero en la asociación ABEMAC, plantear un programa de intervención y capacitación en las áreas de planeación estratégica y visión socio – empresarial, con el fin de promover la cooperación, asimilar nuevas actitudes organizativas, ampliar la visión del trabajo en equipo y lograr el fortalecimiento de la asociación como empresa para alcanzar las metas deseadas.

El fortalecimiento se hace a través de un direccionamiento estratégico, identificación de proyectos y capacitaciones en diferentes temáticas con el propósito de mejorar los procesos de liderazgo asociativo, motivación y comunicación; el trabajo en equipo, la cultura organizacional, los valores organizacionales, y los aspectos técnicos como el conocimiento de los trámites de exportación de artículos en cuero.

Este proyecto trata de incentivar y motivar a los miembros de la asociación a participar de manera activa y responsable que conlleve al mejoramiento en su labor diaria como artesanos, artesanas y curtidores.

El proyecto modalidad pasantía se desarrolla a través de un plan de acción en donde se contemplan cinco etapas, cada una contienen actividades y metodologías.

I. IDENTIFICACION DE LA ASOCIACION. El propósito es efectuar un acercamiento y sensibilización con la población objeto intervención frente al objetivo de Fortalecimiento en planeación estratégica y visión socio – empresarial en la asociación. Con actividades como: Acercamiento y sensibilización y divulgación y socialización del Proyecto con la aplicación de IAP.

II. TRABAJO DE CAMPO. En esta etapa se pretende comprender la problemática de la Asociación a través del Diagnóstico y el direccionamiento estratégico de la misma. Con aplicación de instrumentos de recolección de información como: formato de encuestas, entrevistas, observación participante, DOP, DEP.

III. ESTUDIO ANALITICO. Hacer análisis e interpretación del diagnóstico para la identificación e intervención con proyectos. Con el análisis de factores que favorecen o limitan la organización; Análisis de problemáticas en la aplicación de planes y estrategias de comercialización y mercadeo de productos y servicios. En este caso los métodos que se van a tener en cuenta son los siguientes: lluvia de ideas, matriz de problemas, grupos focales, aplicación de análisis DOFA.

IV. DESARROLLO DE LA PASANTIA. Durante esta fase se implementará la ejecución de proyectos de capacitación a los miembros de la asociación, previo análisis de los proyectos identificados, la definición de proyectos a futuro, capacitación a los miembros de la asociación y presentación de informe final. Se tendrá en cuenta las técnicas de planeación estratégica como talleres y seminarios.

1. TEMA

FORMULACIÓN, DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y VISIÓN SOCIO – EMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN BELEMITA DE MARROQUINEROS Y CURTIDORES - ABEMAC, EN EL MUNICIPIO DE BELÉN, - DEPTO DE NARIÑO. COLOMBIA

2. FORMULACION DEL PROBLEMA

Escasa planificación y bajo nivel de organización socio-empresarial y administrativa en la Asociación Belemita de Marroquinos y Curtidores – ABEMAC en el municipio de Belén, - Depto de Nariño. Colombia.

3. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Con la presente investigación modalidad pasantía “FORMULACIÓN, DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y VISIÓN SOCIO – EMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN BELEMITA DE MARROQUINEROS Y CURTIDORES - ABEMAC, EN EL MUNICIPIO DE BELEN, - DEPTO DE NARIÑO. COLOMBIA”, se busca que los integrantes logren tener mejores condiciones de vida en lo económico, un negocio rentable y seguro para mejorar sus condiciones de vida.

En la asociación ABEMAC se evidencia que no hay planes que orienten la marcha de las operaciones de planeación, organización de la asociación; falta de comunicación y ausencia de liderazgo; y si lo hay su manejo no es el más adecuado o ni participativo.

Sus socios siempre buscan la ayuda externa para su funcionamiento; en la entrevista que se realizó a algunos de ellos, afirman:¹ *“los que vienen a ayudarnos solo lo hacen por sus intereses”* refiriéndose a las entidades existentes Organismos del Estado, u ONG`s, la mayoría de asesorías son de bajo impacto y son pocos los beneficios de las capacitaciones recibidas de las entidades públicas y privadas en estos temas.

Inclusive se percibe la poca capacidad de autogestión, afirmaciones como; *“no hay interés en hacer proyectos ni se tiene conocimiento como hacerlos”* *“si nos organizáramos todo seria mejor”* reflejando la pasividad, la falta de capacitación y de iniciativas colectivas.

Lo anterior nos plantea la necesidad de realizar un estudio que permita establecer en que medida los diversos aspectos contemplados en la descripción están limitando la planeación, organización, y administración al interior de la asociación.

¹ En la descripción del problema se tuvo en cuenta a algunos miembros de la asociación a través de una de entrevista. La ficha técnica se anexa en este documento 2007. (Ver Anexo A).

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

“FORMULAR, DISEÑAR Y EJECUTAR UN PLAN DE FORTALECIMIENTO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y VISIÓN SOCIO EMPRESARIAL PARA LA ASOCIACIÓN BELEMITA DE MARROQUINEROS Y CURTIDORES ABEMAC, MUNICIPIO DE BELÉN, DEPARTAMENTO DE NARIÑO”.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar las características económicas, culturales y sociales de la asociación objeto de estudio.
- Identificar los principales factores que favorecen o limitan la organización comunitaria de esta asociación del municipio de Belén (N).
- Identificar las problemáticas y dificultades que presenta la asociación en la aplicación de planes y estrategias de comercialización y mercadeo de productos y servicios.
- Diseñar, conjuntamente con la Asociación, un plan de fortalecimiento que involucre sensibilización y capacitación a los miembros de la asociación.
- Ejecutar las actividades y estrategias del plan de fortalecimiento contemplando la identificación de proyectos a futuro.

5. JUSTIFICACION

En el municipio de Belén se detecta una gran problemática en lo referente a la economía artesanal e Industrial evidenciada a través de la competencia desleal y el individualismo; lo cual redundando en el atraso empresarial, por ello es necesario que el profesional de sociología investigue a partir de las teorías de la sociología industrial y/o empresarial, estos fenómenos y formule un diagnóstico real de la organización.

Este proyecto busca, además del diagnóstico, formar a los asociados para el crecimiento social y comunitario en las áreas de la planeación, la cultura organizacional en actividades productivas y/o empresariales, partiendo de sus conocimientos y habilidades artesanales, manufactureras y sociales que son el producto de su cotidianidad o su patrimonio cultural, analizando su situación en conjunto e interpretando su entorno propio y circundante además de identificar su papel como individuos de una comunidad.

No se puede creer, en soluciones individuales a problemas colectivos, que implican al conjunto y a la totalidad de actores sociales, por el contrario, se debe asumir que solo se puede encontrar las respuestas adecuadas en el esfuerzo, académico, profesional, solidario, a través de la acción colectiva. En este sentido; se pretende, modestamente y desde la mística creativa de la sociología, y el sentido de pertenencia a nuestros pueblos, sin apasionamientos, poner un granito de arena para mejorar la calidad de vida colectiva de nuestras comunidades, convirtiendo los intereses de la comunidad en sus propios objetivos. En este orden de ideas la pasantía para la asociación ABEMAC, representa una alternativa de renovación que garantice su estabilidad como organización para el futuro.

La Sociología es la ciencia que estudia los fenómenos de la convivencia humana, de forma global, organizacional o de forma grupal, trata de analizar el comportamiento social de las comunidades, cada individuo se comporta de forma distinta según el grupo en el que se desenvuelve grupo en el que aprende y genera pautas de comportamiento; el individuo las acepta porque están sustentadas e inspiradas por principios, valores, intereses (Políticos, Económicos, culturales, etc.) que justifican ese comportamiento. Desde los enfoques de la sociología industrial, cuyo objeto de estudio son los problemas humanos al interior de las fábricas, empresas y organizaciones, con especial énfasis a la productividad y desde la sociología organizacional que estudia empresas, grupos

e instituciones en función de su organización como sistema, como un conjunto de actividades conscientemente coordinadas para conseguir el objeto; analizando problemas como la comunicación, la retroalimentación, la participación, la organización, las relaciones formales e informales, las relaciones de cooperación, los enfoques de gerencia entre otros.

Dentro de la área de sociología del desarrollo, se busca que este proyecto sea abierto, inacabado, que no pretenda agotar todos los temas ni dar respuesta a todas las preguntas, sino que, por el contrario, intentar abrir nuevas vías de reflexión y debate que nos ayuden a construir nuevas prácticas que ayuden a la disciplina para la consulta y dirección de trabajos comunitarios.

Para los miembros de la Asociación es un espacio de posibilidades que se abre para aportar y obtener beneficios a partir del grado de participación que se tenga como respuesta, para el cumplimiento del objeto social que redunde en beneficios a la comunidad Belemita.

6. ANTECEDENTES.

La evolución de la pequeña industria del cuero en Belén comenzó a partir de 1920 a curtir las pieles en pozos de tierra colocándoles algunos elementos como cortezas de árboles, encinas silvestres, estiércol de hormiga que era traída desde el departamento del Huila y además a fuerza de golpes con un mazo o sobre una superficie resistente, proceso que se denominaba de golpeado de ahí se lo llevaba al teñido con colorantes naturales entre ellos, las cáscaras de encina carbonero, dichas cortezas eran maceradas y disueltas en agua.

A partir de 1950 el proceso de curtición fue evolucionando hasta que posteriormente se empleó tanques de desagüe los cuales se les agregaba cal, se empleaba además los árboles de motilón silvestre.

En algunos talleres adquirieron las primeras máquinas de coser o de talabartería que también se denominaban, combinándose la elaboración a mano y en máquina. Se elaboraban cabestros, correas, petacas, coyuntas y demás aparejos para los bueyes de tiro, galápagos, monturas, sandalias y suecos. Las petacas se las utilizaba para guardar y transportar la ropa.

En la celebración del Aniversario de la Cruz en 1960 se realizó una exposición industrial en la cual participó Belén con algunas muestras, contó con la presencia del Dr. José María Salazar Albán, Gobernador del departamento de Nariño, al que le llamó la atención y resaltó dichos trabajos, interesándose en esa actividad manufacturera y a la vez informó a Artesanías de Colombia con sede en Bogotá, hasta llevar algunas muestras donde se promocionaron como también en otros lugares del país entre ellos Cali, Medellín, Cúcuta, etc.

A partir de 1960 llegaron a Belén unos turistas norteamericanos quienes se motivaron en la confección de artículos de cuero, estos señores llevaron muestras que posteriormente fueron regresadas indicando a los productores las correcciones que tenían que hacerles, entre los artículos de cuero que llevaron fueron: maletines, bolsos, tulas; a la vez trajeron nuevos diseños para ser elaborados en Belén. Estos señores visitaban con mucha frecuencia la población, llevando en varias ocasiones la mercancía que ellos consideraban conveniente para luego ser vendida en Estados Unidos.

El cuero que se utilizaba desde la fecha y en lo sucesivo se denominaba cuero al cromo en diferentes colores y calibres. Se empezó a elaborar bolsos de toda clase, maletas, maletines y zamarros.

A partir de 1970 entidades como el SENA, Artesanías de Colombia, PROEXPORT Corporación Financiera Popular-Seccional Nariño, iniciaron una serie de visitas y cursos especialmente en la curtición.

En marzo de 1977 se elabora un proyecto para la consecución de una máquina divididora, la cual es adquirida días después figurando como la primera máquina que llega a dicha región.

En abril 17 a 22 de 1978 se dictan seminarios y charlas sobre asistencia técnica al sector manufacturero del cuero por los señores Hernán Lozano C. y Elizabeth Weiland, enviados por PROEXPORT.

En abril y mayo de 1979 se dicta un curso sobre curtición por Robert Mazerey y Tonino Bertelussi de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industria ONUDI, los cuales dejan algunas inquietudes corrigiendo los errores encontrados y recomendaron que en lo sucesivo se practique lo enseñado en la curtición técnica del cuero; también asistieron representantes de PROEXPORT, de la Corporación Financiera Popular, Artesanías de Colombia y del SENA Regional Nariño.

De agosto 3 a septiembre 12 de 1979 es contratado ERIC ONSHUUS experto en curtición, por el Ministerio de Desarrollo Económico de Colombia y la ONUDI con el objetivo de realizar asesoría en la curtición, el cual deja algunas recomendaciones y conclusiones para que se las practique con la finalidad de mejorar la curtición y la elaboración de las manufacturas de cuero.

La pequeña industria del cuero representa la base económica del municipio y a la vez es la principal fuente de contaminación dada su localización en la cabecera municipal y las tecnologías altamente contaminantes que emplean los curtidores. En el seminario taller denominado "Impacto Ambiental de las Curtiembres" realizado en Belén el 30 de marzo de 2001, se analizaron los efectos sobre los diferentes componentes ambientales: comportamiento atmosférico, componente hídrico, componente suelo y componente paisajístico. Además, se concluyó en la necesidad de reubicar las curtiembres fuera del perímetro urbano.

La reubicación de las curtiembres (las curtiembres actualmente se encuentran localizadas en zonas residenciales de la cabecera municipal, en consecuencia existe una "compatibilidad" entre los usos residencial e industrial) es un asunto que se viene discutiendo desde hace varios años, visualizándose un proyecto que permite resolver la problemática de la contaminación el cual se configura en la construcción de un Parque Industrial del Cuero ajustado a los requerimientos del Municipio de Belén².

² ORTEGA BOLAÑOS, Libardo. Plan de Desarrollo Municipal 2001-2003 y en el Esquema de Ordenamiento Territorial 2001-2009.

El origen de la industria del cuero en Colombia comienza en los años 70 cuando para aprovechar la creciente oferta de cueros, la existencia de grandes mercados potenciales y la disponibilidad de un mano de obra no calificada pero hábil para trabajar el cuero, varios empresarios iniciaron un negocio que para esa época era atractivo, rentable y con un gran futuro. La ventaja de esta industria en este momento, fue que surgió como un sector típicamente de exportación, con el objetivo de vender en los mercados internacionales la mayoría de su producción, con la posibilidad de atender un mercado interno que por ese entonces, también registraba favorables índices de crecimiento³.

Seis años más tarde se crearía la Asociación Colombiana de Industriales del cuero ASOCUEROS, una entidad que unifica esfuerzos para obtener beneficios a favor de la industria, para ello se planteo como objetivo central el fomentar la solidaridad de los industriales agrupados, apoyando así a varias empresas pertenecientes a este sector, en los que se encontraba fabricantes, transportadores y proveedores.

En 1978 se presento por primera vez el “COLOMBIAN LEATHER SHOW”, feria internacional del cuero que permitió al sector dar el primer paso decisivo para exhibir los productos colombianos al mercado exterior. En este evento participaron 45 expositores de productos terminados en cuero, materias primas y servicios para la industria, con la participación de países compradores internacionales como el PACTO ANDINO Y ESTADOS UNIDOS⁴.

Trabajos realizados sobre la industria del cuero, básicamente que tratan del problema de falta de iniciativa de creación de empresas y espíritu empresarial en la ciudad de San Juan de Pasto se ha tratado más desde los sectores académicos⁵.

³ TAVERA, María Ángela. Los cueros están out. En: Clase Empresarial, 1995, p.32.

⁴ MORA, Diana Carolina. Trabajo de Grado, plan de mejoramiento para un conjunto de Empresas Marroquineras de la ciudad de San Juan de Pasto para incrementar su competitividad a través de la eficiencia colectiva. Pontificia Universidad Javeriana – Santiago de Cali, 2000, p.4.

⁵ CHACON LEGARDA, María Eugenia y ERASO BASANTE, Ana María. Desarrollo de la Mentalidad Empresarial en los Inversionistas Comerciantes y Empresarios de la Ciudad de Pasto. CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES MARÍA GORETTI. Unidad de Administración Financiera.2004.

6. MARCO SITUACIONAL

El Municipio de Belén se encuentra localizado en el sector nororiental del Departamento de Nariño en la región andina; a una distancia de 92 kilómetros de la ciudad de San Juan de Pasto, por la carretera que desde Belén conduce a los Municipios de San Bernardo, San José de Alban, Buesaco y Pasto. Su territorio se encuentra comprendido en las siguientes coordenadas: 1°35' de latitud norte, 77°1' de longitud oeste, a una altura promedio de 2.162 msnm y a una temperatura promedio de 16°C. El Municipio de Belén tiene una extensión de 33,51 km².

Políticamente el municipio se encuentra dividido en tres (3) corregimientos y doce (12) veredas. Limita al norte con el municipio de Colón – Génova, por sur con los municipios de San Bernardo y San Pedro de Cartago por el occidente con el municipio de la Unión y al oriente con el municipio de la Cruz.

Su precipitación media anual es de 1.730 milímetros. La mayor parte de su territorio es montañoso por estar ubicado en la cordillera centro oriental.

La población total del municipio según datos del Censo 2005 es de aproximadamente 6.578 habitantes localizados así: 42,70% (2.809) en la zona urbana y 57,30% (3.769) en la zona rural.

Algunos de sus platos típicos son el frito, el poche, empanadas y los tamales. Celebra sus fiestas patronales se realizan el 12 de diciembre con evento culturales deportivos y religiosos; realizan diversas festividades como costumbre a nivel de todo el departamento y también realizan festividades propias. El juego de inocentes el 28 de diciembre, los días 4, 5 y 6 de enero, en unión de todas las gentes sin distinción de clase ni colores políticos, el denominador común es la alegría. El 4 de enero es la llegada de la Familia Castañeda con desfiles y disfraces de las colonias belemitas residentes en las distintas ciudades del país. El 5 de enero el juego de negritos consistentes en pintarse el rostro de color negro o de diversos colores y bailes populares. El 6 de enero el desfile de carrozas y comparzas que en buen número participan con gran colorido, con demostración de arte y con motivos alusivos a los oficios de la población.

La pequeña industria del cuero representa la base económica del municipio (relacionada con el procesamiento del cuero, tanto en la parte de curtición como en marroquinería (fabricación de manufacturas de cuero). La marroquinería se desarrolla a nivel de pequeñas unidades productivas de tipo artesanal) y a la vez es la principal fuente de contaminación dada su *localización* en la cabecera municipal y las tecnologías altamente contaminantes que emplean los curtidores.

El proyecto “Formular, diseñar y ejecutar un plan de fortalecimiento en planeación estratégica y visión socio empresarial” toma como grupo de estudio a los miembros de la Asociación del área urbana del Municipio de Belén quienes pertenecen a la Asociación Belemita de Marroquineros y Curtidores, ABEMAC que cuenta con 22 miembros dedicados a las actividades de marroquinería y curtición.

A continuación se hace una reseña histórica de la misma. Fue como en cabeza de HECTOR EULISES GOMEZ, y GERARDO DELGADO quienes de muchos años atrás venían manejando la idea de conformar una organización; y reúnen con grupo pequeño de Marroquineros y curtidores. Y según los registros de actas se realiza la primera asamblea el 21 de Marzo del 2001 donde en su objetivo estaba el de capitalizar el grupo para compra de carnazas (subproductos del cuero) y realizar compra y venta de este producto.

Los cursos de capacitación que dieron entidades como FUCIE (Fundación Centro de Investigaciones Económicas); SENA, CONTACTAR (Corporación para el Desarrollo de las Microempresas) y SOT (Sistema de Orientación Tecnológica) en “Asesoría Integral de Mercados y Asistencia Técnica del *Proyecto Minicadena del Cuero*” en noviembre 27 del 2001 en el municipio de Belén Nariño. Sirvió de motivación para que se unieran más personas a este proyecto de conformar una entidad.

Para el año 2002 en el mes de Marzo 21, se hace la reunión de los asociados donde no se conoce como se establece, o como queda la junta directiva. Si se indica en que se hizo un planteamiento de los estatutos de la organización como sociedad limitada.

Pero por motivos de desinterés por los asociados se descuida el propósito de definir el carácter de la organización. Pero se sigue manteniendo un capital y unos aportes sociales.

Para el año del 2003 en el mes de Agosto 11; por medio de Asamblea General se hace la elección de Junta Directiva; compuesta por las siguientes personas:

Walter Zambrano
Presidente

Jorge Alberto Ordoñez
Tesorero

Zoraida Ordoñez
Secretaria

Temas que se trata están relacionados con capitalización de la asociación a través de aportes sociales.

Para el año de 2004 en el mes octubre 30 se convoca a Asamblea Extraordinaria para las fechas de:

Lunes 1 de noviembre de 2004

Lunes 15 de noviembre de 2004

Con el propósito de:

Determinación del tipo y nombre de organización que se legalizará.

Elaboración y de discusión de estatutos.

A las conclusiones que se llegaron fueron:

- Que el tipo de organización que se legalizará será Asociación y se llamará ABEMAC, Asociación Belemita de Marroquinos y Curtidores, por que en la mayoría de asociados las actividades principales son la Marroquinería y Curtición.
- Que por ACTA del 15 de Noviembre de 2004 se constituyó la entidad como Asociación Belemita de Marroquinos y Curtidores, sigla ABEMAC. Sus miembros se muestran en el anexo a este documento.
- En la elaboración y discusión de estatutos. Se decreto Objetivos generales y específicos de la Asociación. Se muestran en el anexo a este documento.

Para este mismo mes noviembre 29 de 2004 se realiza una reunión con los miembros de la Asociación para una capacitación con Eduardo Chamorro funcionario del Sena Nariño.

Que la inscripción se hizo en Cámara de Comercio el 02 de Diciembre de 2004 bajo el número 11360. Y también se saco su respectivo RUT ante la DIAN. Y su respectivo NIT: 830509434 – 0.

La participación en la primera “Feria del Sur Occidente Colombiano” llevada a cabo los días, 28 de Septiembre al 2 de Octubre del año 2005 en curso en Bogota. Donde se tuvo una gran acogida por los anfitriones de esta feria, sobresaliendo en las exposiciones de las diferentes líneas de cuero. Se tuvo la oportunidad de tener ventas, contactos con comerciantes.

El envió de productos representativos de la asociación a la feria Footwear and leather show en Bogota que se realizo los días 7 al y 10 de agosto de 2007.

La participación en primera Rueda Nacional e Internacional de Negocios “EXPOSUR 2007” el 1, 2 y 3 de Noviembre de 2007 en Club Colombia, San Juan de Pasto. Se logro entrevistas y contactos con compradores de Puerto Rico y México.

La vinculación constante de la asociación a los programas que patrocina la alcaldía municipal, Cámara de Comercio y demás entes para desarrollo de su objeto social.

7. MARCO TEORICO

En esta investigación modalidad pasantía pretende conocer y analizar los procesos de planeación estratégica y visión socio – empresarial; comunicación organizacional y participación comunitaria en la asociación ABEMAC del municipio de Belén; de igual manera se revisan y analizan los conceptos de Planeación Estratégica un referente metodológico que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente en lo relacionado con la conquista de tierras y en el ámbito militar. (CARL VON CLAUSEWITZ 1870)⁶.

La planeación no contenía el aspecto científico que adquirió en los últimos tiempos, aunque se encuentra ligada indisolublemente al conocimiento científico. Durante la época de la Revolución Francesa y de los reformadores sociales, se perfiló con enorme fuerza y poder, constituyéndose en una intervención deliberada, basada en un conocimiento racional del proceso socio – económico y de sus leyes⁷.

Fue el Conde de Saint – Simón quien introdujo en el pensamiento social el concepto de planificación de la economía, pero es sólo con los trabajos de Frederik Taylor y Henry Fayol, autores de la conocida de la *Dirección científica de la empresa*, quienes quisieron sustituir el empirismo en la gestión empresarial haciendo que se interviniera mediante la planificación como función y herramienta de dirección. Taylor manifestaba que el papel esencial del "management"(Administración) exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pesara el qué y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador realizaba⁸. De modo que los primeros esfuerzos de la planeación institucional, a la luz de esta teoría, se formularon hacia finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX.

⁶ Burg, Magdeburgo, 1780 - Breslau, Silesia, 1831). General Alemán, uno de los más influyentes teóricos de la guerra. Entre los postulados esta el de reducir los riesgos del azar o la incertidumbre en una guerra. Tener en cuenta la Estrategia y la Táctica. Estos dos componentes son la base de la Planeación Estratégica.

⁷ Ruth Saavedra Guzmán y otros. Planificación del desarrollo. Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, 1998.p. 15.

⁸ "Planeación Estratégica". Jeftee Evoli, www.monografias.com.

El aporte de estos percusores de la moderna administración fue retomado por numerosos autores y estudiosos, quienes, finalmente, le dieron forma a las conocidas funciones básicas de toda organización.

Sin embargo, sólo hasta comienzos del siglo XX se empieza a hablar de la planeación en los niveles económico y social, esto es, apenas se introduce el concepto planeación en la literatura científica, dando vida al estudio sobre el factor trabajo y los principios de la organización.

Por siglos, la planeación fue una técnica utilizada y conocida exclusivamente en las acciones militares; por esta razón, la terminología usada hoy, proviene de la jerga militar.

Los economistas de comienzos del siglo XX se preocuparon por trasladar los conceptos y la metodología militar a los campos económico y social. Fue alrededor de la discusión de los grandes problemas del siglo XX que se inicia la teorización clara de la planeación. Para el efecto, confluyeron dos procesos particulares: el primero, la instauración del socialismo en la Ex Unión Soviética, escenario en donde aparece por primera vez la planificación como elemento esencial para el desarrollo del conjunto de la sociedad, siendo el primer experimento que hizo posible la teorización saintsimoniana; el segundo, contradictoriamente, se propuso desde el mundo capitalista, particularmente desde la obra teórica y practica de John M.Keynes, quien asume la planeación también como elemento para el desarrollo económico de las naciones, con el objetivo de proponer unas formulas que contribuyeran a superar los problemas que se venían presentando en los países capitalistas de occidente durante los años treinta (en el periodo conocido como la gran depresión económica)⁹. De ahí que la planeación económica y social, en alternativa al exclusivismo militar, surge en los años treinta a raíz de la política económica en la Ex Unión Soviética y de la respuesta a la gran crisis del mundo occidental, como intervención estatal orgánica y planificada de la economía.

Todo lo anterior permite indicar que en las últimas décadas (de los años cincuenta) gran parte de teoría administrativa se centra en el problema de la planeación. Se puede afirmar, entonces que la mayoría de los textos conocidos

⁹ SALAZAR ZABALA, Hernando. Planeación Estratégica aplicada a Cooperativas y Demás Formas Asociativas y Solidarias. INDESCO (Instituto de Economía Social y Cooperativismo.) Universidad Cooperativa de Colombia. 2005. Pág. 19.

hasta hoy en día, que analizan los problemas del desarrollo económico o socio empresarial o la administración misma, tratan sobre el problema de la planeación. Según Steiner (2000), la Planeación se define como el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos. Para Aguirre O (2000), la define como el proceso de decidir qué se va hacer, cómo se hará, quién y cuándo lo hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos.

De igual manera, para Humberto Serna Gómez (2003), es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio¹⁰. Humberto Serna, argumenta que la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y formal de una organización para establecer y desarrollar planes detallados de sus objetivos, con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias básicas, y así lograr los objetivos organizacionales.

De las definiciones anteriores, se deduce que la Planeación Estratégica:

- Es un conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma.
- Es el esfuerzo sistemático y formal de una organización para establecer y desarrollar planes detallados de sus objetivos, con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias básicas, y así lograr los objetivos organizacionales.
- Analiza la situación actual y la que se espera en el futuro (visión), determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión.
- Constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el ¿qué lograr? (objetivos) al ¿qué hacer? (estrategias).
- Se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

¹⁰ SERNA GOMÉZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología – Alineación – Implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión. 9ª edición, Bogotá, D. C.:3R Editores, 2003. Pág. 19.

La función principal de cualquier unidad económica en este caso la asociación es el de planear; es decir, el de prever y dirigir su curso futuro y no ser víctima de circunstancias que podrían haberse controlado mediante un adecuado proceso planificador y una reflexión clara sobre el quehacer institucional futuro.

En este sentido la Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente (interna y externa), con el fin de evaluar la situación presente de la organización, así como su nivel de competitividad; todo esto con el propósito de anticipar y decidir el direccionamiento de la institución al futuro.

Este proceso permite responder a interrogantes como los siguientes:

¿Qué hemos hecho? ¿Dónde estamos hoy? ¿A dónde debemos ir? ¿A dónde podemos ir? ¿Cómo estamos alcanzando objetivos y metas?

La Planeación Estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar diferente, a pensar de manera estratégica. De allí, la calidad y el compromiso como profesional en estos procesos, en tiempos de turbulencia, como los que actualmente enfrentan las organizaciones en un mercado cada vez más globalizado; la calidad del talento humano y nuestra participación en los procesos decisorios son los factores principales que permitirán definitivamente las ventajas competitivas de las empresas asociativas¹¹.

Teniendo en cuenta lo anterior, las organizaciones deben tener muy claramente estructurada su visión, de esta manera definimos a la visión como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es por ello que es el sueño maspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa (Asociación). Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro de permanecer y mantenerse¹².

¹¹ NIETO MEDINA, Felipe. Gerencia y Gestión de Empresas Cooperativas. Planeación y Gestión Estratégica en Empresas Cooperativas. Pontificia Universidad Javeriana. Pág. 52- 53.

¹² JOSUÉ GALINDO SUCA Licenciado en Administración De Empresas joshuags@mixmail.com
www.monografias.com.

Para poder definir la visión se debe establecer a futuro lo que se pretende alcanzar en el desarrollo de la organización, identificar los aspectos estratégicos en los cuales se debe concentrar la atención para alcanzar el objetivo a futuro y la evaluación del camino recorrido, así mismo la reconsideración de los objetivos.

Con respecto a la orientación que se ha propuesto en este proyecto visión socio-empresarial, básicamente debe enfrentarse al dualismo siguiente:

Establecer un equilibrio ordenado entre la dimensión social; relacionada con el servicio al asociado, el factor humano en la organización y la dimensión económica inherente al aspecto empresarial¹³.

En lo social entender que el ser humano por naturaleza es un ser gregario y además esta característica esta motivada por intereses como lo muestra Maffeo Pantaleón (1857 - 1924) sostiene que la forma mas categórica que el motivo que impulsa a las personas a pertenecer a un asociación no es mas que un principio hedonístico, es decir el de obtener ventajas económicas individuales. Basta aplicar estos principios y decir que el hombre en lo económico, actúa racional y económicamente, es decir, que siempre actúa por su interés económico, medible por el dinero.

Desde la corriente utilitarista se entiende que “Todo hombre busca siempre necesariamente evitar para si el dolor y obtener el mayor placer de cada uno de sus actos”¹⁴.

Pero la propia satisfacción del asociado esta en el reconocimiento de la calidad e importancia del trabajo, en el respeto por los demás; en que sus aportes signifiquen rentabilidad, lo contrario seria frustrante y doloroso.

Sin embargo León Walras (1834 - 1910) el mas notable exponente de la llamada escuela de Lausana (Suiza) o escuela matemática, en alguno de sus escritos afirma que las asociaciones que agrupa a amplios sectores de la sociedad como consumidores, como trabajadores o como ahorradores y prestamistas propietarios conjuntamente de los correspondientes almacenes, talleres y establecimientos

¹³ NIETO MEDINA, Felipe. Gerencia y Gestión de Empresas Cooperativas. Planeación y Gestión Estratégica en Empresas Cooperativas. Pontificia Universidad Javeriana. Pág. 24.

¹⁴ MIGUENS, E. José. Los Presupuestos sociológicos de las Teorías Económicas Modernas. Sociología Económica. Editorial Roque Desalma. Pág. 15-16.

financieros son el medio para convertir en capitalistas a los integrantes de tales asociaciones¹⁵.

Pual Lambert,(1961) teórico cooperativista de habla francesa reconoce el papel que Walras le asigna a la cooperación, asociación, difiere de él al referirse al capital: Para Lambert “La auténtica cooperación no hace capitalistas a los asociados; no difunde la propiedad del capital, sino que extiende la esfera de utilización colectiva del capital”¹⁶.

A estas organizaciones no se les puede dar el carácter en la dimensión solo económica sino que es una gran fuente de riqueza espiritual y cultural; Arthur Pigou (1877- 1959) escribió desde la Universidad de Cambridge acerca de las cooperativas al referirse a ellas como generadoras de cambio social, por cuanto el bienestar colectivo es la suma del bienestar individual. Así mismo, manifiesta que las organizaciones no solo satisfacen las necesidades materiales sino también espirituales¹⁷.

Aquí es interesante tener en cuenta a las necesidades que se pueden dar dentro de una asociación se pueden convertir en potencialidades, en la medida que las necesidades comprometen, motivan y movilizan a las personas¹⁸.

En relación con la cooperación, asociación en organizaciones, Marx destaca durante todas sus obras la importancia del trabajo humano, que sea de iniciativa propia y autónoma; se refiere de la siguiente manera: “La asociación de los trabajadores debe ser obra de los mismos trabajadores”, además da un sentido a las organizaciones de sean asistencialistas, es decir que asuman autogestión en las mismas y predice que si se basan en una manera ciega en el apoyo del Estado su funcionamiento fracasaría. Y al respecto el papel del gobierno ha cambiado según Rodrigo Valera: “El gobierno entrará en el proceso de concentrar sus esfuerzos en unas pocas cosas, y en dejar bajo la responsabilidad de los ciudadanos la mayoría de los aspectos. Su papel será mucho más el de indicador, de señalador, de apoyador de acciones de los ciudadanos que de ejecutor de las mismas”¹⁹.

¹⁵ URIBE GARZÓN, Carlos: Bases del cooperativismo. Fondo Vocacional Universitario, Bogotá, 1993. Pág. 114.

¹⁶ LAMBERT, Paúl. La Doctrina Cooperativa. Intercoop, Buenos Aires, 1961. Pág.25

¹⁷ SANDOVAL CASTILLO, Darío. Gerencia y Gestión de Empresas cooperativas. Economía y Sector Solidario. Pontificia Universidad Javeriana. Impresión. JAVEGRAF 2003. Pág. 140.

¹⁸ MAX – NEEF, Manfred (CEPAUR) (1997). Desarrollo a Escala Humana. Una opción para el futuro. Proyecto 20 Editores, Medellín. Pág. 37.

¹⁹ Valera v. Rodrigo Cambios hacia el Nuevo siglo. CCDE. Universidad Icesi, Pág. 14.

Es de anotar que cuando se trata de implementar un modelo asociativo por decisiones gubernamentales (por lo general no hay continuidad en sus proyectos) y no por la decisión autogestionada de las personas y las mismas comunidades que desean asociarse, en la mayoría de casos, se fracasa debido al trato paternalista dado por el estado, constituyéndose esto en un aspecto negativo.

Al contemplar a la asociación como una empresa implica realizar una serie de operaciones de tipo económico y como empresa también tiene sus propios objetivos. Estas organizaciones tienen un objetivo de servicio social, sin olvidar que como empresa, comparte el objetivo de no tener pérdidas y de ser sostenible económicamente en el tiempo²⁰.

Ante estos retos y en el siglo de los intangibles²¹, la visión socio empresarial ya no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de la empresa desde el siglo XIX. A éste debe incluirse la comunicación, la participación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos cuatro aspectos constituyen el " sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

Desde esta perspectiva la comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere.

La Comunicación Organizacional dentro de la Asociación se debe plantear como esencia y herramienta estratégica de las relaciones de la asociación con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere²².

La comunicación es objeto de "gestión", es decir, es instrumento, de carácter estratégico orientado a un fin práctico: las relaciones, el cumplimiento de metas

²⁰ ARIZA RAMIREZ, Leonardo Alberto. Mercadeo de Productos y Servicios en Empresas del Sector Solidario. Pág.20.

²¹ El concepto general de intangible es la carencia de sustancia física el diccionario Webster define a intangible como: No tangible; incapaz de ser percibido por el tacto; impalpable. Isabel López Triana, socia de Villafañe & Asociados, una de las consultoras más prestigiosas en España en la gestión de intangibles, los agrupa en cuatro categorías: reputación, marca, responsabilidad social corporativa y capital humano. Cada una de ellas se desglosa a su vez en otras: comunicación interna, ética empresarial, 2007.

²² VALLE, Mónica. La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI. Razón y Palabra. Revista Electrónica en América Latina especializada en Comunicación. Numero 32.1999. www.razonypalabra.org.mx.

reconocidas en común y la coordinación de comportamientos aspecto importante para la productividad empresarial. "El objetivo de la comunicación debe ser, redefinir la relación de las organizaciones con el entorno, colocar en interacción los elementos internos y externos y desarrollar el potencial humano y tecnológico con que estas cuentan"²³.

²³ Joan Costa: La Comunicación en Acción, Paidós, 1999. Pág. 22.

8. METODOLOGIA

La investigación se realiza a partir del Enfoque **crítico-social**, el cual hace énfasis en el desarrollo de la persona como ser integral activo, dinámico y participe de su propio desarrollo en donde prima lo reflexivo, creativo y emancipatorio; más cooperativo en la solución conjunta de los problemas y de mayor consistencia moral en su quehacer cotidiano. En consecuencia, este enfoque promueve un tipo de interacción social basada en el respeto mutuo, el razonamiento, la cooperación, la aportación constructiva y la coherencia ética, en los que se despliega en su totalidad la persona como ser humano social que reenfoca la realidad y se proyecta hacia metas de autorrealización futura en lo individual y lo colectivo.

Desde el punto de vista del investigador conlleva a determinar la situación presente de la asociación, conociendo la realidad interna como externas con sus limitaciones y fortalezas frente a los cuales existe una serie de razones, causas o explicaciones a diferentes fenómenos culturales económicos y sociales.

La investigación desarrollada a través de la modalidad de pasantía, se enmarca en la línea del programa “Desarrollo Regional”, retomando a un estudioso como Sergio Boisier (1997)²⁴, entendemos el desarrollo regional como un “proceso localizado de cambio social sostenido, que tiene como finalidad última el progreso permanente de la región, de la comunidad regional como un todo y de cada individuo residente en ella”.

²⁴ BOISER, Sergio (1997). En busca del esquivo desarrollo regional: entre la caja negra y el proyecto político. Revista: Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales. Volumen: 29 Número 112. Páginas: 379 – 400.

8.1 METODO

El presente estudio tomará la **Investigación Acción Participativa (I.A.P)**, considerada como un método que involucra procesos de organización y estimula la autodeterminación de las comunidades, a la vez que promueve también la apropiación de la ciencia y la cultura de acuerdo con las características propias de la comunidad²⁵.

Este método propuesto por un grupo de intelectuales encabezada por Orlando Fals Borda, con base en el desarrollo de un cierto número de experiencias adelantadas inicialmente en América Latina, y apoyada por organismos como OIT en otros continentes especialmente después del simposio mundial organizado en 1978 en Cartagena.

Su inventor plantea la diferencia de las otras alternativas participativas señalando que la IAP, no solo busca el desarrollo, sino el poder para los grupos de base, fundamentado en que Saber es poder. La define así “la IAP se descubre como un método científico de trabajo productivo (no solo de investigación) que implica organizar e impulsar movimientos sociales de base frentes amplios de clases populares y grupos diversos comprometidos en alcanzar metas de cambio estructural. Está ligado a tales movimientos, que al fin resulta difícil distinguir entre estudio y militancia”²⁶.

Fals Borda retomando a Zamosc, Leon,(189 – 193) en cuanto a la IAP manifiesta que en el investigador debe haber “la empatía convencional, la simpatía del compromiso y la sinergia de la práctica (del griego synergyia “con la acción”) acción conjunta hacia metas compartidas”²⁷.

El sociólogo desde la IAP, trata entonces de unir su actividad a la de los protagonistas en para alcanzar el mismo objetivo y se añade tareas que apuntan a asegurar que los conocimientos obtenidos sean realmente asimilados por la base [con programas educativos], entre otros... el desarrollo de técnicas para la

²⁵ I(A) P en Colombia. Taller Nacional de experiencias, discusión y orientación sobre la investigación I(A) P en Colombia. Bogotá, Noviembre 14, 15,16. 1985. Pág. 13.

²⁶ AYERBE ACOSTA, Alejandro. Bases Conceptuales de la Planeación de Proyectos. CINE. Centro de Educación y Desarrollo Humano. Modulo 1.

²⁷ FALS BORDA, Orlando (2002). El retorno a la tierra. Historia doble de la costa. Tomo 4. El Arca Editores Bogota. Pág. 191B.

devolución de los resultados de la investigación y la utilización de medios de comunicación adecuados, con éstos se espera obtener criterios suficientes de evaluación y síntesis con miras a sucesivas etapas de actividad en el futuro.

En versión de Fals Borda, los intelectuales de la IAP buscan nichos protectores en organizaciones partidarias amplias (no jerarquizadas ni verticales) o movimientos sociales que estimulen su producción científica de manera libre y honesta, como deber ser por que el dogmatismo y el sectarismo son enemigos declarados del conocimiento real y también de la eficacia política.

Para COREY (1935:16) la concibe como el “proceso por el cual los prácticos intentan estudiar sus problemas científicamente con el fin de guiar, corregir y evaluar sistemáticamente sus decisiones y sus acciones”²⁸.

Por lo tanto el papel del investigador para este caso es más comprometido y militante con la comunidad o grupo que va a trabajar.

²⁸ Kart Lewin. Investigación cualitativa retos e interrogantes. Pág. 150 – 151.

8.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación, modalidad pasantía, es de tipo **cualitativo**. Lo que implica una visión histórica del proceso, en el sentido de conocer los hechos, procesos, estructuras y personas dentro de una totalidad, y no la medición de elementos aislados. Además, el trato intenso que el investigador tiene con las personas involucradas en el estudio, permite lograr un alto grado de comprensión de su realidad.

La investigación cualitativa aborda a profundidad experiencias, interacciones, creencias y pensamientos presentes en una situación específica y la manera como son expresadas por vía del lenguaje por los actores involucrados. En términos de Bonilla y Rodríguez, “La investigación cualitativa intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva; es decir, a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas en ellas y no con base en hipótesis externas”. “Una inducción analítica o Conceptualización inductiva” (Expresiones de Bonilla y Rodríguez), que consiste en organizar las relaciones e interacciones que definen la situación, apoyándose tanto en la información proporcionada por las fuentes abordadas como para la reflexión teórica acumulada en el proceso.

Esto supone que los individuos que comparten un mismo contexto, no son elementos aislados, sino que interactúan entre sí y con dicho contexto comparten el significado que tienen de sí mismos y de su realidad; de este modo, cada contexto y experiencia social es particular, así guarde relaciones estructurales o históricas con conjuntos más vastos de población.

Por otro lado es necesario acompañar el proceso de investigación en la modalidad de pasantía con la utilización de técnicas que permitan describir, analizar las experiencias y datos cuantitativos a partir de examinar los datos numéricos, especialmente en el campo de la Estadística es decir el abordaje de los datos cuantitativos son estadísticos, hace demostraciones con los aspectos separados de su todo, a los que se asigna significado numérico y hace inferencias²⁹.

²⁹ Taylor, S.J y Bodgan, R. Introducción a los Métodos Cualitativos de la Investigación. Ediciones Paidós. Barcelona. Buenos Aires – México. Pág. 33- 35.

Y dentro de esta perspectiva se tendrá en cuenta al Diagnóstico Organizacional Participativo D.O.P, que sirve para reunir, en forma sinóptica, los hechos disponibles. Un modelo de análisis organizativo que evita la descripción estática y más bien prioriza la visión global de la dinámica y los potenciales de desarrollo de las organizaciones y de su disposición a introducir cambios.

Este modelo de análisis toma en cuenta:

- La evolución de las organizaciones y extrapola tendencias,
- Indaga su integración en el entorno (relaciones externas) y su potencial de desarrollo (orientación al futuro),
- Analiza las actividades y acciones en relación a los objetivos, tareas y presentaciones de servicios,
- Considera a la organización como un sistema vivo compuesto por múltiples subsistemas formales e informales³⁰.

Para un conocimiento real de la empresa asociativa se manejará el DEP (Diagnóstico Empresarial Participativo) como adaptación del D.O.P, en donde se analizaran y examinaran los siguientes aspectos:

- Información sobre la empresa asociativa.
- Información sobre los asociados.
- La satisfacción de los asociados con su empresa.
- La situación organizativa
- El perfil empresarial
- La aplicación de estrategias.

Todo lo anterior conduce a detectar las dificultades, y a su vez, las posibilidades y potencialidades existentes externa e internamente³¹.

³⁰ GRUNDMANN Gesa – STAHL Joachin. Como la sal en la sopa. Conceptos, Métodos y Técnicas para profesional el trabajo en las organizaciones de desarrollo. Editorial el BUHO. Pág. 264- 273.

³¹ GÓNZALES, Chadid Omar. Diagnóstico Empresarial Participativo. Colección de la metodología de desarrollo empresarial. Proyecto COL/92/005. Cartilla de trabajo No 9. Editorial Golconda. 1993. Pág. 7-8.

8.3 DISEÑO METODOLOGICO.

El proyecto modalidad pasantía se estructura en un instrumento de planificación denominado PLAN DE ACCIÓN en donde se contemplan cuatro etapas de la investigación, su propósito que a su vez contienen actividades y metodologías.

ETAPA I: IDENTIFICACION DE LA ASOCIACION.

Propósito: Efectuar un acercamiento y sensibilización con la población objeto intervención frente al objetivo de Fortalecimiento en planeación estratégica y visión socio – empresarial en la asociación.

Actividades:

- 1.1. Acercamiento y sensibilización
- 1.2. Divulgación y socialización del Proyecto

Metodología: Aplicar una metodología de investigación Acción Participativa que sea interactiva, dinámica que abra espacios de intervención para el grupo.

ETAPA II: TRABAJO DE CAMPO.

Propósito: En esta etapa se pretende comprender la problemática de la Asociación a través del Diagnóstico, con el diseño y aplicación de instrumentos de recolección de información como: encuestas, entrevistas, censos, observación participante, y grupos focales.

Actividades:

- 2.1 Caracterización de asociación.
- 2.2. Direccionamiento estratégico de la asociación.

Metodología: Se aplicará instrumentos de recolección de información como: formato de encuestas, entrevistas, observación participante, DOP, DEP.

ETAPA III: ESTUDIO ANALITICO.

Propósito: Analizar e interpretar de manera imparcial, crítica y reflexiva los resultados que arroje el diagnostico, el direccionamiento estratégico y perfilar la identificación e intervención con proyectos.

Actividades:

- 3.1 Análisis de la estructura organizacional y administrativa.
- 3.2 Análisis de factores que favorecen o limitan la organización.
- 3.3 Análisis de problemáticas en la aplicación de planes y estrategias de comercialización y mercadeo de productos y servicios.
- 3.4 Identificación de proyectos.

Metodología: en este caso los métodos que se van a tener en cuenta son los siguientes: matriz de problemas, grupos focales, aplicación de análisis DOFA.

ETAPA IV: DESARROLLO DE LA PASANTIA

Propósito: Durante esta fase se implementará la ejecución de proyectos de capacitación a los miembros de la asociación, previo análisis de los proyectos identificados.

Actividades:

- 4.1 Definición de proyectos a futuro
- 4.2 Capacitación a los miembros de la asociación.
- 4.2 Presentación de informe final.

Metodología: Se tendrá en cuenta las técnicas de planeación estratégica como talleres y seminarios.

8.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

El total de miembros de la asociación que participan en el presente proyecto es de 22; que están representados en 19 familias con total de 65 personas que se dedican a las actividades de marroquinería y curtición.

8.5 TECNICAS DE INVESTIGACION

Para la ejecución del proyecto, se utilizan técnicas ó instrumentos de investigación y evaluación los cuales se relacionan a continuación:

CUALITATIVAS:

- Entrevista a actores que integran el proyecto
- Revisión de documentos
- Reuniones
- Conversatorios
- Encuesta
- Visitas domiciliarias
- Capacitaciones.

CUANTITATIVAS:

- CENSO

9. PLAN DE ACCION PROYECTO

FORMULACIÓN, DISEÑO Y EJECUCION DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO EN PLANEACION ESTRATEGICA Y VISION SOCIO – EMPRESARIAL EN LA ASOCIACION BELEMITA DE MARROQUINEROS Y CURTIDORES - ABEMAC, EN EL MUNICIPIO DE BELEN NARIÑO

ETAPAS	ACTIVIDADES	SUBACTIVIDADES	TECNICAS	FUENTES DE VERIFICACION	RECURSOS			TIEMPO					
					\$. (1000)	Te c	Log	I	II	III	IV	V	
I. IDENTIFICACION.	1.1. Acercamiento y sensibilización 1.2. Divulgación y socialización del Proyecto	1.1.1 Recepción del proyecto 1.2.1 Presentación de proyecto, objetivos, justificación y cronograma de trabajo. 1.2.2 Identificación del rol y compromiso de los actores sociales. 1.2.3 Identificación de expectativas sobre el proyecto.	Observación IAP	Agenda de reuniones. Lista de asistencia.	44. 20.		Salón de reuniones.	xx					
II. TRABAJO DE CAMPO.	2.1. Caracterización de asociación. 2.2. Direccionamiento estratégico de la asociación.	2.1.1 Caracterización socioeconómica 2.1.2. Caracterización de los medios de producción y capacidad productiva en artículos de cuero de la asociación. 2.2.1. Evaluación de estructura administrativa. 2.2.2. Evaluación de estructura organizacional. 2.2.3. Identificación de Misión, visión y objetivos.	Encuestas Entrevistas observación participante DOP, DEP	Formato de encuesta y entrevista.	25 400	Computador	Papelaría		xx				

III. ESTUDIO ANALITICO.	<p>3.1 Análisis de la estructura organizacional y administrativa.</p> <p>3.2 Análisis de factores que favorecen o limitan la organización.</p> <p>3.3 Análisis de problemáticas en la aplicación de planes y estrategias de comercialización y mercadeo de productos y servicios.</p> <p>3.4 Identificación de proyectos.</p>	<p>3.1.1. Identificación de objetivos estratégicos dentro de la capacidad directiva, competitiva, financiera, técnica y talento humano.</p> <p>3.2.1. Identificación de objetivos estratégicos en los factores relevantes como comunicación, participación, liderazgo y gestión.</p> <p>3.3.1 Identificación de objetivos estratégicos.</p> <p>3.4.1 Definición proyectos de capacitación para ejecución. 3.4.2 Elaboración de currículo de capacitación no formal.</p>	Lluvia de ideas Grupos focalizados. Matriz de problemas. DOFA. DOP DEP	Documento Plan de acción	50. 100.	Papel ería	Form ato de encue stas. Comp utado r.			xx	xx	
IV. DESARROLLO DE PLAN DE EJECUCION	<p>4.1 Definición de proyectos a futuro</p> <p>4.2 Capacitación a los miembros de la asociación.</p> <p>4.3 Presentación de informe final.</p>	<p>4.2.1 Liderazgo asociativo</p> <p>4.2.2 Motivación y comunicación.</p> <p>4.2.3 El trabajo en equipo.</p> <p>4.2.4 Cultura organizacional.</p> <p>4.2.5 Valores organizacionales.</p> <p>4.2.6 Liderazgo empresarial.</p> <p>4.2.7 Exportar</p> <p>4.2.8 Régimen cambiario.</p>	Conferencias Seminarios Talleres.	Matriz del currículo de capacitación	133. 900.	Papel ería	Salón de reunión. Equip o audio- Visual			xx	xx	

10. DESARROLLO DE LA PASANTIA

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados inicialmente en la pasantía, se presenta a continuación los resultados de la misma los cuales responden al Plan de acción a partir de cada etapa:

10.1 ETAPA I: IDENTIFICACION DE LA ASOCIACION.

Propósito: Efectuar un acercamiento y sensibilización con la población objeto intervención frente al objetivo de Fortalecimiento en planeación estratégica y visión socio – empresarial en la asociación.

Actividades:

10.1.1 Acercamiento y sensibilización

10.1.2 Divulgación y socialización del proyecto

Resultados:

- Presentación del proyecto pasantía: objetivos, Justificación, cronograma de trabajo. En la presentación del proyecto se tuvo acogida por parte de los asociados quienes decidieron apoyar el plan con la asistencia, pero siempre y cuando, no se hicieran el fin de semana, por que ellos deben trabajar y entregar obras de mercancía a sus respectivos patrones; por este motivo se tomo la decisión que las capacitaciones o reuniones se hicieran los lunes en las horas de la noche.
- Se identifico el rol y los compromisos de los actores sociales participes del proyecto que de manera activa la junta directiva se uniría con los respectivos informes, solicitudes y quehaceres que se requieran.
- Las expectativas se centraron en indicar que las capacitaciones son importantes pero, hay que entender que el trabajo del artesano, marroquinerero implica una dedicación absorbente y el acudir a estos proyectos sean mirados como una perdida de tiempo, por eso fue importante la concertación con los miembros de la asociación. (Ver anexo B)

Metodología: Se aplico una metodología de investigación Acción Participativa que fue interactiva, dinámica que abrió espacios de intervención y concertación para el grupo.

10.2 ETAPA II. TRABAJO DE CAMPO

Propósito: Esta fase describe aquella parte del trabajo de la pasantía en que se hace un reconocimiento del campo de acción y se identifica las características socioeconómicas, caracterización de los medios de producción, capacidad productiva de la organización y el direccionamiento estratégico con la evaluación de la estructura administrativa y organizacional.

Actividades:

10.2.1 Caracterización de la asociación.

10.2.2 Direccionamiento estratégico de la asociación.

Resultados:

10.2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN.

▪ CARACTERIZACION SOCIO-ECONOMICA DE LA ASOCIACION

Mediante la aplicación de encuestas y conversaciones abiertas con la población sujeto de estudio, se llego a obtener datos que permiten caracterizar más profundamente al grupo. (Ver anexo C)

En el cuadro siguiente se observa la composición de los miembros de la asociación:

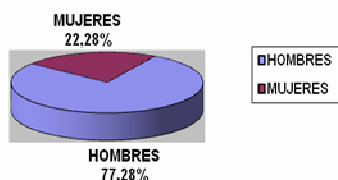
COMPOSICIÓN POBLACIONAL POR GÉNERO

Tabla 1

COMPOSICIÓN POBLACIONAL POR GÉNERO		
GENERO	NUMERO	PORCENTAJE
HOMBRES	17	77.28
MUJERES	5	22.72
TOTAL	22	100

Fuente: Esta investigación, Belén 2007

Figura 1



La composición por genero esta representada mas por el genero masculino con un 77.28% para un total de 17 hombres y 5 mujeres que representa el 22.72%.

COMPOSICION POBLACIONAL SEGÚN GÉNERO Y GRUPOS ETÁREOS DE LOS ASOCIADOS.

Cuadro 2

RANGO	HOMBRES	%	MUJERES	%	T. PERSONAS	%
0 – 4	0	0	0	0	0	0
5 – 9	0	0	0	0	0	0
10 – 14	0	0	0	0	0	0
15 – 19	0	0	0	0	0	0
20 – 24	1	4.55	0	0	1	4.55
25 – 29	2	9.1	0	0	2	9.1
30 – 34	4	18.2	1	4.55	5	22.75
35 – 39	4	18.2	1	4.55	5	22.75
40 – 44	2	9.1	1	4.55	3	13.6
45 – 49	1	4.55	0	0	1	4.55
50 – 54	0	4.76	1	4.55	1	4.55
55 – 59	3	13.6	0	0	3	13.6
60 – más	0	0	1	0	1	4.55
TOTAL	17	80.96	5	19.04	22	100

Fuente: Esta investigación, Belén 2007

Con respecto a las características de la población por grupos etéreos y género la situación al observar en la tabla 2 el mayor porcentaje de población se concentra en el grupo etéreo de 30 – 34 años y de 35 – 39 años con un 18.2 % respectivamente del total de los asociados, teniendo un mayor número de personas el género masculino. Hasta aquí este grupo de socios que representa una Población Económicamente Activa (PEA) (éste es un término acuñado por la ciencia económica para describir, dentro de cierto universo de población delimitado, al subconjunto de personas que son capaces de trabajar y desean hacerlo. La definición de este subconjunto varía de acuerdo a la legislación o convención de cada país o región económica con relación a su información demográfica particular y características sociales propias. Podemos considerar generalmente que la edad más baja del rango está alrededor de los 12 a 15 años, y la más alta se encuentra entre los 60 y 70 años³²) esta población es potencial durante los próximos años, siendo población joven que intervendría en recibir capacitación y formación empresarial; y de esta manera contribuir con el buen desempeño y labor dentro de la proyección que se le puede dar a la organización.

³² http://es.wikipedia.org/wiki/Poblaci%C3%B3n_econ%C3%B3micamente_activa.

En el trabajo de la marroquinería o del curtiembre como no se necesita de una especialización, es artesanal y tradicional (se comparte de padres a hijos de generación a generación) el inicio en estas actividades esta comprendido entre 14 y 16 años.

Lo sigue en porcentaje el grupo atareo de 55 – 59 años con un 13.6 % del total de las personas. Asociados que por su trayectoria son de gran soporte en la experiencia del manejo de el trabajo relacionado con el cuero. Estos rangos son los más representativos.

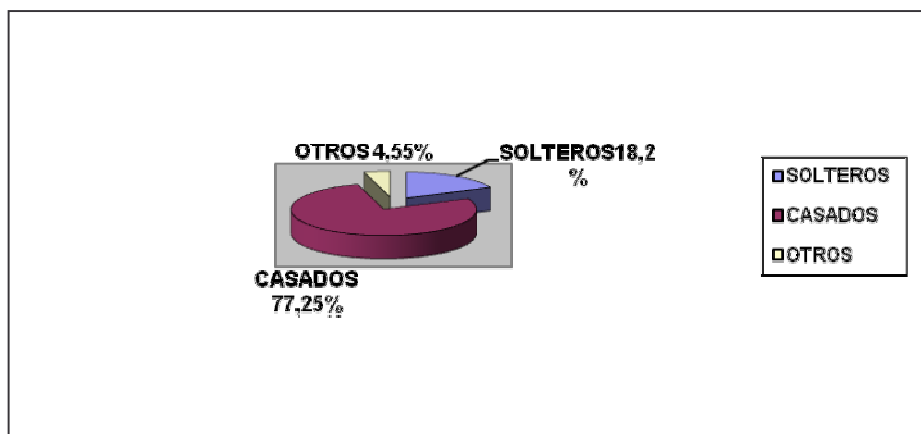
ESTADO CIVIL.

Tabla 3

SOLTERO	CASADO	OTRO
4	17	1
18.2	77.25	4.55

Fuente: Esta investigación, Belén 2007

Figura 2



Fuente: Esta investigación, Belén 2007

Se evidencia que el 18.2% son personas solteras, el 77.25% están casados y el 4.55% restante esta separado. Se trata de un grupo joven, la mayoría ya esta casada y una tercera parte están en edad de conformar nuevos núcleos familiares.

NIVEL EDUCATIVO DE LOS SOCIOS.

Tabla 4

NIVEL EDUCATIVO					
PRIMARIA		SECUNDARIA		UNIVERSITARIA	
Com	Incom	Com	Incom	Com	Incom
1	8	8	3	1	1
4.55	36.375	36.375	13.6	4.55	4.55
Total	40.92	Total	49.98	Total	9.1

Fuente: Esta investigación, Belén 2007

En el sector primario nueve (9) personas que representa el 40.92% de los asociados ha hecho la primaria; uno (1) con ciclo incompleto que representa el 4.55% y ocho (8) personas no la han terminado 40.92%. Este índice demuestra preocupación por que en el grupo es alto y representativo el porcentaje que no han terminado la primaria.

En el sector secundario ocho (8) personas que representa el 23.81% han terminado el bachillerato y tres (3) socios que representa el 28.57% han desertado.

En la educación superior solo un (1) socio 4.55% es titulado profesional y otro donde esta terminando estudios universitarios que representa el 4.55%.

En la parte educativa se evidencia que no hay profesionalización para desempeñar una actividad idónea con respecto a la artesanía y la industrialización del cuero.

OCUPACION DE LOS ASOCIADOS.

Tabla 5

Nº DE ASOCIADOS	OCUPACION ACTUAL	%
12	Marroquinería	54.55%
4	Curtiembres	18.2%
1	Servidor Público	4.55%
1	Docente	4.55%
1	Servicios	4.55%
3	Ama de casa	13.6%
22		100%

Fuente: Esta investigación, Belén 2007

En la tabla 5 se muestra que la mayor parte de los asociados se ocupan o trabajan en la marroquinería con un 54.55% esta actividad se distribuye a través de talleres de una manera atomizada o pulverizada es decir que una casa de cualquier asociado se puede convierte en un taller que consta de uno, dos o tres obreros, y le sigue la curtición con un 18. 2%, esta se lleva acabo en las tenerías que son espacios donde se hace el proceso de la curtición del cuero. Las demás ocupaciones son menos representativas con un 4.55%.

SALARIOS DE ASOCIADOS

Tabla 6

TRABAJA		OCUPACIÓN	SALARIO MENSUAL
Si	No		
X		Marroquinería	400.000
X		Marroquinería	120.000
X		Marroquinería	120.000
X		Marroquinería	240.000
X		Marroquinería	320.000
X		Marroquinería	mínimo
X		Marroquinería	260.000
X		Marroquinería	120.000
X		Marroquinería	mínimo
X		Marroquinería	200.000
X		Marroquinería	420.000
X		Marroquinería	160.000
X		Curtiembre	300.000
X		Curtiembre	320.000
X		Curtiembre	360.000
X		Curtiembre	320.000
X		Servicios	300.000
X		Docente	2 mínimos
X		Servido Publico	Mínimo 1/2
X		Ama de casa	
X		Ama de casa	
X		Ama de casa	

Fuente: Esta investigación 2007

El salario o remuneración salarial, es el pago que recibe en forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio del trabajo para el que fue contratado. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del empleador, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual. Cuando los pagos son efectuados en forma diaria, recibe el nombre de jornal.

En la recolección de datos sobre salarios hay un hecho interesante dentro de los socios en el caso de las mujeres no dieron reporte de su salario solo una mujer dio su reporte y las demás cumplían oficios domésticos y por este hecho se discrimina como no remunerado a pesar que algunas de ellas ayudan a sus maridos en los labores en lo que tiene que ver con la marroquinería. En el análisis de la grafica arroja los siguientes resultados:

Que solamente dos (2) socios son los que se acercan mas de un salario mínimo (sobre la base de \$400.000) (11.76%) y los demás socios están por debajo de este salario (88.23%) y estos socios no están dentro del trabajo relacionado con el cuero sino en oficios estatales.

Los salarios representan algo muy diferente para patrones y empleadores. Para estos últimos, es un medio que permite solventar de una manera muy holgada sus necesidades básicas y sin ninguna prestación social. En cambio, para los patrones representa el nivel de vida que pueden tener, un incentivo para adquirir mas mercados, apertura de nuevas sucursales o invertir sus ganancias fuera del municipio.

Un hecho interesante en los socios es que su salario esta condicionado de acuerdo a sus necesidades y responsabilidades para dependa de su monto.

Con respecto a los salarios de la actividad que más desarrollan la marroquinería no alcanzan al tope del salario mínimo legal vigente actual que es de \$ 433.700 decretado por el gobierno nacional 2007.

La primera explicación moderna del nivel salarial, se basa en que el salario cubra el consumo necesario para que la clase trabajadora pudiese subsistir. Esta teoría surgió del mercantilismo, y fue más tarde desarrollada por Adam Smith y sobre todo David Ricardo. Este último defendía que los salarios se determinasen a partir del coste de subsistencia y procreación de los trabajadores, y que los sueldos no debían ser diferentes a este coste. Si los salarios caían por debajo de este coste la clase trabajadora no podría reproducirse; si, por el contrario, superaban este nivel mínimo la clase trabajadora se reproduciría por encima de las necesidades de mano de obra por lo que habría un exceso que reduciría los salarios hasta los niveles de subsistencia debido a la competencia de los trabajadores para obtener un puesto de trabajo. Con el paso del tiempo se ha demostrado que algunos de los supuestos de los que parte la teoría del salario de subsistencia son erróneos.

La teoría de los salarios que Karl Marx sostenía es que en un sistema capitalista la fuerza laboral rara vez percibe una remuneración superior a la del nivel de subsistencia. Según Marx, los capitalistas se apropiaban de la plusvalía generada sobre el valor del producto final por la fuerza productiva de los trabajadores, incrementando los beneficios.

John Stuart Mill, entre otros, propugnaba la denominada teoría del fondo de salarios para explicar la forma en que la demanda de trabajo, definida como la cantidad de dinero que los empresarios están dispuestos a pagar para contratar a trabajadores, determina el nivel salarial. Según esta teoría se establece que los salarios se pagan a partir de los ingresos percibidos por la producción actual. Los

aumentos salariales, al incrementar la capacidad adquisitiva, pueden provocar aumentos en la producción y generar un mayor fondo de salarios.

La teoría del fondo de salarios fue sustituida por la teoría de la productividad marginal, que intenta en esencia determinar la influencia de la oferta y demanda de trabajo. Los defensores de esta teoría, desarrollada sobre todo por el economista estadounidense John Bates Clark, sostenían que los salarios tienden a estabilizarse en torno a un punto de equilibrio donde el empresario obtiene beneficios al contratar al último trabajador que busca empleo a ese nivel de sueldos; este sería el trabajador marginal. Puesto que, debido a la ley de los rendimientos decrecientes, el valor que aporta cada trabajador adicional es menor que el aportado por el anterior, el crecimiento de la oferta de trabajo disminuye el nivel salarial. Si los salarios aumentasen por encima del nivel de pleno empleo, una parte de la fuerza laboral quedaría desempleada; si los salarios disminuyesen, la competencia entre los empresarios para contratar a nuevos trabajadores provocaría que los sueldos volvieran a aumentar.

Con el tiempo se ha demostrado que la teoría de la productividad marginal es inexacta al suponer que existe competencia perfecta y al ignorar el efecto que genera un aumento de los salarios sobre la productividad y el poder adquisitivo de los trabajadores. Como demostró John Maynard Keynes, uno de los principales opositores a esta teoría, los aumentos salariales pueden producir un aumento de la propensión al consumo, y no al ahorro, en una economía. El aumento del consumo genera una mayor demanda de trabajo, a pesar de que haya que pagar mayores salarios, si se consigue una mayor riqueza gracias a una disminución del nivel de desempleo.

Casi todos los economistas reconocen, al igual que Keynes, que mayores salarios no tienen por qué provocar un menor nivel de empleo. Sin embargo, uno de los efectos negativos de los aumentos salariales son las mayores presiones inflacionistas, ya que los empresarios tienden a trasladar a los precios estos aumentos en los costes. Este peligro se puede evitar si los sueldos no aumentan sobre los niveles de productividad. Puesto que la participación de los salarios en la riqueza nacional ha permanecido estable a lo largo del tiempo, y es probable que siga así, los salarios reales pueden aumentar a medida que se incremente la productividad³³.

³³ Godio, Julio (2001), Sociología del trabajo y política, Buenos Aires: Categorías: Trabajo | Áreas de la sociología. http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_%28sociolog%C3%ADa%29.

- **CARACTERIZACIÓN DE LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN Y CAPACIDAD PRODUCTIVA EN ARTÍCULOS DE CUERO DE LA ASOCIACIÓN.**
(Ver anexo D)

DISPOSICIÓN DE MEDIOS Y EQUIPOS DE TRABAJO.

Tabla 7

MEDIOS	CANTIDAD	COSTO	SUBTOTAL
Talleres	12	400.000	48.000.000
Curtiembres	1	40.000.000	40.000.000
Total	13		88.000.000

Fuente: Esta investigación, Belén 2007

Medios de trabajo dentro de esta investigación son los considerados los que permiten que se desarrolle las actividades como la marroquinería y la Curtición dentro de la concepción de Marx los medios de trabajo son “todas las cosas de que se sirve el hombre para actuar sobre los objetos que han de ser elaborados” en este caso las maquinas. Los talleres son centros condicionados para la fabricación de artículos en cuero que por lo general constan de una mesa, herramientas, insumos, maquinas planas, de codo y una devastadora.

Fue necesario hacer un levantamiento de inventario para saber que cantidad de medios poseen los asociados y también se cotizo su precio real. En el primer cuadro nos arroja el resultado de 12 talleres que se cotizaron por el valor de cada maquina por \$ 6.00.000 y una curtiembre por \$40.000.000 con un total de \$ 47.000.000.

COSTOS DE MAQUINARIA Y EQUIPOS

Tabla 8

EQUIPOS MAQUINAS	CANTIDAD	COSTO	SUBTOTAL
Planas	14	600.000	8.000.000
Codo	1	1.000.000	1.000.000
Devastadora	1	1.500.000	1.500.000
Total	16		\$ 10.500.000

Fuente: Esta investigación, Belén 2007

Para el caso de los equipos de cuenta con 16 maquinas que cumplen funciones diferentes para la fabricación de artículos de cuero a un monto de \$ 10.500.000 En la inspección de la maquinaria es de anotar que estas son las que trabajan los

asociados que ya esta en rezago su vida útil y necesitan ser acondicionadas o cambiadas por unas nuevas.

La disposición de medios y equipos forman parte de un capital que en el caso dado se presente un proyecto, sirve de base para una contrapartida de capital que tiene la asociación dentro de sus bienes. Hay que tener en cuenta que estos bienes no están a titulo de la asociación si no a titulo de cada miembro. En el caso de nuestra investigación en monte de este capital es de \$ 98.500.000.

CAPACIDAD DE PRODUCCION EN ARTICULOS DE CUERO POR LA ASOCIACION

Tabla 9

ARTICULOS	PCC SEMANAL	PCC MENSUAL	PCC ANUAL
Bolso Dama	210	840	10.080
Bolso Ejecutivo	30	120	1.440
TOTAL	240	960	11.520

Fuente:
Esta

investigación, Belén 2007

Para registrar la capacidad de producción y los insumos que se utilizan se hizo a través de encuestas (Ver anexo E), primero se evaluó la capacidad del asociado que esta supeditado a la capacidad y adiestramiento en el desempeño laboral, es así que un asociado elabora en un numero relativo de 25 a 30 artículos en la línea bolso dama y en la línea ejecutiva de 15 a 20 artículos semanales respectivamente. De esta manera se toma la base para identificar la producción mensual que es de una cantidad de 960 artículos y 11.520 durante un año, que viene a ser su capacidad de producción. La capacidad de producción es un referente importante para adelantar negocios y contactos por que es una de las inquietudes necesitan conocer los compradores y clientes para formalizar contratos y pedidos.

CANTIDAD DE INSUMOS CUERO (PIES CUADRADOS)

Tabla 10

ARTICULOS	Nº DE PIES	PCC MENSUAL	INSUMOS POR MES	PCC ANUAL	INSUMOS POR AÑO
Bolso Dama	7	840	5.880	10.080	70.560
Bolso Ejecutivo	16	120	1.920	1.440	17.280
TOTAL	23	960	7.800	11.520	87.840

Fuente: Esta investigación, Belén 2007

En la tabla 10 se registra la cantidad de materia prima (cuero) que se necesita para elaborar un producto, y la unidad patrón de medida es el pie cuadrado (Aquí en el municipio de Belén es utilizado mas este patrón de medida, pero en las ciudades capitales se utiliza los decímetros cuadrados), esta medida de superficie es tomado aproximadamente de 27 a 28 centímetros cuadrados y no se tiene en cuenta el sistema Internacional de unidades (SI) que es de 30,48 centímetros.

Los fabricantes de estos artículos ya por la experiencia y el recorrido en esta actividad de una manera intuitiva promedian los pies que se puede necesitar para elaborar un producto o sino se hace a través de la medición de los moldes del articulo o ya miden el articulo con un patrón de medida como el metro este procedimiento lo consideran mas complejo y difícil.

Para nuestra investigación el promedio de pies que son necesarios para elaborar un artículo de cuero línea bolso dama se calculan en 7 pies cuadrados y para la línea ejecutiva que son básicamente las papeleras se necesitan aproximadamente 16 pies cuadrados, que mensualmente se necesitarían 7.800 pies cuadrados y anualmente habría una demanda de 87.840 pies cuadrados.

COSTO DE INSUMOS (PIES) POR ARTÍCULO

Tabla 11

ARTICULOS	Nº DE PIES	COSTO PIE	COSTO SUBTOTAL	COSTO MES PIES	COSTO ANUAL PIES
Bolso Dama	7	2.000	14.000	11.760.000	141.120.000
Bolso Ejecutivo	16	1.800	28.800	3.456.000	41.472.000
TOTAL	23			15.216.000	182.592.000

Fuente: Esta investigación, Belén 2007

En lo referente a los precios del pie cuadrado también varía de acuerdo a la calidad del mismo, por que en la oferta de cueros en el municipio de Belén se maneja la oferta de cueros de primera y segunda, teniendo este referente un pie cuadrado de cuero para bolso dama oscila en un precio de \$ 2.000 a \$ 2.500 pero para el caso de la investigación se cotiza en \$ 2.000 y para la elaboración de artículos ejecutivos de \$ 1.800 por pie cuadrado.

Mensualmente se harían necesarios 7.800 pies cuadrados a razón \$ 15.216.000 y anualmente 87.840 pies cuadrados a razón de \$ 182.592.000.

CANTIDAD Y COSTO DE INSUMOS CUERO (HERRAJES).

Tabla 12

ARTICULOS	HERRAJES * UNIDAD	PCC MENSUAL	HERRAJES POR MES	PCC ANUAL	INSUMOS POR AÑO
Bolso Dama	3.000	840	2.520.000	10.080	30.240.000
Bolso Ejecutivo	15.000	120	1.800.000	1.440	21.600.000
TOTAL	\$ 18.000	960	4.320.000	11.520	\$51.840.000

Fuente: Esta investigación, Belén 2007

En la tabla 12 se indica los insumos (herrajes) son los accesorios que se coloca los artículos, que por lo general se traen de ciudades como Pasto y Bogotá. Estos datos obedecen a un promedio de gasto por artículo, en el bolso dama \$ 3.000 y en el ejecutivo aproximadamente \$ 15.000. Para calcular mensualmente un costo de \$ 4.320.000 y durante el año de \$ 51.840.000.

MANO DE OBRA

Tabla 13

ARTICULOS	COSTO	PCC MENSUAL	OBRA MENSUAL	PCC ANUAL	OBRA ANUAL
Bolso Dama	3.000	840	2.520.000	10.080	30.240.000
Bolso Ejecutivo	7.500	120	900.000	1.440	10.800.000
TOTAL	\$ 10.500	960	\$3.420.000	11.520	\$41.040.000

Fuente: Esta investigación 2007

La mano de obra esta representada por el costo de elaboración por cada producto para el bolso dama es de \$ 3.000 y el bolso ejecutivo es de \$ 7.500, se determina que mensualmente el costo de mano de obra es de \$ 3.420.000 y durante el año de \$ 41.040.000.

Al hacer un balance general de cuanto se invierte para la capacidad de producción de artículos de cuero de la asociación tendríamos los siguientes resultados:

Durante un mes \$ 22.956.000

Durante un año \$ 275.472.000

Metodología: Se aplico instrumentos de recolección de información como: DEP, censo, formato de encuestas, entrevistas, observación participante.

Esta caracterización de los medios, equipos de producción y capacidad de productiva de la asociación se da de manera aislada, atomizada es decir que cada uno tiene su cliente, su mercado es por eso el afán de esta investigación con estos datos y resultados la socialización a la entidad, para que se sensibilice y se de cuenta como de una manera mancomunada, organizada, planificada se puede trabajar mejor, por que al unir; sus aspiraciones, unir sus medios, unir sus capitales y su fuerza de trabajo tiene una propuesta interesante para el mercado regional, nacional e internacional.

Para Marx las fuerzas productivas constituyen el elemento más dinámico del modo de producción, se modifican continuamente debido a que los hombres perfeccionan sin cesar los instrumentos de trabajo y acumulan experiencia productiva³⁴.

Cuando las relaciones de producción corresponden al nivel de desarrollo de las fuerzas productivas, éstas progresan con todo éxito.

En Belén no hay correspondencia entre el nivel de desarrollo de las fuerzas de producción y las relaciones de producción por que se necesita de profesionales idóneos y capacitados en el tema de confección y diseño de productos en cuero, en la utilización de químicos en la curtición; el trabajo siempre se lo hace de manera tradicional y artesanal.

Desde el punto de vista sociológico Belén cuenta con una industria del cuero que brinda la oportunidad de trabajar durante todo un año, a diferencia de otros municipios vecinos que sus jornadas de trabajo son estacionarias es decir dependen de la agricultura. Pero en el municipio de Belén se subestima esta actividad, siendo un municipio industrial no hay una institución educativa dentro de este perfil, (Hay una institución de Bachillerato Académico) que ayude a jalonar todos estos procesos de industria y comercio, mas cuando el 70 % de la población depende de la industria del cuero. Una educación que no tiene la realidad que vive el municipio de Belén Nariño.

³⁴ NIKITIN P. Economía Política. Editorial de Publicaciones de la Academia de Ciencias de la URSS. Pág. 9 – 10.

10.2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACION.

Las organizaciones para crecer, generar utilidades e incursionar y permanecer en el mercado deben tener claro de donde vienen, hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. A continuación se hace un análisis como ha surgido la asociación, una evaluación en la estructura administrativa, organizacional y la definición de misión, visión y objetivos.

▪ **Antecedentes Históricos.** Al analizar los factores que motivaron la asociación, se dio mas por aprovechar una oportunidad de recibir donaciones; y el otro aspecto esta el de entrar a un mercado producto de sus habilidades y capacidad de sus fundadores. Con respecto a las donaciones por parte de la DIAN se donan según la actividad de la asociación es relacionado con el cuero por lo tanto la oferta de pieles es muy poco.

La vocación productiva de la asociación es consecuencia de la cantidad de asociados en la actividad predominante en este caso la marroquinería.

▪ **Evaluación de la estructura administrativa.** Es el proceso para identificar las debilidades, falencias y amenazas de la organización; es un diagnostico interno de la misma y lo integran el análisis de:

- a. Capacidad directiva: Hay deficiencia en la evaluación de las funciones básicas del proceso administrativo, es decir, el estado en el cual se encuentran cada una de las funciones de la planificación, organización, dirección y control.
- b. Capacidad competitiva: aspectos relacionados con el área comercial, calidad de producto, portafolio de servicios etc. Aquí es donde se presenta el mayor problema por que no se dan las actividades necesarias para colocar los productos (en este caso los artículos en cuero) entre los consumidores o usuarios. Se hace imperioso analizar el sujeto social (los consumidores) y sus segmentos: Elaboración, producción y distribución, Investigación de mercado y Misiones comerciales.
- c. Capacidad financiera: Se presenta una solvencia en fondos para una inversión en producción de artículos en cuero; por que el origen y aplicación de los fondos económicos viene de cada uno de los asociados.
- d. Capacidad técnica o tecnológica: Los procesos mediante los cuales se realizan los artículos son aceptables, se cuenta con maquinaria y equipo. Pues en la elaboración de los artículos básicamente tiene un gran espacio para lo artesanal más que industrial. Se presenta deficiencia con respecto a la materia prima (cuero) que algunas gamas, tonalidades, texturas terminadas de este

material no se encuentran en el municipio de Belén; se hace necesario proveerlos de otras ciudades.

- e. Capacidad de talento humano: Se adolece de estudios a cerca de las innovaciones y la capacidad de la asociación con respecto a las necesidades de los consumidores. Ni estudios de las necesidades de los asociados.

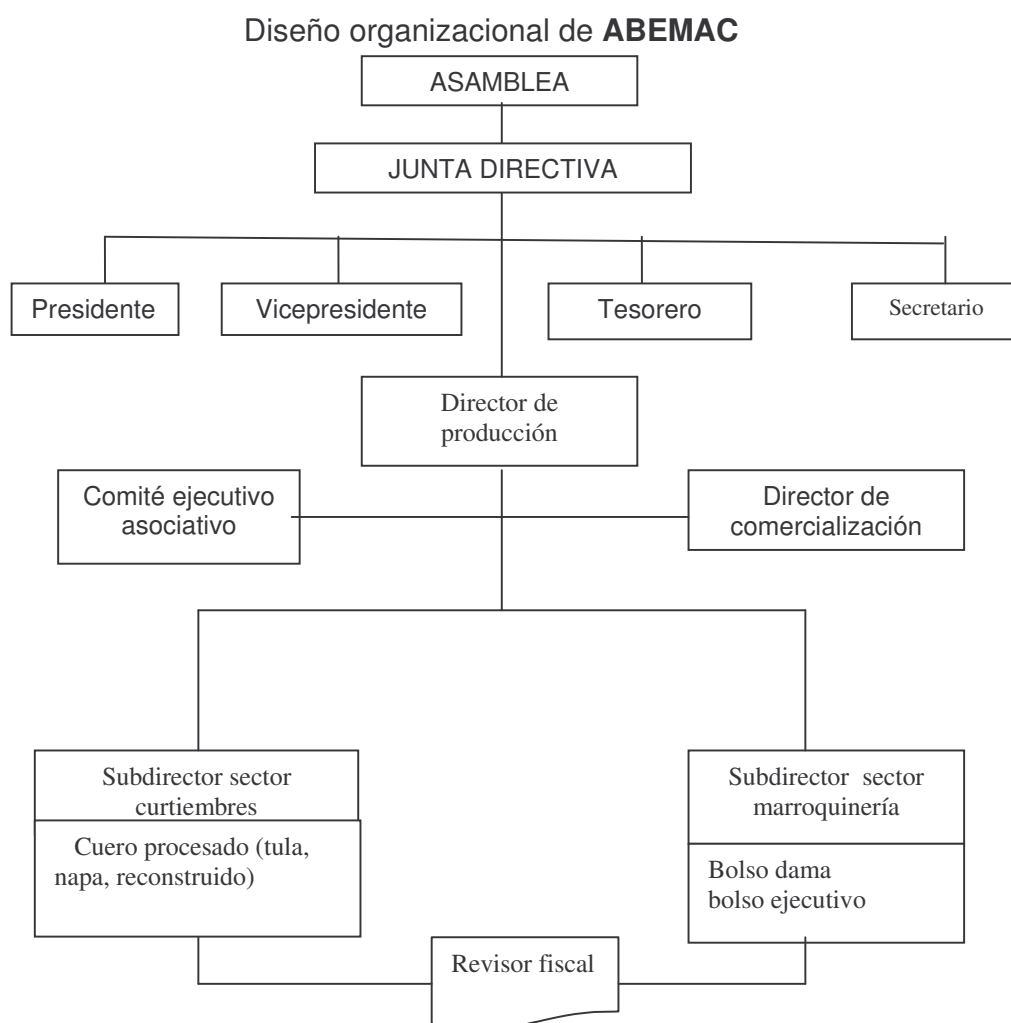
Para realizar esta auditoria se tuvieron en cuenta las siguientes metodologías:

- Investigación documental.
- Entrevistas focalizadas.
- Observación participante.

▪ Evaluación estructura organizacional

La estructura organizacional de la Asociación Belemita de Marroquineros y Curtidores ABEMAC ha sido diseñada en cuatro niveles a saber: administrativo, operativo y de control.

El nivel administrativo lo componen la Asamblea de Asociados y Junta Directiva. El nivel operativo lo componen el comité ejecutivo asociativo, director de producción y director de comercialización. El nivel de control o vigilancia esta orientado por un revisor fiscal. A continuación se presenta la estructura organizacional de ABEMAC.



Fuente: Esta investigación, Belén 2007

▪ Misión.

La identificación de la misión se hizo primero definiendo la misión que es “la formulación de un propósito (sueño) duradero que incorpora la filosofía de la asociación y revela sus principales productos y servicios, y así las necesidades que desea satisfacer” y con grupos focales a través de una lluvia de ideas que respondieran las siguientes preguntas:

¿Dónde estamos? ¿Cuáles son nuestros clientes? ¿Dónde están ubicados?
¿Cuáles son nuestros competidores? ¿Cómo nos distinguimos de los demás competidores?

Y la idea de misión propuesta fue la siguiente:

MISION

“Somos una asociación de marroquinos y curtidores que aplicamos nuestros conocimientos, experiencias en elaboración de artículos en cuero y el proceso de curtición de cueros, comprendiendo los cambios de las modas, tendencias, cambios sociales, tecnológicos a los que se enfrenta nuestra sociedad para fabricar los productos que quieren los clientes y para generar bienestar a los asociados, los empleados y la comunidad en la cual operamos”.

▪ Visión.

La identificación de la visión se tomó una definición “es una proyección más apreciada a largo plazo” y se hizo la pregunta ¿Cómo asociación como nos vemos dentro de 5 años?; respondiendo las anteriores preguntas para la definición de la misión; dentro de este lapso de tiempo.

La idea propuesta de visión es la siguiente:

VISION

“Ser una asociación proveedores predilectos de cuero procesado y artículos en cuero a nuestros clientes, seremos líderes del sector, por que facilitamos normas elevadas de calidad, acabado y eficiencia con nuestros envíos y entregas. Así mismo, vivimos sujetos a un código de conducta asociativa, impulsados por un sistema de valores que promueve la honradez, la integridad y el crecimiento social y espiritual- cultural en todos nuestros tratos con las partes interesadas”.

En la identificación de los objetivos o pasos para cumplir la misión se hacen a través de tres preguntas: ¿Qué hacemos? ¿Cuándo lo hacemos? ¿Cuánto cuesta? identificar la fuente de financiación.

Entre los objetivos que se presentaron se socializan a continuación:

▪ **Objetivos:**

- Identificar los mercados regionales y nacionales para la apertura de puntos de venta.
- Promover la innovación permanente en diseños y artículos.
- Establecer programas de motivación y comunicación para el personal de la asociación.
- Poner en marcha la innovación tecnológica y los sistemas de información.
- Consolidar sistemas administrativos y contables.

Se resalta la importancia de los objetivos por que a través de ellos se genera planes de acción y determinación de los proyectos que se necesitan. Estos se presentaran como propuesta de esta investigación.

Metodología: Se aplico instrumentos como entrevistas, observación participante y grupos focales.

10.3 ETAPA III ESTUDIO ANALITICO

Propósito: Analizar e interpretar de manera imparcial, crítica y reflexiva los resultados de las evaluaciones de la estructura organizacional y administrativa; los factores que favorecen o limitan la organización; las problemáticas en la aplicación de planes y estrategias de comercialización y mercadeo de productos y servicios por parte de la asociación y identificar los objetivos estratégicos para abordar que tipos de proyectos se pueden proponer y realizar.

Actividades:

- Análisis de la estructura organizacional y administrativa.
- Analizar los factores que favorecen o limitan la organización en la asociación.
- Análisis de las problemáticas que presenta la asociación en la aplicación de planes y estrategias de comercialización y mercadeo de productos y servicios.
- Identificación de proyectos.

Metodología: en este caso los métodos que se van a tener en cuenta son los siguientes: Lluvia de ideas, Matriz de problemas, grupos focales, Aplicación de análisis DOFA.

10.3.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA.

Proyectos estratégicos de la asociación

CATEGORÍA	OBJETIVOS
CAPACIDAD DIRECTIVA	Diseño e implementación de un modelo de fortalecimiento en gerencia administrativa.
CAPACIDAD COMPETITIVA	Desarrollo de un portafolio de servicios de artículos en cuero de manera impresa y digital. Contratación de página Web.
CAPACIDAD FINANCIERA	Diseño y búsqueda de planes de financiación para la comercialización de artículos en cuero. Adopción de sistemas de contabilidad sistematizada.
CAPACIDAD TÉCNICA O TECNOLÓGICA	Desarrollo de proyectos para financiar la inversión en tecnología de punta
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	Fortalecen las capacidades gerenciales de desarrollo del recurso humano.

Fuente: Esta investigación Belén, 2007

10.3.2 FACTORES QUE FAVORECEN O LIMITAN LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA DE ESTA ASOCIACIÓN DEL MUNICIPIO DE BELÉN.

El análisis de la información recolectada se realizó a través de grupos focales, entrevistas personalizadas y observación participante; permitió definir la situación que afrontan la asociación Belemita de Marroquinos y Curtidores ABEMAC, sus causas y consecuencias. Esta información se sintetiza en los cuadros “Matriz de Problemas” que aparecen más adelante y que abordaron la problemática desde las categorías de análisis trabajadas a lo largo del proceso de investigación, en las apreciaciones generales sobre la situación de su organización social y comunitaria y el análisis de la situación interna y externa.

MATRIZ DE PROBLEMAS

CATEGORIA ANALISIS	DE	PROBLEMA	CAUSA	CONSECUENCIA
COMUNICACION	Escasa importancia a la comunicación. No existe intercambio de información entre quienes la conforman o este intercambio se da sólo entre algunos miembros de la asociación.	Escasa participación asociativa.	La carencia de espacios que se traten intercambios de información relativas a las necesidades e intereses de quienes conforman la asociación.	Falta de participación en muchos asociados a la larga, su alejamiento y desinterés por la asociación.
			La participación se la toma como un hecho espontáneo, como fruto del voluntarismo de sus miembros. Los asociados disponen de medios y recursos que les permiten satisfacer holgadamente sus necesidades básicas.	Débiles canales de comunicación. Individualismo, insolidaridad Conformismo en asociados.
LIDERAZGO	Ausencia de liderazgo Excesiva dependencia		El liderazgo por lo general recae en una sola persona, en este caso el presidente de la asociación	Desinterés en jalonar procesos de liderazgo en la asociación.
			Desmotivación para liderar procesos comunitarios.	Desinterés en el compromiso y dedicación a la asociación.
GESTION	Poca credibilidad en las instituciones privadas y /o públicas y sus autoridades.		Presencia de instituciones que no viabilizan la gestión de iniciativas y proyectos de la asociación.	Distanciamiento de la asociación y las instituciones.
	Insuficientes espacios de interacción entre las instituciones y la asociación.		a) Ausencia de políticas publicas claras que orienten el devenir y la acción de las asociaciones. b) Presencia de instituciones burocratizadas que entorpecen la gestión para con las asociaciones.	a) Dispersión de recursos financieros y talento humano. b) Dispersión de metodologías por parte de las instituciones para presentaciones de proyectos. No hay ejecución de proyectos que contemplan el desarrollo de la asociación
	Debilidad financiera y administrativa de la asociación.		a) Escasa asignación de recursos del estado para la inversión social de sus afiliados. b) Desconocimiento de otras fuentes de financiación. c) Baja capacidad de imaginación, creatividad e innovación por parte de las organizaciones para proveer los recursos necesarios para su autosostenibilidad.	a) Dispersión de recursos financieros y talento humano. b) Dispersión de metodologías por parte de las instituciones para presentar proyectos. c) No hay ejecución de proyectos que contemplan el desarrollo de la asociación.

Fuente: Esta investigación, Belén 2

▪ **ANÁLISIS DE FACTORES QUE FAVORECEN O LIMITAN LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA DE ESTA ASOCIACIÓN DEL MUNICIPIO DE BELÉN.**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CATEGORÍA	OBJETIVOS
COMUNICACIÓN	Desarrollo de un plan de fortalecimiento de la comunicación en el interior de la organización. Desarrollo de estrategias de identificación y fortalecimiento de la cultura organizacional.
PARTICIPACIÓN	Fomentar y fortalecer la organización que incorpore la participación del conjunto de los miembros en las tareas que implica la actuación y el funcionamiento de la asociación.
LIDERAZGO	Promoción y capacitación en liderazgo asociativo y empresarial.
GESTION	Diseñar y promocionar programas que fomenten el trabajo en equipo. Fomentar los valores para buen funcionamiento de la organización. Promocionar y capacitar a los miembros de la organización en diseño de proyectos. Gestionar contactos con entidades que brinden asesoría y capacitación a la asociación.

Fuente: Esta investigación Belén, 2007

10.3.3 IDENTIFICACION INSTITUCIONAL LAS PROBLEMÁTICAS Y DIFICULTADES QUE PRESENTA LA ASOCIACIÓN EN LA APLICACIÓN DE PLANES Y ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN Y MERCADEO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.

La técnica matriz DOFA constituye un avance metodológico en la planeación estratégica, la cual envuelve procesos cualitativos y cuantitativos. Se define como el conjunto de debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas sugeridas de la evaluación de un sistema organizacional que, al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles par el desarrollo de dicho sistema organizacional³⁵.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la asociación y en diferentes unidades de análisis tales como objetivos socio – empresariales, organizacionales y técnicos como productos, mercados, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de un negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar las oportunidades y para minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo³⁶.

³⁵ SALAZAR ZABALA, Hernando. Planeación Estratégica aplicada a Cooperativas y Demás Formas Asociativas y Solidarias. INDESCO (Instituto de Economía Social y Cooperativismo.) Universidad Cooperativa de Colombia. 2005. Pág. 96.

³⁶ RUIZ AYALA, Luís Eduardo y AMAYA ARIAS, Ramiro. Gerencia de Mercado. Ciencias Económicas y Administrativas.2005. www.3w3search.com/cpyr/copyr.htm. M91C.

La recolección de la información se obtuvo a través de técnicas como:

- Grupos focales.
- Observación participante
- **Entrevistas**

Se considero las siguientes áreas para hacer la evaluación en la organización “Asociación Beleminta de Mamarroquineros Curtidores”. ABEMAC.

Análisis DOFA

Hoja de Trabajo No.1

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrada a nuevos mercados. 2. Cambio en el estilo de vida de los clientes. 3. Diversificación en productos. 4. Tendencia de crecimiento de ventas. 5. Aceptación de productos de los asociados. 6. Introducción de nuevas tecnologías. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrada de nuevos competidores. 2. Cambios en las necesidades y gustos del consumidor 3. Aumento de productos sustitutivos sintéticos 4. Descenso en tendencias de crecimiento en ventas. 5. Escasez en el suministro de materias primas e insumos. 6. Rentabilidad muy baja.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Edad promedio personal operativo de asociación esta entre 34 – 39 años. 2. Credibilidad y confianza: se goza de respaldo y confianza de los asociados 3. Interés del asociado por obtener beneficios 4. Capacidad Económica y productiva 5. Disposición de recursos técnicos y maquinaria. 6. Capacidad de personal para operar recursos técnicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal administrativo con edad promedio de 55 años. 2. Deficiente trabajo en equipo. 3. Desconocimiento de mantenimiento de asociación. . Falta de planificación de a largo plazo. 4. Deficiente manejo de capital económico. 5. Maquinaria deficiente. 6. Escasa actualización tecnológica.

Fuente: Esta investigación Belén, 2007

MATRIZ DOFA PARA FORMULACION DE ESTRATEGIAS

La matriz DOFA sirve para analizar la situación competitividad de una organización, Heinz Wehrich. “Esta matriz es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el ajuste entre *amenazas y oportunidades* externas con las *debilidades y fortalezas* internas de una organización”³⁷.

La matriz DOFA surgió como una respuesta a la necesidad de sistematizar estas decisiones por parte del pasante. El punto de partida del modelo son las amenazas o debilidades ya que en muchos casos las organizaciones no tienen en cuenta estos aspectos producto de ello es el resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

El objetivo final de la matriz DOFA es construir lo que se denomina *objetivos estratégicos*, que son los resultados últimos a alcanzar durante el periodo de vigencia del proyecto o a futuro. Metodológicamente esos objetivos se identifican respondiendo las siguientes preguntas estratégicas:

1. ¿Cómo utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno (estrategias FO)?
2. ¿Cómo emplear las fortalezas de organización para anticipar el efecto de las amenazas (estrategias FA)?
3. ¿Cómo debe medir la organización sus debilidades dadas para aprovechar las oportunidades (estrategias DO)?
4. ¿Qué debe hacer la organización para eliminar las debilidades de tal manera que pueda anticipar el efecto de las amenazas (estrategias DA)?

³⁷ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Cómo diseñar una Planeación Estratégica. México 2000. Pág. 34 – 35.

MATRIZ DOFA

Hoja de Trabajo No. 2

ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	1. Entrada a nuevos mercados. 2. Cambio en el estilo de vida de los clientes. 3. Diversificación en productos. 4. Tendencia de crecimiento de ventas. 5. Aceptación de productos de los asociados. 6. Introducción de nuevas tecnologías.	1. Entrada de nuevos competidores. 2. Cambios en las necesidades y gustos del consumidor 3. Aumento de productos sustitutivos sintéticos. 4. Descenso en tendencias de crecimiento en ventas. 5. Escasez en el suministro de materias primas e insumos. 6. Rentabilidad muy baja.
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
1. Edad promedio personal operativo de asociación esta entre 34 – 39 años. 2. Credibilidad y confianza: se goza de respaldo y confianza de los asociados 3. Interés del asociado por obtener beneficios 4. Capacidad Económica y productiva 5. Disposición de recursos técnicos y maquinaria. 6. Capacidad de personal para operar recursos técnicos.	Desarrollo e investigación de estudio de mercado sector marroquinería. Diseño e implementación de plan de negocios. Promoción y capacitación en liderazgo asociativo y empresarial.	Desarrollo y motivación en talento humano. Implementar asesoría en logística de comercio internacional.
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
1. Personal administrativo con edad promedio de 55 años. 2. Baja cohesión social. 3. Desconocimiento de mantenimiento de asociación. 4. Deficiente manejo de capital económico. 5. Maquinaria deficiente. 6. Escasa actualización tecnológica.	Consolidación de nichos de mercado definidos. Implementación y diseño de estrategias en capacitación, motivación en cultura organizacional y comunicación.	Gestionar la participación y promoción de la asociación en ferias y ruedas de negocio. Desarrollo de proyectos para financiar la inversión en tecnología de punta.

Fuente: Esta investigación Belén, 2007

OBJETIVOS ESTRATEGICOS RESULTATES:

- ❖ Desarrollo e investigación de estudio de mercado sector marroquinería.
- ❖ Diseño e implementación de plan de negocios.
- ❖ Promoción y capacitación en liderazgo asociativo y empresarial.
- ❖ Desarrollo y motivación en talento humano.
- ❖ Implementar asesoría en logística de comercio internacional.
- ❖ Consolidación de nichos de mercado definidos.
- ❖ Implementación y diseño de estrategias en capacitación, motivación en cultura organizacional y comunicación.
- ❖ Gestionar la participación y promoción de la asociación en ferias y ruedas de negocio.
- ❖ Desarrollo de proyectos para financiar la inversión en tecnología de punta.

10.3.4 IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

Para la escogencia de los proyectos se hizo de acuerdo a unas áreas de desarrollo o núcleos a tener en cuenta:

- a) El área de los Recursos Humanos.
- b) El área de Logística.
- c) El área Técnica. Como se muestra a continuación:

IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

ÁREA	PROYECTOS
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción y capacitación en liderazgo asociativo. • Establecimiento de programas de motivación y comunicación para el personal de la asociación. • Diseñar y promocionar programas que fomenten el trabajo en equipo. • Desarrollo de estrategias de identificación y fortalecimiento de la cultura organizacional. • Fomentar los valores para buen funcionamiento de la organización.
LOGÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción y capacitación en liderazgo empresarial. • Implementar asesoría en logística de comercio internacional. • Gestionar contactos con entidades que brinden asesoría y capacitación a la asociación. • Desarrollo e investigación de estudio de mercado sector marroquinería. • Desarrollo e implementación de plan de negocios. • Diseño y búsqueda de planes de financiación en comercialización de artículos en cuero. • Desarrollo de un portafolio de servicios de artículos de cuero de forma impresa y digital. • Promover la innovación permanente en diseños y artículos. • Adopción de sistemas de contabilidad sistematizada. • Contratación de diseño de página Web. • Identificar los mercados regionales y nacionales para la apertura de puntos de venta. • Gestionar la participación y promoción de la asociación en ferias y ruedas de negocio
TÉCNICA	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en marcha la innovación tecnológica y los sistemas de información. • Desarrollo de proyectos para financiar la inversión en tecnología de punta.

Fuente: Esta investigación, Belén 2007.

En la actualidad un profesional se da cuenta que para estudiar una determinada realidad debe acudir a varias disciplinas científicas. La sociología como ciencia es un enfoque analítico, comprensivo y crítico de esta sociedad, y hay una intensa relación entre el desarrollo económico y el desarrollo político y social. Los cambios sociales o políticos originan cambios económicos. Dentro de esta premisa esta investigación se enfocó a conocer la realidad de los individuos de una organización (ABEMAC) y así proponer la ejecución de unos proyectos de capacitación que van encaminados a mejorar su estructura organizacional, y administrativa dentro del área de recursos humanos de la entidad. En el área logística se aprovecharon capacitaciones que brindó la Cámara de Comercio con el acompañamiento de la Alcaldía Municipal de Belén. Y la identificación de proyectos tanto en el área logística como técnica son propuestas del desarrollo de esta investigación.

**10.3.4.1 DEFINICIÓN DE PROYECTOS PARA EJECUCIÓN.
PROYECTO**

FORMULACIÓN, DISEÑO Y EJECUCION DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO EN PLANEACION ESTRATEGICA Y VISION SOCIO – EMPRESARIAL EN LA ASOCIACION BELEMITA DE MARROQUINEROS Y CURTIDORES - ABEMAC, EN EL MUNICIPIO DE BELEN NARIÑO.

NOMBRE DE PROYECTO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTOS	FUENTE DE FINANCIACIÓN
1. Promoción y capacitación en liderazgo asociativo.	Capacitación en Liderazgo Asociativo.	Interiorización de la importancia de los líderes en los procesos de la transformación de los líderes. Entender los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo de la organización. Utilización de los principios que un líder puede utilizar para influir positivamente en la organización.	Capacitación. Realización de lectura. Exposición temática. Evaluación.	Pasante.	\$ 40.000	Pasante. Asociación.
2. Establecimiento de programas de motivación y comunicación para el personal de la asociación.	Capacitación en motivación y comunicación para el personal de la asociación.	Interiorización el concepto de motivación. Se asimile donde se origina la motivación. Reconocimiento de los elementos presentes en el proceso de comunicación. Identificación de las principales razones por las cuales la comunicación se interrumpe.	Capacitación Realización de lectura Exposición de un cuento. Exposición temática. Evaluación.	Pasante.	\$ 20.000	Pasante.
3. Diseñar y promocionar programas que fomenten el trabajo en equipo.	Sensibilizar a través de la capacitación sobre el trabajo en equipo.	Reconocimiento de las características de los equipos de trabajo. Motivación a la formación de equipos de trabajo en propósitos organizacionales.	Capacitación. Exposición de lectura. Exposición temática. Evaluación.	Pasante.	\$ 30.000	Pasante.

4. Desarrollo de estrategias de identificación y fortalecimiento de la cultura organizacional.	Formación de la cultura organizacional.	Reconocimiento de la importancia de la cultura organizacional en los procesos de estabilización de una organización. Identificación de las funciones y características de la cultura organizacional. Entender como se reproduce la cultura organizacional.	Capacitación. Exposición de lectura. Exposición temática. Evaluación.	Pasante.	\$ 20.000	Pasante.
5. Fomentar los valores para buen funcionamiento de la organización.	Fortalecimiento en valores organizacionales.	Los valores en una organización dan las pautas de comportamiento de la misma. Los valores son lo que guían el pensamiento y la acción en una organización.	Capacitación. Realización de dinámica. Exposición temática. Evaluación.	Pasante.	\$ 23.000	Pasante.
6. Promoción y capacitación en liderazgo empresarial.	Capacitación en liderazgo empresarial.	Conocer las estrategias para triunfar en los negocios. La implementación de metas y objetivos personales y en conjunto por parte del empresario.	Capacitación. Realización y análisis de lectura. Juego de palabras. Exposición temática. Realización de dinámica	Cámara de Comercio ZEIKY Red Andina.	\$ 300.000	Alcaldía de Belén. Cámara de Comercio Pasto.
7. Implementar asesoría en logística de comercio internacional.	Capacitación como exportar.	Las razones para exportar están dadas en apertura de nuevos mercados y excepciones tributarias. El empresario defina, entienda los pasos para exportar.	Evaluación. Capacitación. Exposición temática. Visitas a la Web. Evaluación.	Cámara de Comercio ZEIKY Red Andina.	\$ 300.000	Alcaldía de Belén. Cámara de Comercio Pasto.
	Conocimiento del Régimen Común.	El empresario interiorice la definición y utilización de régimen cambiario. Que el empresario sepa lo que es el plan vallejo, zonas francas y comercializadoras internacionales.	Capacitación. Exposición temática. Visitas a la Web. Evaluación.	Cámara de Comercio ZEIKY Red Andina.	\$ 300.000	

**11.3.4.2 CURRÍCULO DE CAPACITACIÓN NO FORMAL.
PROYECTO**

FORMULACIÓN, DISEÑO Y EJECUCION DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO EN PLANEACION ESTRATEGICA Y VISION SOCIO – EMPRESARIAL EN LA ASOCIACION BELEMITA DE MARROQUINEROS Y CURTIDORES - ABEMAC, EN EL MUNICIPIO DE BELEN NARIÑO

AREA PROBLEMA NECESIDAD	AREA TEMATICA	RESPONSABLE	INTE N HORA	TÉCNICAS	RECURSOS			LOGROS	TIEMPO								
					\$	Tecn	log		1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	
1. Ausencia de liderazgo	1. Liderazgo asociativo.	Pasante	3H/D	Lectura	40.000		salón	Que los asociados interioricen las herramientas básicas relacionadas con el liderazgo asociativo que contribuya al afianzamiento y madurez de los líderes actuales como también promuevan la formación de nuevos líderes	xx								
2. Falta de interés y escasa comunicación	2. Motivación y comunicación	Pasante	3H/D	Lectura Conferencia	20.000		salón	Comprender el concepto de la motivación. Identificar las principales necesidades del ser humano que originan motivación. Reconocer los elementos presentes en el proceso de comunicación. Identificar las principales razones por las cuales la comunicación se interrumpe.		xx							
3. Baja cohesión social.	3. El trabajo en equipo	Pasante	3H/D	Lectura interactiva.	30.000		Salón	Describir las características importantes de los equipos de trabajo. Reconocer la importancia de la formación de equipos de trabajo en todo propósito social.			xx						

4. Falta de convivencia en una organización.	4. Cultura organizacional.	Pasante	3H/D	Lectura. Conferencia	20.000		Salón	Determinar la importancia de la cultura organizacional en los procesos de estabilización de la organización. Funciones y características de la cultura organizacional. Analizar como se reproduce la cultura organizacional.				xx				
5. Ausencia de principios.	5. Valores organizacionales	Pasante	3H/D	Matriz de tiempo. Conferencia.	23.000		Salón	Determinar la importancia de los valores en una organización. Identificar los espacios donde se genera los valores. Analizar los valores que se pueden utilizar para influir en el comportamiento de los asociados.					xx			
6. Carencia de liderazgo empresarial.	6. Liderazgo empresarial.	Cámara de Comercio ZEIKY Red Andina	4H/D	Lectura Taller Dinámica	300.000		Salón	Que el empresario conozca las principales estrategias para triunfar en los negocios. Motivar al empresario para que asimile la forma como se fijan las metas y objetivos personales y en conjunto.						xx		
7. Desconocimiento de los trámites de exportación.	7. Como exportar	Cámara de Comercio ZEIKY Red Andina	10H/D	Conferencia	300.000		Salón	Que el empresario identifique las razones para exportar. Dar a conocer al empresario la definición de exportación. Identificar los pasos para realizar una exportación.							xx	
	8. Régimen Cambiario.			Exposición			Salón	Que el empresario interiorice el concepto de régimen cambiario. Que el empresario sepa utilizar adecuadamente el régimen cambiario. Dar a conocer al empresario lo que es el Plan Vallejo, Zonas Francas y Comercializadoras internacionales.								xx

10.4 ETAPA IV DESARROLLO DE PLAN DE EJECUCION.

Propósito: Durante esta etapa se hace la definición de los proyectos que resultan de la investigación como una propuesta para realizarlos a futuro y se implementa la capacitación a los miembros de la asociación, previo análisis de los proyectos identificados para este fin.

Subtividades:

10. 4.1 Definición de proyectos a futuro.

10.4.2 Capacitación a miembros de la asociación.

10.4.3 Presentación de informe final.

10.4.1 DEFINICIÓN DE PROYECTOS A FUTURO.

ÁREA	PROYECTOS
LOGÍSTICA	<ul style="list-style-type: none">• Promoción y capacitación en liderazgo empresarial.• Implementar asesoría en logística de comercio internacional.• Gestionar contactos con entidades que brinden asesoría y capacitación a la asociación.• Desarrollo e investigación de estudio de mercado sector marroquinería.• Desarrollo e implementación de plan de negocios.• Diseño y búsqueda de planes de financiación en comercialización de artículos en cuero.• Desarrollo de un portafolio de servicios de artículos de cuero de forma impresa y digital.• Promover la innovación permanente en diseños y artículos.• Adopción de sistemas de contabilidad sistematizada.• Contratación de diseño de página Web.• Identificar lo mercados regionales y nacionales para la apertura de puntos de venta.• Gestionar la participación y promoción de la asociación en ferias y ruedas de negocio
TÉCNICA	<ul style="list-style-type: none">• Poner en marcha la innovación tecnológica y los sistemas de información.• Desarrollo de proyectos para financiar la inversión en tecnología de punta.

Fuente: Esta investigación, Belén 2007.

10.4.2 CAPACITACIÓN A MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN.

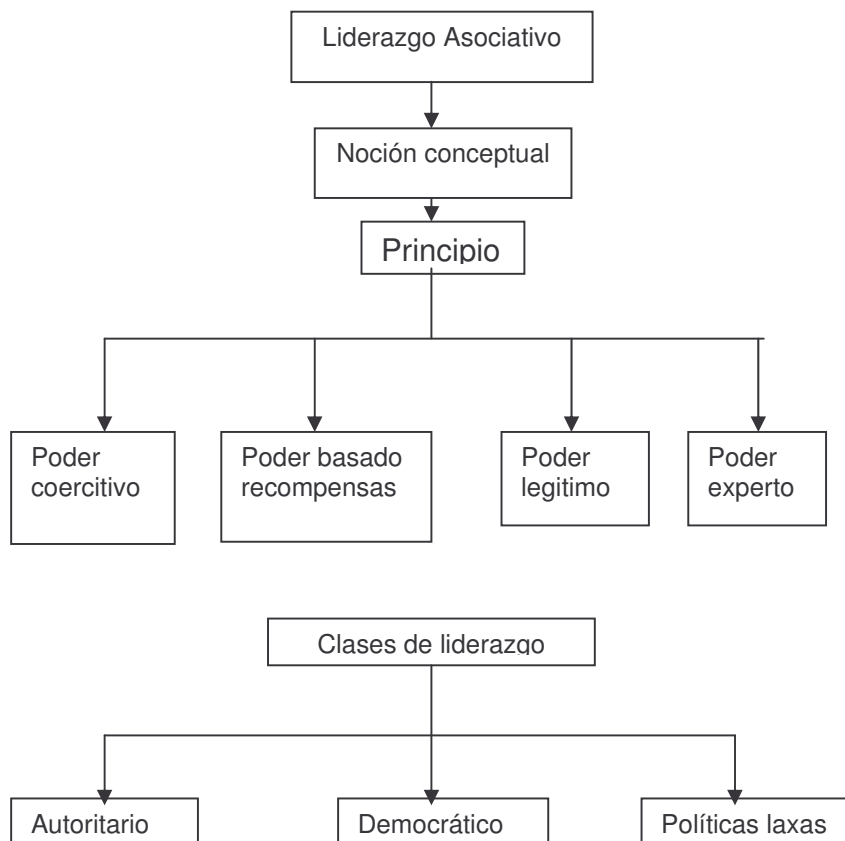
10.4. 2.1 LIDERAZGO ASOCIATIVO

OBJETIVOS

- Determinar la importancia de los líderes en los procesos de la transformación de la asociación.
- Identificar los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo de la asociación.
- Analizar los principios que los líderes pueden utilizar para influir en el comportamiento del trabajo de sus seguidores.

TEMATICA

Síntesis de la capacitación



Fuente: MORA GOMEZ, Nelson. Los nuevos retos de la dirección y el liderazgo empresarial. Diplomado. Cámara de Comercio de Pasto sede Sur. San Juan de Pasto. 2004.

AGENDA

LUGAR: Colegio Nuestra Señora de Belén.

RESPONSABLE: Pasante

DURACION: Tres horas

NÚMERO DE ASISTENTES: 17 personas

DESARROLLO

La capacitación se inicia una lectura “Los diez y más mandamientos de un líder” que se pide la colaboración de uno de los asistentes quien hace la lectura y se da unos minutos para que los asistentes comenten sobre el contenido de la lectura.

1. Un **LÍDER** siempre es el primero.
2. Un **LÍDER** conoce a fondo su trabajo.
3. Un **LÍDER** sabe escuchar.
4. Un **LÍDER** ofrece la mejor calidad de servicio y de todo lo demás de si.
5. Un **LÍDER** tiende siempre a ofrecer la mayor cobertura con su trabajo y a partir de su área puntual de acción tiende a ampliar lo más posible su zona de influencia.
6. Un **LÍDER** siempre va adelante en las innovaciones.
7. Un **LÍDER** siempre dispone de capacidad y voluntad de atender a sus usuarios.
8. Un **LÍDER** siempre piensa en grande.
9. Un **LÍDER** ofrece cada vez más y mejores servicios. Siempre diversifica su menú de servicios.
10. Un **LÍDER** tiende a formar nuevos líderes.

Fuente: MORA GOMEZ, Nelson. Los nuevos retos de la dirección y el liderazgo empresarial. Diplomado. Cámara de Comercio de Pasto sede Sur. San Juan de Pasto. 2004

Uno de los participantes alza la mano para dar su opinión sobre la lectura, se le da la oportunidad y él menciona “que la lectura trata de las características que debe tener un verdadero líder que es aquella persona que debe estar adelante en todo”; otro de los asociados participantes manifiesta que “el líder debe ser un conductor de los sueños y aspiraciones de sus seguidores”.

Teniendo las anteriores reflexiones se aborda la capacitación que la hace el pasante con la elaboración de unos cuadros sinápticos que dan explicación al concepto de lo que es el liderazgo asociativo; clases de poderes, y clases de liderazgo.

Terminada la exposición se da a cada uno de los asistentes unas hojas con un cuestionario para que lo desarrollen y con esto se da la terminación de la primera capacitación (Ver Anexo F). Listado de asociados de asistencia a la capacitación. (Ver Anexo G).

Resultados de la capacitación

Desde los actores:

- Comprendimos que el liderazgo consiste en influenciar permanentemente positivamente a los demás.
- Que el liderazgo se gana con actitudes de servicio y voluntad.
- Que un líder que asume un poder autoritario hace daño para una organización.

Desde el pasante:

- Se lograron los objetivos propuestos
- Se mantuvo la motivación y expectativas por las capacitaciones
- Se identificó claramente los estilos de liderazgo que son provechosos para una organización.
- El trabajo realizado durante la capacitación permitió identificar elementos conceptuales de liderazgo, las características de un verdadero liderazgo.

10.4.2. 2 LA MOTIVACION Y COMUNICACIÓN

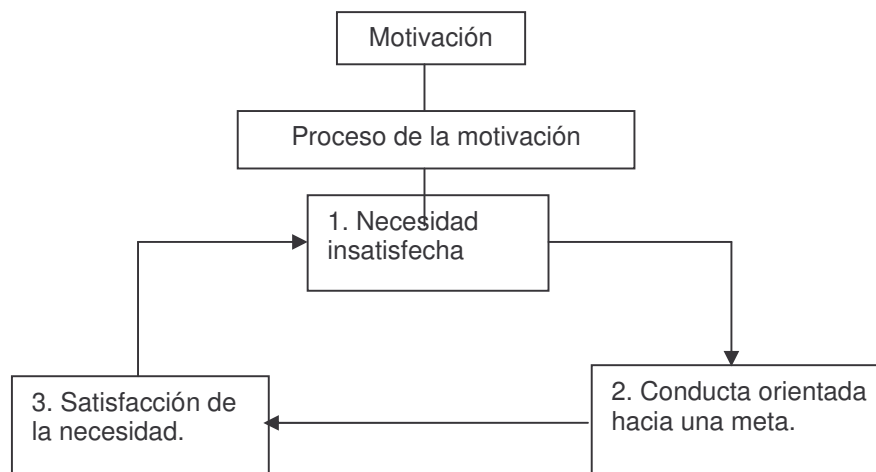
Primera sección:

OBJETIVOS

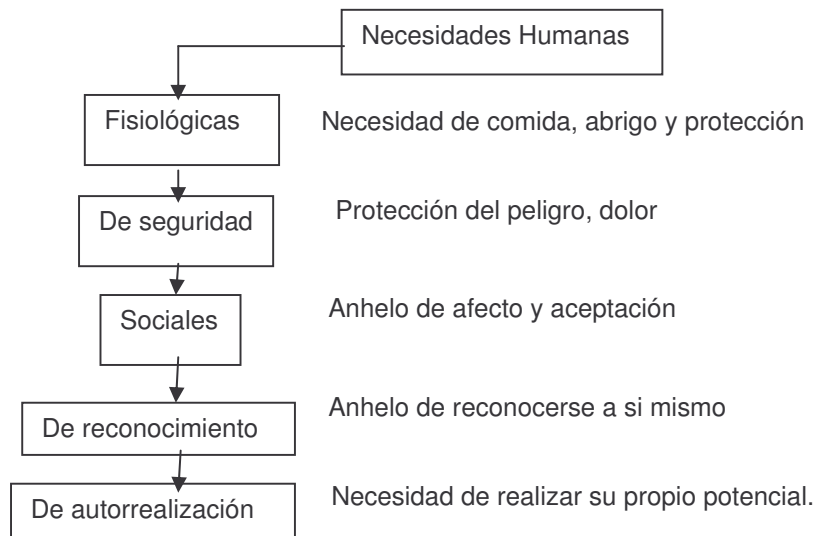
- Comprender el concepto de la motivación
- Analizar el proceso de la motivación.
- Identificar las principales necesidades del ser humano que originan la motivación.
- Reconocer los elementos presentes en el proceso de la comunicación.
- Identificar las principales razones por las que la comunicación se interrumpe

TEMÁTICA

Síntesis



Fuente: MORA GOMEZ, Nelson. Los nuevos retos de la dirección y el liderazgo empresarial. Diplomado. Cámara de Comercio de Pasto sede Sur. San Juan de Pasto. 2004.



Fuente: MORA GOMEZ, Nelson. Los nuevos retos de la dirección y el liderazgo empresarial. Diplomado. Cámara de Comercio de Pasto sede Sur. San Juan de Pasto. 2004.

AGENDA

LUGAR: Colegio Nuestra Señora de Belén.

RESPONSABLE: Pasante

DURACION: Tres horas

NÚMERO DE ASISTENTES: 16 personas

DESARROLLO

Para el desarrollo de esta temática comienza con una lectura titulada "Como impedir el progreso" trata de frases que desmotivan a los individuos que hacen parte de un grupo.

Frases que desmotivan a los individuos que hacen parte de un grupo:

1. No sea ridículo.
2. Ya lo hicimos antes y no resultado.
3. No tenemos tiempo.
4. Eso hace a nuestro grupo innecesario.
5. Nunca lo hemos hecho.
6. Para que cambiarlos si trabajamos bien.
7. No esta en el presupuesto.
8. Se reirán de nosotros.
9. Alguien lo hizo antes.
10. Es una idea difícil de aplicar.

Se pidió la participación de un asociado para que realice la lectura, con la atención en lector las frases producen ambiente jocoso debido a que reconocen que a veces se pronuncian pero sin darle el sentido que significan y hacen daño.

Dado el espacio de la lectura se recogen opiniones sobre la importancia que tienen las palabras y el efecto que este produce y que siempre se debe ser optimista al pronunciar palabras. Con esta reflexión se da paso a la exposición de la temática que es abordada por parte del pasante que es la motivación su proceso y las necesidades humanas.

Al terminar se hace unas preguntas orientadoras y evaluadoras como le pareció el tema tratado a que se dan respuestas que es necesario tener y sueños en la vida, y con esfuerzo y dedicación se alcanzar y cuanto más si se trabaja en equipo. Así se le da por terminado esta temática. Y se da por inicio con la capacitación sobre el tema de la comunicación.

Segunda sección:

COMUNICACION

OBJETIVOS

- Reconocer los elementos presentes en el proceso de la comunicación.
- Identificar las principales razones por las que la comunicación se interrumpe

Se comienzo con el lema “reflexionemos y compartamos” con la lectura del siguiente cuento:

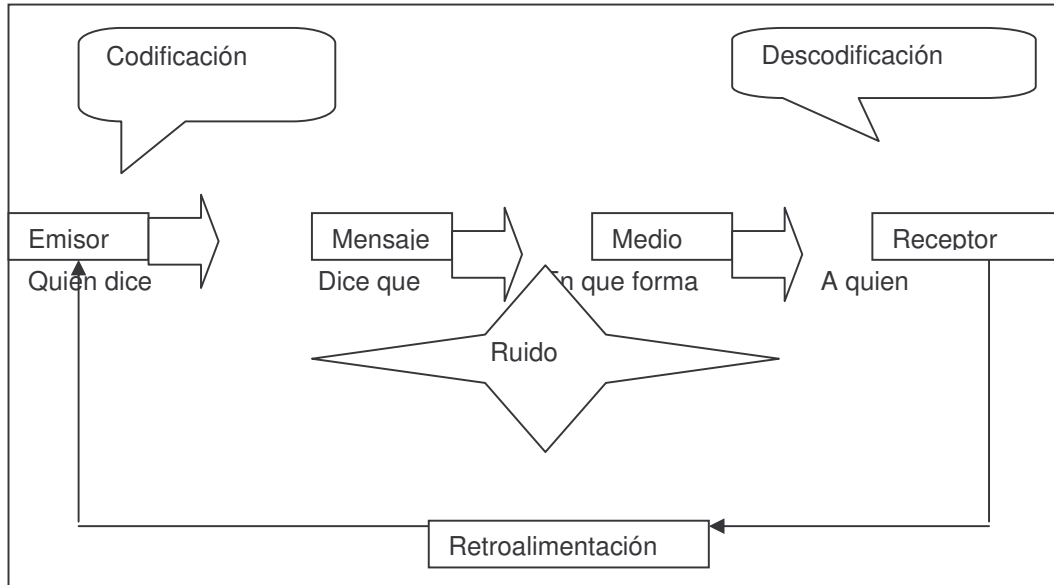
Un camionero intentaba mover un enorme cajón de su camión. Pasó por allí otro individuo que al ver la apurada situación del camionero, se ofreció voluntariamente a ayudarlo. Al cabo de más de media hora de inútiles esfuerzos, ambos estaban sudorosos y de mal humor.

"Me temo que es inútil", dijo el voluntario sin resultado. ¡Nunca conseguiremos sacar el cajón del camión!

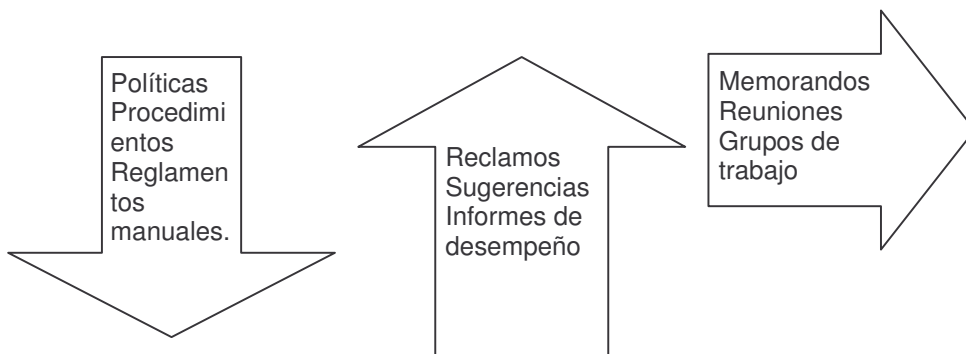
¡Sacado!, exclamó el camionero, yo no quiero sacarlo, quiero echarlo más adentro.

TEMATICA

Síntesis



CLASES DE COMUNICACIÓN



Fuente: MORA GOMEZ, Nelson. Los nuevos retos de la dirección y el liderazgo empresarial. Diplomado. Cámara de Comercio de Pasto sede Sur. San Juan de Pasto. 2004.

DESARROLLO

Se realizó una mesa redonda donde se colocó a comentar sobre las opiniones de los participantes, quienes concluyeron que el mensaje del cuento manifiesta el no entendimiento de los protagonistas del cuento. Y esto sirvió para mirar que en la comunicación implica intercambio de hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas. A continuación se complementa con la exposición sobre que

es la comunicación, el proceso de la misma y niveles de comunicación. Uno de los asociados hace una reflexión interesante sobre la comunicación que se debe dar en la asociación esta regida dentro de unos estatutos y que las citaciones se deben hacer por escrito con anterioridad de 15 días si es una reunión ordinaria y si es una reunión de carácter extraordinario con 5 días de anterioridad.

RESULTADOS

Se hace la valoración conjuntamente de las temáticas desarrolladas:

Desde los actores:

- Comprendimos que la motivación es un motor que mueve a las personas para actuar. Tenemos que seguir adelante con nuestra asociación dando respaldo y cumpliendo con los aportes que nos comprometimos.
- Que en los diálogos que realizamos en nuestra vida sea en la familia en el trabajo o en cualquier otra situación tenemos que estar mas atentos a escuchar que actuar.
- Las necesidades cuando las miramos por el lado positivo se convierten en oportunidades.

Desde el pasante:

- Se lograron hacer entender la importancia de la motivación en el desarrollo de la vida social de una organización.
- Se llevo a que el grupo tome conciencia sobre todas las necesidades del ser humano.
- Se afianzaron los medios de comunicación desde el dialogo o una conversación que se presenta en la vida de los asociados.

Evaluación.

Durante este ejercicio se da a cada uno de los asistentes unas hojas con un cuestionario para que lo desarrollen (ver anexo H). Listado de asistencia a la capacitación de Motivación y comunicación. (Ver Anexo I)

10.4.2.3 EL TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVOS

- Describir las características importantes de los equipos de trabajo
- Reconocer la importancia de la formación de equipos de trabajo en todo propósito social.

TEMATICA

Síntesis

CARACTERISTICAS DE UN EQUIPO EFECTIVO DE TRABAJO	
Ambiente cómodo y estimulante	Criticas constructivas
Libre expresión	Objetivos claros
Capacidad de escucha	Decisiones por consenso
Conciencia de sus actividades	Aceptación de responsabilidades

Fuente: MORA GOMEZ, Nelson. Los nuevos retos de la dirección y el liderazgo empresarial. Diplomado. Cámara de Comercio de Pasto sede Sur. San Juan de Pasto. 2004.

AGENDA

LUGAR: Colegio Nuestra Señora de Belén.

RESPONSABLE: Pasante

DURACION: Tres horas

NÚMERO DE ASISTENTES: 15 personas

DESARROLLO

Se da inicio con la conformación de grupos de 5 personas por que hay 15 participantes y se les distribuye a lo tres grupos un relato para que lo lean y lo analicen titulado LES GUSTARÍA SER "GANSOS" cada uno con cinco deducciones y retomen la pregunta ¿Les gustaría ser gansos? para determinar una decisión final.

El relato se que se entrego consta de:

Historia:

La ciencia ha descubierto que los gansos vuelan formando una V porque cuando cada pájaro bate sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al ganso que va detrás de él. Volando en V; toda la bandada aumenta en por lo menos un 71 por ciento más su poder de vuelo que si cada pájaro lo hiciera solo.

Primera deducción por parte de los actores:

Cuando compartimos una dirección común y tenemos sentido de pertenencia a nuestra asociación, podemos llegar a donde deseamos mas fácil y mas rápido. Es el beneficio de apoyo mutuo.

Historia:

Cada vez que un ganso se sale de la formación y siente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de volar solo y de inmediato se incorpora de nuevo a la fila para beneficiarse del poder del compañero que va adelante.

Segunda deducción por parte de los actores:

Si fuéramos como un ganso nos mantendríamos con aquellos que se dirigen en nuestra misma dirección.

Historia:

Cuando un líder de los gansos se cansa, se para a uno de los puestos de atrás y otro ganso toma su lugar.

Tercera deducción por parte de los actores:

Obtenemos resultados mejores cuando unimos nuestros esfuerzos para realizar los trabajos difíciles.

Historia:

Los gansos que van detrás producen un sonido propio de ellos, y hacen esto con frecuencia para estimular a los que van adelante a mantener la velocidad.

Cuarta deducción por parte de los actores:

Una palabra de aliento produce grandes resultados.

Historia:

Finalmente cuando un ganso enferma o cae herido por un disparo, dos de sus compañeros se salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo. Se quedan con él hasta que este nuevamente en condiciones de volar o hasta que muere: sólo entonces los dos compañeros vuelven a la bandada o se unen a otro grupo.

Quinta deducción por parte de los actores:

Si tuviéramos la inteligencia de un ganso nos mantendríamos uno a lado del otro ayudándonos y acompañándonos.

Fuente: MORA GOMEZ, Nelson. Los nuevos retos de la dirección y el liderazgo empresarial. Diplomado. Cámara de Comercio de Pasto sede Sur. San Juan de Pasto. 2004.

Evaluación de la capacitación (Ver anexo H)

RESULTADOS:

Desde los actores:

- Si trabajamos en grupo alcanzaríamos grandes proyectos y todos tendríamos un sentir en conjunto.
- La historia del ganso es una referencia para nuestras vidas, si fuéramos como ellos todo sería mejor, saldríamos adelante con la asociación.

Desde el pasante:

- Se logro a través de una historia una reflexión que motivo al grupo a trabajar en equipo.
- Permitió identificar ventajas al trabajar en equipo como disminuye la carga de trabajo, ya que varias personas colaboran, se obtienen mejores resultados, se desarrolla el respeto y la escucha y permite organizarse de una mejor manera a la asociación. Se da a cada uno de los asistentes un cuestionario para que lo realicen (Ver Anexo J) Listado de asistencia a la capacitación El trabajo en equipo (Ver Anexo K).

10.4.2.4 CULTURA ORGANIZACIÓN

EL desarrollo de esta temática comenzó con una lectura titulada: “El Puerco Espín” Durante la era glacial, muchos animales morían por causa del frío. Los puercos espín, percibiendo esta situación, acordaron vivir en grupos, así se daban abrigo y se protegían mutuamente. Pero las espinas de cada uno herían a los vecinos más próximos, justamente a aquellos que le brindaban calor. Y, por eso, se separaban unos de otros.

Nueva vez volvieron a sentir frío y tuvieron que tomar una decisión: o desaparecían de la faz de la tierra o aceptaban las espinas de sus vecinos. Con sabiduría, decidieron volver y vivir juntos.

Aprendieron así a vivir con la pequeñas heridas que una relación muy cercana les podía ocasionar, porque lo que realmente era importante era el calor del otro. Sobrevivieron.

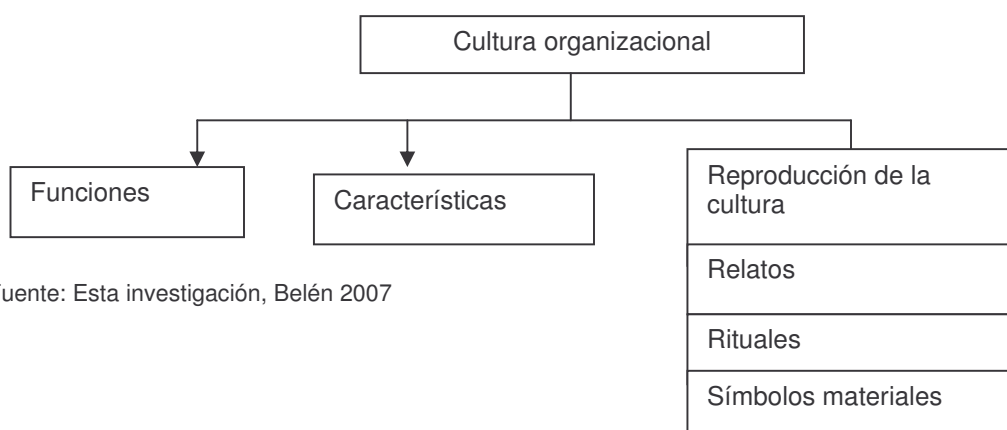
La mejor relación no es aquella que une personas perfectas, es aquella donde cada uno acepta los defectos del otro y consigue perdón por los suyos propios.

OBJETIVOS

- Determinar la importancia de la cultura organizacional en los procesos de estabilización de la organización
- Identificar las funciones y características de la cultura organizacional
- Analizar como se reproduce la cultura organizacional

TEMÁTICA

Síntesis



Fuente: Esta investigación, Belén 2007

AGENDA

LUGAR: Colegio Nuestra Señora de Belén.

RESPONSABLE: Pasante

DURACION: Tres horas

NÚMERO DE ASISTENTES: 15 personas

DESARROLLO

Se le dio participación al auditorio para que cada uno de su opinión. A continuación se dio la intervención que los aportes estaban enfocados a referenciar la historia donde se tomo que cada asociado era un puerco espín; que debían a aprender a sobrevivir en medio de unas espinas que ya tipificaban los siguientes aspectos:

Cada uno de los participantes tiene ya lo necesario y no le interesa asociarse.

Indiferencia y apatía, cada uno defiende lo suyo.

Dejar la carga a un solo o a la junta directiva para que tienda la parte administrativa de la asociación.

Las reuniones no son muy interesantes.

Que los anteriores motivos pueden considerarse mucho para que las personas se organicen; pero a que con una verdadera reflexión sobre las ventajas de una entidad organizada puede alcázar muchos proyectos.

Entendieron que todos debían tener un mismo sentir, teniendo una misma visión y misión de la asociación.

Identificaron que muchas organizaciones mueren por causa del frió del egoísmo, del conformismo, y la indiferencia.

RESULTADOS:

Desde los actores:

- Comprendimos que la cultura es un conjunto de sentimientos, de ideas y de valores.
- La cultura da sentido a una organización por que une a una organización en iguales aspiraciones.

Desde el pasante:

- Se logro que los actores identifiquen la noción de lo que es cultura organizacional y su importancia.
- Que la cultura es un patrimonio social personal como comunitaria de experiencias vividas y acumuladas producto de su interacción con lo interno y externo del ambiente y que se transmiten de generación a generación mediante un proceso de aprendizaje.

Evaluación (Ver anexo L) Listado de asistencia de asociados (Ver anexo LL)

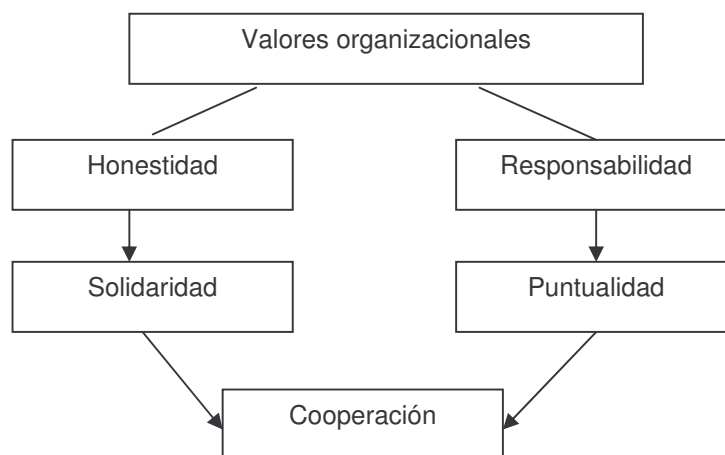
10.4.2.5 VALORES ORGANIZACIONALES

OBJETIVOS

- Determinar la importancia de los valores en una organización
- Identificar los espacios don se genere los valores
- Analizar los valores que se pueden utilizar para influir en el comportamiento de los asociados.

TEMÁTICA

Síntesis



Fuente: esta investigación, Belén 2007.

AGENDA

LUGAR: Colegio Nuestra Señora de Belén.

RESPONSABLE: Pasante

DURACION: Tres horas

NÚMERO DE ASISTENTES: 14 personas

DESARROLLO

Se da inicio la capacitación con un ejercicio donde en una línea de tiempo se pide la colaboración que cada asociado mencione cual es su rutina diaria –desde el momento en que se levante hasta que llega hasta su lecho y descansa. Sobre una línea con sus respectivas horas que se comparaba con varios de o los asociados que participaron.

En los diferentes casos lo que se miro es que hay diferencias en los horarios de cada uno de los asociados y algunos mencionaron que cada uno fue consciente

que no tenía puntualidad ni responsabilidad de su compromiso con sus trabajos y rutinas diarias

El objetivo de este ejercicio es que los participantes descifrarán algunos de los valores que se dan preámbulo a la temática a desarrollar por parte del pasante.

Resultado de la capacitación

Desde los actores:

- Nos dimos cuenta que no somos responsables con nuestras actividades y si las hacemos no hay puntualidad.
- Nosotros somos quienes decidimos que nuestros actos correspondan a nuestras promesas.

Desde el pasante:

- Se logro rescatar la necesidad de que los asociados interiorizaran los valores en sus vidas y su respectiva practica.
- Los valores se convierten en elementos que motivan las acciones de cada uno de los asociados y comportamiento de los asociados.

EVALUACION (Ver anexo M). Listado de asistencia de asociados (Ver anexo N)

El desarrollo de las siguientes temáticas se dio por la participación de un programa que realizaba cámara de comercio juntamente con el municipio de Belén, fue un interés del investigador articular estas capacitaciones al proyecto con una invitación a los asociados para que participáramos en este evento que cuyo fin tenía la capacitación y la participación en una feria que se realizo en la ciudad de Bogotá.

10.4.2.6 LIDERAZGO EMPRESARIAL

OBJETIVOS

- Que el empresario conozca las principales estrategias para triunfar en los negocios.
- Motivar al empresario para que asimile la forma como se fijan metas y objetivos personales y en conjunto.

AGENDA

LUGAR: Alcaldía Municipal Belén

RESPONSABLES: Miriam Quitiaquez
Gloria Cárdenas

Red Andina

ZEIKY

Cámara de Comercio Pasto

DURACION: 12 horas

NÚMERO DE ASISTENTES: 8 personas

DESARROLLO

La capacitación se dio con un saludo a los asistentes y su respectiva presentación; con un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) de América Latina invierten un escaso porcentaje de sus recursos en la capacitación laboral de sus empleados, aspecto que disminuye sus márgenes de rendimiento empresarial.

Por esta razón y otras valiosas razones Proexport Colombia a través de su Centro de Información y Asesoría de Comercio Exterior – Zeiky, ha diseñado un completo y práctico PROGRAMA DE FORMACION EXPORTADORA al alcance de todos los empresarios colombianos y enfocados en temas claves en el mundo del comercio internacional.

A nivel regional entidades como Cámara de Comercio Pasto y Alcaldía Municipal de Belén se comprometieron a colaborar con este programa y también la colaboración a los empresarios de Belén a participar a una feria de Internacional Footwear and Eláter show en Bogotá que se realizó los días 7 al y 10 de agosto de 2007.

Las que estuvieron encargadas de realizar este programa fueron: MIRIAM QUINTIÁQUEZ Y GLORIA CARDENAS quienes serían las que darían la capacitación. Se desarrolló en tres fases:

Primera Fase:

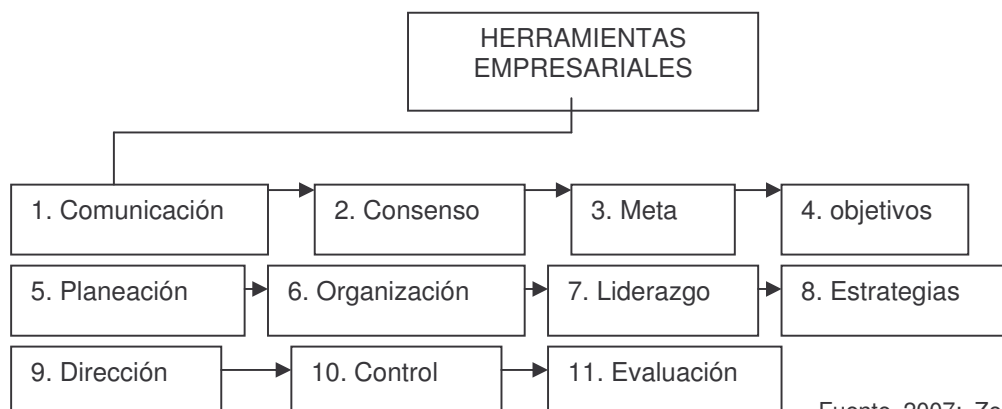
De entrada esta la lectura “la culpa es de la vaca” esta se trata de una promoción de exportación de artículos de cueros a EEUU donde un investigador entrevista a 2000 almacenes en Colombia. El resultado de aquella investigación da que no se puede exportar cueros por que la responsabilidad se evade en cada renglón de la producción; el caso de los productos por su altos precios y baja calidad; las curtiembres por su tarifa arancelaria que impide la importación de cueros; los mataderos sacan productos de mala calidad; los ganaderos no lavan las vacas y sus marcas dañan los cueros y las vacas se restriegan contra las púas y se alambran.

El ejercicio consistió en sacar otras razones de las que estaban descritas en la anécdota. Los empresarios tomaron esta situación con propiedad y sacaron a relucir la problemática del cuero en el municipio de Belén en su orden manifestaron que:

- La falta de innovación tecnológica.
- La falta de mercados de comercialización.
- La falta de diseños de modelos de confección de artículos de cuero.
- La desarticulación de la región con los mercados a nivel nacional e internacional.
- La devaluación del peso frente al dólar.

Segunda Fase:

Se colocó una serie de palabras para que los empresarios las organicen de acuerdo a sus criterios, se hizo en grupos de cuatro. Ningún grupo acertó con el verdadero orden que se presentó que procedieron las capacitadoras a dar explicación a cada palabra. Y el orden fue el siguiente:



Fuente 2007: Zeiky, Centro de

Información y Asesoría en Comercio Exterior, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Colombia Y PROEXPORT COLOMBIA, BANCOLDEX.

Tercera Fase:

Se desarrollo una dinámica que consistió en agrupar de 4 empresarios para que lancen un dado y si le salía números pares; este numero era tomado dar pasos hacia adelante de lo contrario si le salía impares retrocedía. La lógica de la dinámica implicaba moverse todos igual y al mismo tiempo por sino se debía repetir el ejercicio. En el desarrollo de la dinámica por parte de los grupos participantes se les hizo difícil moverse al mismo tiempo y en la misma dirección. Y se dedujo por parte de los empresarios que para tener metas y propósitos en conjunto es necesario de una coordinación, planeación y ejecución en otras palabras colocar en práctica las herramientas empresariales.

Evaluación de la capacitación

Desde los actores:

- Debemos aprovechar las dificultades por estas si las explotamos se convierten en potencialidades.
- Que el manejo de una empresa implica esfuerzo, dedicación y orden como lo miramos en las herramientas empresariales.

Desde el pasante:

- Se logro la asimilación de la temática expuesta por las facilitadotas
- Los recursos empleados (dinámicas) permitieron hacer una retroalimentación de las temáticas expuestas.

10.4.2.7 COMO EXPORTAR.

OBJETIVOS

- Que el empresario identifique las razones para exportar.
- Dar a conocer al empresario la definición de exportación.
- Que el empresario sepa los pasos para realizar una exportación.

AGENDA

LUGAR: Alcaldía Municipal Belén

RESPONSABLES: Miriam Quitiaquez

Red Andina

ZEIKY

Cámara de Comercio Pasto

DURACION: 5 horas

NÚMERO DE ASISTENTES: 8 personas

TEMÁTICA

Síntesis



Fuente 2007: Zeiky, Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Colombia Y PROEXPORT COLOMBIA, BANCOLDEX.

DESARROLLO

Se da el inicio la conferencia con un saludo de la coordinadora del proyecto que representa la entidad Red Andina, la doctora Gloria Cárdenas:

La exposición se da dentro de estándares de pedagogía con una exposición de lo que significa la exportación.

Después de la capacitación se dirigió a la sala de Internet donde se entro a las páginas de Proexport Colombia; que es el organismo encargado de suministrar las herramientas suficientes a los exportadores para que realicen sus contactos a nivel tradicional.

Desde los actores:

- Entendimos la exportación es complicada y que los de aquí Belén casi no exportamos es muy poco, por lo general lo hacemos a través de un intermediario a nivel a nacional.

Desde el pasante:

- Se logro captar los requisitos para exportar por parte de los empresariales.

Se identificaron las ventajas de exportar y las entidades que colaboran en este proceso.

10.4.2.8 REGIMEN CAMBIARIO

OBJETIVOS

- El empresario interiorice la definición y utilización de régimen cambiario.
- Dar a conocer al empresario lo que es el plan vallejo, zonas francas y comercializadoras internacionales.

AGENDA

LUGAR: Alcaldía Municipal Belén

RESPONSABLES: Pablo Rojas

Red Andina

ZEIKY

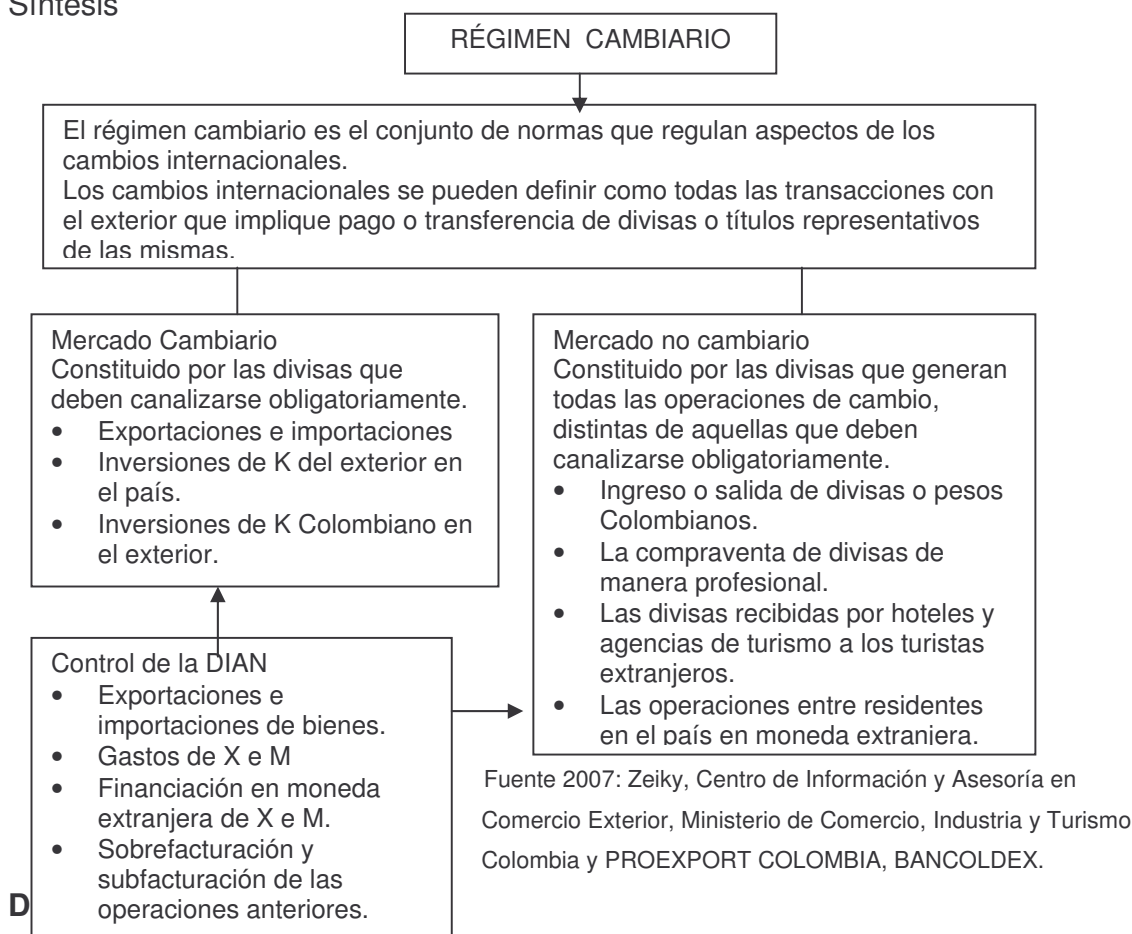
Cámara de Comercio Pasto

DURACION: 5 horas

NÚMERO DE ASISTENTES: 8 personas

TEMÁTICA

Síntesis



Un funcionario de cámara de comercio, asumió directamente la conducción de la capacitación; se dio a manera de una charla que permitió el dialogo e intercambio de ideas a través de la cuales se despejaron dudas existentes sobre el régimen cambiario.

La temática se desarrollo con el concepto de Régimen Cambiario, el régimen sancionatorio y parte normativa.

Una vez concluida la fase de explicación por parte del funcionario de la cámara de comercio, se recogieron las inquietudes de los asistentes; la mayoría de dudas correspondían a casos particulares relacionados con las zonas francas y las retribuciones aduaneras.

¿Qué son las zonas francas?

¿Qué son las retribuciones aduaneras?

El funcionario respondió íntegramente todas las dudas de los empresarios ratificando que una zona franca es un área geográfica extraterritorial, delimitada dentro del territorio nacional que ampara las actividades industriales, comerciales y de servicios y a sus usuarios y también son áreas de carácter transitorio en donde se celebran ferias, congresos o seminarios de carácter internacional.

El plan vallejo es cuando se importa temporalmente al territorio aduanero Colombiano, materias primas e insumos con exención total o parcial de derechos de aduana e IVA; no pagan impuestos; estas importaciones deben emplearse en la producción de bienes de exportación.. Por ejemplo ustedes pueden traer cueros de Ecuador sin pagar impuestos en la frontera siempre y cuando demuestren que van a procesar los cueros y estos se destinen a la fabricación de artículos que se tienen que exportar.

Resultados de la capacitación:

Desde los actores:

- El funcionario de cámara de comercio nos aclaro interrogantes que teníamos.

Desde el pasante:

- Se aclaro términos que tenían un lenguaje técnico que bajaron con ejemplos para su comprensión por parte del funcionario de la cámara de comercio. (Ver anexo Ñ)

11. CONCLUSIONES

- ❖ El objetivo del proyecto se fundamentó en un plan de fortalecimiento en planeación estratégica y visión socio empresarial en la ASOCIACION BELEMITA DE MARROQUINEROS Y CURTIDORES ABEMAC, se buscaba darle un viraje e impulso a la organización en su parte humana y su contexto social, cultural, organizacional y empresarial. El proyecto gracias a la colaboración de la Cámara de Comercio de Pasto, ZEIKY , Red Andina y Alcaldía del municipio se reforzó la parte del aspecto empresarial.

- ❖ Al realizar la caracterización socio económica, capacidad de producción de artículos de cuero y disposición de medios – equipos de la asociación se convirtió en el punto de partida para su análisis, reflexión e interpretación; es sobre la cual se intentó incidir para su respectiva intervención que se dio para que su actuación como asociación y por parte del facilitador en este caso el pasante sea relevante. Es precisamente en este entorno en que la asociación pretendió influir, abordando sus problemas, modificando situaciones, y buscando su mejor calidad de vida colectiva.

- ❖ Cómo como se va a organizar, planear eficazmente a la asociación sin conocer y tener en cuenta ese conjunto de factores externos e internos que obstaculizan o favorecen a la entidad, que forma parte fundamental de su realidad y que condicionan fuertemente cualquier proyecto asociativo; estos fueron los aspectos que más se resaltaron por que su impacto era más de el trabajo del científico social como la organización, participación, comunicación y gestión; que fueron contemplados con el proyecto de capacitación no formal.

- ❖ Durante el desarrollo de la pasantía, se evidenció un sentimiento paternalista por parte de los miembros de la asociación, que se manifiesta en que el Estado, el sector privado cree mecanismos de intervención en el desarrollo de proyectos confeccionados desde un grupo de profesionales que salen de los escritorios y se convierten en simples beneficiarios y hasta en momentos utilizados; ante su impotencia de autonomía gestionaría en proyectos asociativos y empresariales. El paternalismo se convierte en un valor central para nuestras comunidades. Se construye a partir de una forma muy personalizada de relación entre un superior que protege, que da y un

subordinado leal que recibe. Su origen se encuentra en la Hacienda, en que el patrón era quien ofrecía protección, tenía una capilla donde se decía misa los domingos, tenía una escuela para los hijos de sus inquilinos, les daba a éstos el pan, algunos abarrotos y productos de la tierra, les entregaba una regalía, llevaba a los enfermos al hospital y les compraba los remedios, etc. A cambio de esto, el patrón recibía lealtad. Todos los modelos o formas de intervención con que contamos los profesionales de las ciencias sociales que se han tratado de imponer en nuestras comunidades han chocado con el paternalismo y sin embargo, nuestros asociados, trabajadores, obreros siguen buscando establecer relaciones paternalistas con sus jefes, gerentes, dirigentes sindicales o quienquiera que represente poder. Evidentemente el paternalismo disminuye a medida que aumenta el nivel de educación, una educación que informe, forme para que las comunidades sean participes de su propio destino que se forjen.

- ❖ El proyecto sirvió como un instrumento para desarrollar conocimientos, actitudes y capacidades personales y grupales que redundaron en las relaciones de los miembros entre si y con la asociación; garantizar un adecuado funcionamiento administrativo de la asociación; que todos los miembros conozcan mas y mejor las situaciones, las necesidades y problemas sobre los que pretende incidir en la asociación.
- ❖ Al cruzar los enfoques de sociología organizacional e industrial se puede inferir que la sociología organizacional trata de estudiar asociaciones, empresas, grupos, instituciones en función de su organización, esa organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas para conseguir un objetivo como el caso de la ASOCIACION BELEMITA DE MARROQUINEROS Y CURTIDORES ABEMAC se organizo con fin inmediatista de recibir ayudas del las entidades gubernamentales; también una forma de buscar nuevos mercados con la participación a varias ferias y ruedas de negocio producto de la organización y el perfil de proyecto que se implemento (Ver anexo O). Se obtuvo por parte de la DIAN de unas pieles que se invirtieron en un inmueble en la ciudad de Pasto como sede de la asociación.
- ❖ Los estudiosos del aspecto organizacional deben mostrarle a los empresarios y expertos que deben volver su mirada al recurso humano y al diseño organizacional como forma de conseguir la mejor adecuación entre el ser humano y la organización, de encontrar una nueva selección en la doble

contingencia organizacional que permita mayor bienestar y al mismo tiempo mayor productividad. Y de allí la preocupación de la sociología industrial de la investigación en problemas humanos en el interior de las fábricas con preocupación por la productividad, por que en buena medida se han olvidado de la necesidad de tratar el impacto social de la industrialización, sobre todo en sus vertientes más críticas y momentos conformistas que viven nuestras comunidades.

- ❖ Al realizar una explicación sociológica al fenómeno social de las entidades de trabajo asociado y microempresas, como una instancia inscrita en una modernidad (¿o post-modernidad?) y un sistema económico neoliberal, donde la competitividad y el riesgo son factores predominantes, así como la astucia y el "gusto" por los negocios, van a hacer la diferencia entre aquellos microempresarios exitosos y aquellos que escasamente subsisten. Así también, surge la inquietud por analizar cuales son los diversos capitales de los microempresarios, la estructura de sus hábitos y campo de acción, especialmente el campo económico, social y financiero, donde los microempresarios libran diariamente, verdaderas luchas frente a la competencia de medianas y grandes empresas.

12. RECOMENDACIONES

- ❖ Después de culminar con éxito un proceso de intervención con el plan de fortalecimiento socio empresarial en la ASOCIACION BELEMITA DE MARROQUINEROS Y CURTIDORES ABEMAC; no se debe abandonar al sujeto social de estudio, por que el grupo asociativo debe tener un acompañamiento permanente donde los procesos organizativos de planeación y administración empresarial en estas entidades es una constante para su desarrollo y sostenibilidad en su trasegar asociativo.

- ❖ Se sugiere que la vinculación de la Universidad de Nariño en la construcción de alternativas para el desarrollo de la entidades en el municipio de Belén Nariño como son las asociaciones en el caso particular la ASOCIACION BELEMITA DE MARROQUINEROS Y CURTIDORES ABEMAC; pues la universidad cuenta con diversidad de programas académicos que son necesarios y de gran apoyo al sector de las organizaciones sociales en nuestro municipio.

- ❖ Viabilizar a través de entidades gubernamentales y no gubernamentales, con la participación del sector academia, sector público y privado la consecución de proyectos propuestos en esta investigación para la asociación ABEMAC.

13. BIBLIOGRAFIA

ANDER – EGG, Ezequiel. Como Elaborar un Proyecto. Colección Política, Servicios y Trabajo Social. LIBRIS S.R.L. Buenos Aires. Argentina.1996.

BOISIER, Sergio (1997). En busca del esquivo desarrollo regional: entre la caja negra y el proyecto político. Revista: Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales. Volumen: 29 Número: 112. Páginas: 379-400.

CHACON LEGARDA, María Eugenia y ERASO BASANTE, Ana María. Desarrollo de la Mentalidad Empresarial en los Inversionistas Comerciantes y Empresarios de la Ciudad de Pasto. CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES MARÍA GORETTI. Unidad de Administración Financiera.2004.

CHIAVENATO Adalberto, Introducción General de la Administración McGRAW – HLL Interamericana. Editores, S.A. de C.U. Junio 2003 México D.C.

DURKHEIM, Émile (1995), La división del trabajo social, Madrid, Ediciones Akal, Tercera Edición en Español.

FALS BORDA, Orlando y otros (1991) Acción y conocimiento. Como romper el monopolio con investigación-acción participativa, Santafé de Bogotá, Cinep.

FALS BORDA, Orlando (1997). El problema de cómo investigar la realidad para transformarla por la praxis. Tercer Mundo Editores, Bogotá.

FERNANDEZ ORTEGA JAVIER, Alcalde. Plan de Desarrollo Municipal 2004 – 2007.

FRED R. DAVID "LA GERENCIA ESTRATÉGICA"., Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 1990.

FREIRE, Paulo. "Educación como práctica de la libertad. Capacitación. Educación y concientización"

FREIRE, Paulo. "La alfabetización como elemento de la formación ciudadana" en Alfabetización ¿A favor de quien? CEDECO. Quito. 1989

FALS BORDA, Orlando (2002). El retorno a la tierra. Historia doble de la costa. Tomo 4. El Arca Editores Bogota.

GÓNZALES, Chadid Omar. Diagnostico Empresarial Participativo. Colección de la metodología de desarrollo empresarial. Proyecto COL/92/005. Cartilla de trabajo No 9. Editorial Golconda. 1993.

GÓNZALES, Chadid Omar. Guía para la elaboración de un Plan de Acción. Colección de la metodología de desarrollo empresarial. Proyecto COL/92/005. Cartilla de trabajo No 14. Editorial Golconda. 1993.

GÓNZALES, Chadid Omar. Estrategias de Desarrollo Empresarial. Colección de la metodología de desarrollo empresarial. Proyecto COL/92/005. Cartilla de trabajo No 7. Editorial Golconda. 1993.

GÓNZALES, Chadid Omar. Como informarnos sobre el Capital en la Empresa Asociativa. Colección de la metodología de desarrollo empresarial. Proyecto COL/92/005. Cartilla de trabajo No 14. Editorial Golconda. 1993.

HABERMAS, Jürgen (1987). Teoría de la acción comunicativa, II. Crítica de la razón funcionalista. Taurus, Madrid.

LOPERA GUITIÉRREZ, Jaime Y BERNAL TRUJILLO, Marta Inés. LA CULPA ES DE LA VACA. Anécdotas, parábolas, fabulas y reflexiones sobre el liderazgo. Editorial Intermedio.

KEK / GTZ (Zimmermann, Arthur / Sulzer, Rolf). *Comprende las organizaciones. Asesoramiento a organizaciones en la cooperación internacional*. Zurich, Schweiz. Eschborn, alemania. 1994. el libro es un colección de modelos e instrumentos para el diagnostico y el asesoramiento organizacional. El concepto del diagnostico organizacional participativo con sus respectivos pasos, que hemos tratado en este capítulo, ha sido tomado de esta publicación.

MAX – NEEF, Manfred (CEPAUR) (1997). Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro. Proyecto 20 Editores, Medellín.

MERTON, Robert K. (1984), Teoría y estructura sociales, México, Fondo de Cultura Económica, Primera Reimpresión de la Segunda Edición en Español.

MORA, Diana Carolina. Trabajo de Grado, Plan de mejoramiento para un Conjunto de Empresas Marroquineras de la Ciudad de Pasto Para Incrementar su Competitividad a través de la Eficiencia Colectiva. Pontificia Universidad Javeriana – Santiago de Cali, 2000, p.4.

NIETO MEDINA, Felipe. Gerencia y Gestión de Empresas Cooperativas. Planeación y Gestión Estratégica en Empresas Cooperativas. Pontificia Universidad Javeriana

ORTEGA BOLAÑOS, Libardo. Plan de Desarrollo Municipal 2001-2003 y en el Esquema de Ordenamiento Territorial 2001-2009.

PÉREZ CASTAÑO, Marta. *Guía practica de planeación estratégica*. Universidad del Valle, Cali.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Cómo diseñar una Planeación Estratégica. México 2000.

RUIZ AYALA, Luis Eduardo y AMAYA ARIAS, Ramiro. Gerencia de Mercado. Ciencias Económicas y Administrativas.2005.www.3w3search.com/cpyr/copyr.htm. M91C.

SALAZAR ZABALA, Hernando. Planeación Estratégica aplicada a Cooperativas y Demás Formas Asociativas y Solidarias. INDESCO (Instituto de Economía Social y Cooperativismo.) Universidad Cooperativa de Colombia. 2005

SANDOVAL CASTILLO, Darío. Gerencia y Gestión de Empresas cooperativas. Economía y Sector Solidario. Pontificia Universidad Javeriana. Impresión. JAVEGRAF 2003.

SERNA GOMÉZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología – Alineación – Implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión. 9ª edición, Bogotá, D. C.:3R Editores, 2003.

SERNA GOMÉZ, Humberto. Índices de Gestión. Bogotá, D. C.:3R Editores, 2002.

URIBE GARZÓN, Carlos: Bases del Cooperativismo. Fondo Vocacional Universitario, Bogotá, 1993.

VARELA V. Rodrigo “Innovación Empresarial: Nuevo Enfoque de Desarrollo” ICESI, Cali 1.991.

VARELA V. Rodrigo "El nuevo siglo y sus efectos". Cali, 1998.

VARELA V. Rodrigo. La Educación, la Universidad y la Cultura empresarial. Centro de desarrollo empresarial. Universidad Icesi. Lima – Perú.

WEBER, Max (1984). La ética protestante y el espíritu del capitalismo. Sarpe, Madrid.

WEBER, Max (1977), Estructuras de poder, Argentina, Editorial Pleyade, Primera Edición en Español.

ANEXO

ANEXO A

Descripción del problema.

CUESTIONARIO I

Universidad de Nariño.
Facultad de Ciencias Humanas.
Departamento de Sociología.

Descripción de la problemática que vive la Asociación ABEMAC Belén.
FORMATO DE ENTREVISTA.

1. ¿En cual de las dos actividades trabaja?
2. ¿Cuál es su perspectiva con el trabajo que usted desempeña?
3. ¿Y como es el trabajo dentro de la asociación?
4. ¿Cuáles cree, que son los problemas que tiene la asociación?
5. ¿Qué solución plantearía usted frente a esta problemática?
6. ¿Y cual ha sido el apoyo de las entidades municipales, ONG, y entes gubernamentales?
7. ¿Qué tan dispuestos están a dar para que surjan como asociación?
8. ¿Qué es lo que ustedes solicitan?



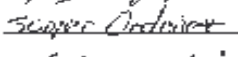
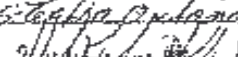

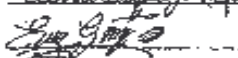

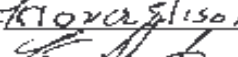


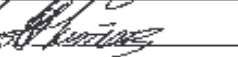
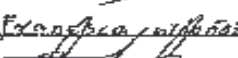

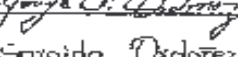
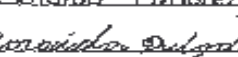







ANEXO B. Asistencia de asociados a la socialización del proyecto.

Belén, 7 de Enero de 2007

La asociación "ABEMAC" invita a todos los asociados de carácter extraordinario el día lunes 5 de Enero de 2007, en la Institución Educativa Nuestra Señora de Belén a partir de las 8:00 p.m. con el siguiente orden del día:

- 1. Llamada de lista y comprobación del quórum.
- 2. Presentación del proyecto FORMULACIÓN, DISEÑO Y EJECUCION DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO EN PLANEACION ESTRATEGICA Y VISION SOCIO EMPRESARIAL EN LA ASOCIACION BELEMITA DE MARROQUINEROS Y CURTIDORES - ABEMAC, EN EL MUNICIPIO DE BELEN, - DEPTO DE NARIÑO, COLOMBIA. Por parte de Fidencio Bolaños como trabajo de grado modalidad pasantía.
- 3. Proposiciones, expectativas o varios.

LISTA DE ASOCIADOS

NOMBRE	CEDULA	FIRMA
ARMANDO ORDOÑEZ ARGOTE	87.246.413 Belén (N)	
MARINO ORTEGA	98.438.334 Belén (N)	
SOMER ORDOÑEZ DELGADO	98.358.407 Belén (N)	
SEGUNDO CELIO ORDOÑEZ	5.276.130 Belén (N)	
WALTER ZAMBRANO MUÑOZ	9 8.358.604 Belén (N)	
GERARDO DELGADO ORDOÑEZ	5.276.217 Belén (N)	
EULISES GOMEZ DELGADO	9 8.358.720 Belén (N)	
ALEJANDRO ORTEGA ORTEGA	5.276.473 Belén (N)	
CLARA ELIZA ARGOTE	27.274.170 Belén (N)	
CESAR AUGUSTO JURADO	16.647.538 Cali (V)	
JESUS ORDOÑEZ BURBANO	98.438.537 Belén (N)	
FERMIN ORDOÑEZ ORTEGA	5.276.294 La Cruz (N)	
ALBEIRO ORTEGA MUÑOZ	98.359.624 Belén (N)	
FRANCISCA ORDOÑEZ ORDOÑEZ	27.279.480 Belén (N)	
DOMINGO LEON ORDOÑEZ	87.245.828 La Cruz (N)	
JORGE ALBERTO ORDOÑEZ	98.358.344 Belén (N)	
ZORAIDA ORDOÑEZ DELGADO	27.279.422 Belén (N)	
ZORAIDA DELGADO ORDOÑEZ	27.278.802 Belén (N)	
EIDER ORDOÑEZ BENAVIDEZ	98.358.633 Belén (N)	
ISABEL DELGADO BOLAÑOS	27.275.717 La Cruz (N)	
LIBARDO ORTEGA BOLAÑOS	16.686.405 Cali (V)	
FIDENCIO BOLAÑOS MUÑOZ	98.358.682 Belén (N)	

ANEXO C. FORMATO DE LA ENCUESTA DE TIPO SOCIO ECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN.

Universidad de Nariño

Programa de sociología

FORMULACIÓN, DISEÑO Y EJECUCION DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO EN PLANEACION ESTRATEGICA Y VISION SOCIO – EMPRESARIAL EN LA ASOCIACION BELEMITA DE MARROQUINEROS Y CURTIDORES - ABEMAC, EN EL MUNICIPIO DE BELEN, - DEPTO DE NARIÑO. COLOMBIA

Objetivo: Realizar un registro sobre los aspectos socio económicos de los miembros de la asociación ABEMAC.

1. IDENTIFICACIÓN.

Nombre _____

Dirección _____

Estrato _____

Nº	Parentesco	Genero	Edad	Lugar de origen	2. Nivel Educativo						3. Estado Civil								
					Primaria		Secundaria		Universitaria		Soltero	Casado	Separado	Unión Libre.					
					Com	Incom	Com	Incom	Com	Incom									

4. TIPO DE VIVIENDA		5. AFILIADO A ENTIDAD DE SALUD		Nº	Trabaja		Cual es su trabajo u ocupación	Salario	En que le gustaría trabajar	¿Le gustaría trabajar en grupos de formación de empresas? Si ____ No ____	
Arriendo	Anticres	Propia	Numero de habitaciones		Enfermedades frecuentes	Si				No	Familiar

7. SERVICIOS PÚBLICOS							
Acueducto	Alcantarillado	Energía	Rec. Basuras	Teléfono	Celular	TV	Internet

ANEXO D. Formato de censo de equipos y maquinaria de trabajo de la asociación.

Universidad de Nariño
Programa de sociología
FORMULACIÓN, DISEÑO Y EJECUCION DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO EN PLANEACION
ESTRATEGICA Y VISION SOCIO – EMPRESARIAL EN LA ASOCIACION BELEMITA DE
MARROQUINEROS Y CURTIDORES - ABEMAC, EN EL MUNICIPIO DE BELEN, - DEPTO DE NARIÑO.
COLOMBIA

Objetivo: realizar un censo de los equipos y maquinaria de trabajo de la asociación.

EQUIPOS Y MAQUINAS QUE CLASE DE MAQUINA POSEE:	QUE CANTIDAD	CUAL ES SU COSTO APROXIMADO	POSEE TALLER	POSEE CURTIMBRE
Planas _____			Si _____	Si _____
Codo _____			No _____	No _____
Devastadora _____ Otra _____			CUAL ES SU COSTO APROXIMADO	CUAL ES SU COSTO APROXIMADO
Total				Total

ANEXO E. Formato de encuesta de capacidad de producción, insumos y mano de obra que se utilizan.

Universidad de Nariño
Programa de sociología
FORMULACIÓN, DISEÑO Y EJECUCION DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO EN PLANEACION ESTRATEGICA Y
VISION SOCIO – EMPRESARIAL EN LA ASOCIACION BELEMITA DE MARROQUINEROS Y CURTIDORES - ABEMAC,
EN EL MUNICIPIO DE BELEN, - DEPTO DE NARIÑO. COLOMBIA
Objetivo: realizar un censo de la capacidad de producción, insumos y mano de obra que se utilizan para la fabricación de
artículos en cuero.

QUE CLASE DE ARTÍCULOS FABRICA:	CUANTOS ELABORA DURANTE UNA SEMANA	QUE CANTIDAD DE CUERO UTILIZA POR ARTICULO	CUANTO PAGAN POR LA ELABORACIÓN POR PRODUCTO
Bolso Dama _____			
Bolso Ejecutivo _____			
Total			

ANEXO F. Evaluación de la Capacitación de Liderazgo Asociativo.

AUTOEVALUACION

Conteste lo siguiente:

1. Comente que es el liderazgo?

2. Analice las características de los estilos de liderazgo y completa el siguiente cuadro.

TIPO DE LÍDER	VENTAJAS	DESVENTAJAS

3. Cuál considera usted la razón de ser del liderazgo?

ANEXO G. Listado de asociados de asistencia a la capacitación de liderazgo asociativo.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS. DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA. Formulación, Diseño y Ejecución de un Plan de Fortalecimiento en Planeación Estratégica y Visión Socio - Empresarial en la Asociación Bolesmina de Merroquimeros y Curiócoros - ABEMAC, en el Municipio de Belén, - Depto. de Nariño, Colombia.		LISTADO DE ASISTENCIA DE ASOCIADOS A LA CAPACITACIÓN: LIDERAZGO ASOCIATIVO.
		DIA 29 MES JUL AÑO 07
NOMBRES Y APELLIDOS	Nº. C.C.	FIRMAS
ARMANDO ORDÓÑEZ ARGOTE	87.246.413 Belén (N)	
MARINO ORTEGA	98.438.334 Belén (N)	
SOMER ORDÓÑEZ DELGADO	98.358.407 Belén (N)	<i>Somer Ordóñez</i>
SEGUNDO CELIO ORDÓÑEZ	5.276.130 Belén (N)	<i>S. Celio Ordóñez</i>
WALTER ZAMBRANO	98.358.604 Belén (N)	<i>Walter Zambrano</i>
GERARDO DELGADO	5.276.217 Belén (N)	
HECTOR EULICES GÓMEZ	98.358.720 Belén (N)	<i>Hector Gómez</i>
ALJANDRO ORTEGA	5.276.473 Belén (N)	<i>Gerardo Delgado</i>
CLARA ELIZA ARGOTE	27.274.178 Belén (N)	<i>Clara Argote</i>
CESAR AUGUSTO JURADO	16.647.538 Cali (V)	<i>Cesar Augusto Jurado</i>
JESÚS ORDÓÑEZ BURBANO	98.438.537 Belén (N)	<i>Jesús Burbano</i>
FERMIN ORDÓÑEZ ORTEGA	5.276.294 La Cruz (N)	<i>Fermin Ortega</i>
ALBERTO ORTEGA MUÑOZ	98.359.624 Belén (N)	<i>Alberto Muñoz</i>
FRANCISCA ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ	27.279.480 Belén (N)	<i>Francisca Ordóñez</i>
DOMINGO LEON ORDÓÑEZ	87.243.828 La Cruz (N)	
JORGE ALBERTO ORDÓÑEZ	98.358.344 Belén (N)	<i>Jorge Alberto Ordóñez</i>
ZORAIDA ORDÓÑEZ DELGADO	27.279.422 Belén (N)	<i>Zoraida Ordóñez</i>
ZORAIDA DELGADO ORDÓÑEZ	27.278.802 Belén (N)	<i>Zoraida Delgado</i>
EIDER ORDÓÑEZ BENAVIDEZ	98.385.633 Belén (N)	<i>Eider Ordóñez</i>
ISABEL DELGADO BOLANOS	27.275.717 Belén (N)	<i>Isabel Delgado</i>
LEONARDO ORTEGA BOLANOS	16.646.405 Cali (V)	
FIDENCIO BOLANOS MUÑOZ	98.358.682 Belén (N)	<i>Fidencio Bolanos</i>

ANEXO H. Evaluación de la Capacitación de motivación y comunicación.

AUTOEVALUACION

1. Que es la Motivación?

2. Describa brevemente el modelo del proceso de comunicación.

3. Mencione tres incentivos que lo motivaron como trabajador?

4. Identifique la barrera de comunicación en los siguientes casos:

a. El líder se dirige a los colaboradores, pero su vocabulario es incomprensible para ellos.

b. El líder nunca observa a los empleados cuando intenta comunicarles algo.

ANEXO I. Listado de asistencia a la capacitación de Motivación y Comunicación.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO, FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS, DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA, Formulación, Diseño y Ejecución de un Plan de Fortalecimiento en Planación Estratégica y Visión Socio - Empresarial en la Asociación Belenita de Marroquinos y Curtidores - ABEMAC, en el Municipio de Belén, - Depto. de Nariño, Colombia.		LISTADO DE ASISTENCIA DE ASOCIADOS A LA CAPACITACIÓN: MOTIVACIÓN Y COMUNICACIÓN.	
NOMBRES Y APELLIDOS		No. C.C.	MA 16 ABR 08 AÑO 07 FIRMAS
ARMANDO ORDONEZ ARGOTE	87.246.413 Belén (N)		
MARINO ORTEGA	98.438.334 Belén (N)		
SOMER ORDÓNEZ DELGADO	98.358.407 Belén (N)		Somer Ordóñez
SEGUNDO CELIO ORDÓNEZ	5.276.130 Belén (N)		S. Celio Ordóñez
WALTER ZAMBRANO	98.358.604 Belén (N)		Walter Zambrano
GERARDO DELGADO	5.276.217 Belén (N)		Gerardo Delgado
HECTOR EULICES GÓMEZ	98.358.720 Belén (N)		Hector Gómez
ALEJANDRO ORTEGA	5.276.473 Belén (N)		
CLARA TELIZA ARGOTE	27.274.170 Belén (N)		Clara Argote
CESAR AUGUSTO JURADO	16.647.538 Cali (V)		Cesar Augusto Jurado
JESUS ORDÓNEZ BURBANO	98.438.537 Belén (N)		Jesús Ordóñez
FERMIN ORDÓNEZ ORTEGA	5.276.294 La Cruz (N)		Fermin Ordóñez
ALBEIRO ORTEGA MUÑOZ	98.359.624 Belén (N)		
FRANCISCA ORDONEZ ORDONEZ	27.279.480 Belén (N)		Francisca Ordóñez
DOMINGO LEON ORDÓNEZ	87.245.828 La Cruz (N)		
JORGE ALBERTO ORDÓNEZ	98.358.344 Belén (N)		Jorge A. Ordóñez
ZORAIDA ORDÓNEZ DELGADO	27.279.422 Belén (N)		Zoraida Ordóñez
ZORAIDA DELGADO ORDONEZ	27.278.802 Belén (N)		Zoraida Delgado
EIDER ORDONEZ URNAVÍDIZ	98.385.633 Belén (N)		Eider Ordóñez
ISABEL DELGADO BOLANOS	27.275.717 Belén (N)		Isabel Delgado
LIBARDO ORTEGA BOLANOS	16.646.405 Cali (V)		
FIDENCIO BOLANOS MUÑOZ	98.358682 Belén (N)		Fidencio Bolanos

ANEXO J. Evaluación de la Capacitación Trabajo en Equipo.

AUTOEVALUACION

1. Que es un trabajo de equipo?

2. Por que es importante el trabajo en equipo?

ANEXO K. Listado de asistencia a la capacitación El trabajo en equipo.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS. DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA. Formulación, Diseño y Ejecución de un Plan de Fortalecimiento en Planeación Estratégica y Visión Socio - Empresarial en la Asociación Belemita de Marroquineseros y Curtidores - ABEMAC, en el Municipio de Belén, - Depto. de Nariño, Colombia.		LISTADO DE ASISTENCIA DE ASOCIADOS A LA CAPACITACIÓN: EL TRABAJO EN EQUIPO.
		DIAS 23 DE 20 AÑO 07
NOMBRES Y APELLIDOS	No. C.C.	FIRMAS
ARMANDO ORDÓNEZ ARGOTE	87.246.413 Belén (N)	
MARINO ORTEGA	98.438.334 Belén (N)	
SOMER ORDÓNEZ DELGADO	98.358.407 Belén (N)	Somer Ordóñez
SEGUNDO CELIO ORDÓNEZ	5.276.130 Belén (N)	S. Celio Ordóñez
WALTER ZAMBRANO	98.358.604 Belén (N)	Walter Zambrano
GERARDO DELGADO	5.276.217 Belén (N)	
HECTOR EULICES GÓMEZ	98.358.720 Belén (N)	Hector Gómez
ALEJANDRO ORTEGA	5.276.473 Belén (N)	
CLARA ELIZA ARGOTE	27.274.170 Belén (N)	Clara Argote
CESAR AUGUSTO JURADO	16.647.538 Cali (V)	Cesar Augusto Jurado
JESUS ORDÓNEZ BURBANO	98.438.537 Belén (N)	Jesús Ordóñez
PERMÍN ORDÓNEZ ORTEGA	5.276.294 La Cruz (N)	Permín Ordóñez
ALBEIRO ORTEGA MUÑOZ	98.359.624 Belén (N)	
FRANCISCA ORDÓNEZ ORDÓNEZ	27.279.480 Belén (N)	Francisca Ordóñez
DOMINGO LEON ORDÓNEZ	87.245.828 La Cruz (N)	
FORGE ALBERTO ORDÓNEZ	98.358.344 Belén (N)	Forge Alberto Ordóñez
ZORAIDA ORDÓNEZ DELGADO	27.279.422 Belén (N)	Zoraida Ordóñez
ZORAIDA DELGADO ORDÓNEZ	27.278.802 Belén (N)	Zoraida Delgado
EIDER ORDÓNEZ BENAVIDEZ	98.385.633 Belén (N)	Eider Ordóñez
ISABEL DELCADO BOLANOS	27.275.717 Belén (N)	Isabel Delgado
LIBARDO ORTEGA BOLANOS	16.686.405 Cali (V)	
FIDENCIO BOLANOS MUÑOZ	98.358682 Belén (N)	Fidencio Bolanos

ANEXO L. Evaluación de la Capacitación Cultura Organizacional.

AUTOEVALUACION

Conteste lo siguiente:

1. Comente como entiende por Cultura organizacional.

2. Identifique algunas funciones y características de la cultura organizacional.

3. Mencione como se aprende la cultura organizacional.

ANEXO M. Listado de asistencia a la capacitación Cultura organizacional.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS. DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA. Formulación, Diseño y Ejecución de un Plan de Fortalecimiento en Planación Estratégica y Visión Socio – Empresarial en la Asociación Belenita de Marroquinos y Curtidores - ABEMAC, en el Municipio de Belén, - Depto. de Nariño, Colombia.		LISTADO DE ASISTENCIA DE ASOCIADOS A LA CAPACITACIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL	
		DIA 30 DE AÑO 07	
NOMBRES Y APELLIDOS	No. C.C.	FIRMAS	
ARMANDO ORDÓÑEZ ARGOTE	87.246.413 Belén (N)		
MARINO ORTEGA	98.438.334 Belén (N)		
SOMER ORDÓÑEZ DELGADO	98.358.407 Belén (N)	<i>Somer Ordóñez</i>	
SEGUNDO CELIO ORDÓÑEZ	5.276.130 Belén (N)	<i>S. Celio Ordóñez</i>	
WALTER ZAMBRANO	98.358.604 Belén (N)	<i>Walter Zambrano</i>	
GERARDO DELGADO	5.276.217 Belén (N)		
HECTOR BULICES GÓMEZ	98.358.720 Belén (N)	<i>Hector Gómez</i>	
ALEJANDRO ORTEGA	5.276.473 Belén (N)		
CLARA ELIZA ARGOTE	27.274.170 Belén (N)	<i>Clara Argote</i>	
CESAR AUGUSTO FURADO	16.647.538 Cali (V)	<i>Cesar Furado</i>	
JESÚS ORDÓÑEZ BURBANO	98.438.537 Belén (N)	<i>Jesús Burbano</i>	
FERMIN ORDÓÑEZ ORTEGA	5.276.294 La Cruz (N)	<i>Fermin Ortega</i>	
ALBEIRO ORTEGA MUNOZ	98.359.624 Belén (N)		
FRANCISCA ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ	27.279.480 Belén (N)	<i>Francisca Ordóñez</i>	
DOMINGO LEON ORDÓÑEZ	87.245.828 La Cruz (N)		
JORGE ALBERTO ORDÓÑEZ	98.358.344 Belén (N)	<i>Jorge A. Ordóñez</i>	
ZORAIDA ORDÓÑEZ DELGADO	27.278.422 Belén (N)	<i>Zoraida Ordóñez</i>	
ZORAIDA DELGADO ORDÓÑEZ	27.278.802 Belén (N)	<i>Zoraida Delgado</i>	
EIDER ORDÓÑEZ BENAVIDEZ	98.385.633 Belén (N)	<i>Eider Ordóñez</i>	
ISABEL DELGADO BOLAÑOS	27.275.717 Belén (N)	<i>Isabel Delgado</i>	
LIBARDO ORTEGA BOLAÑOS	16.686.405 Cali (V)		
FIDENCIO BOLAÑOS MUNOZ	98.358.682 Belén (N)	<i>Fidencio Bolaños</i>	

ANEXO N. Evaluación de la Capacitación Valores organizacionales.

AUTOEVALUACION

1. Qué importancia o para que sirven los valores en una organización.

2. Qué valores son los que se deberían tener en cuenta en una organización.

3. cuales valores considera que usted necesita para su vida cotidiana.

ANEXO O. Listado de asistencia a la capacitación de Valores organizacionales.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS. DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA. Formulación, Diseño y Ejecución de un Plan de Fortalecimiento en Planación Estratégica y Visión Socio – Empresarial en la Asociación Belemita de Marroquinos y Curtidores - ABEMAC, en el Municipio de Belén, - Depto. de Nariño, Colombia.		LISTADO DE ASISTENCIA DE ASOCIADOS A LA CAPACITACIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL	
NOMBRES Y APELLIDOS	No. C.C.	DIA: 30 MES: 08 AÑO: 07	
		FIRMAS	
ARMANDO ORDÓÑEZ ARGOTE	87.246.413 Belén (N)		
MARINO ORTEGA	98.438.334 Belén (N)		
SOMER ORDÓÑEZ DELGADO	98.358.407 Belén (N)		<i>Somer Ordóñez</i>
SEGUNDO CELIO ORDÓÑEZ	5.276.130 Belén (N)		<i>S. Celio Ordóñez</i>
WALTER ZAMBRANO	98.358.604 Belén (N)		<i>Walter Zambrano</i>
GERARDO DELGADO	5.276.217 Belén (N)		
HECTOR BULICHES GÓMEZ	98.358.720 Belén (N)		<i>Hector Gómez</i>
ALEJANDRO ORTEGA	5.276.473 Belén (N)		
CLARA ELIZA ARGOTE	27.274.170 Belén (N)		<i>Clara Argote</i>
CESAR AUGUSTO JURADO	16.647.538 Cali (V)		<i>Cesar Jurado</i>
JESÚS ORDÓÑEZ BURBANO	98.438.537 Belén (N)		<i>Jesús Burbano</i>
FERMIN ORDÓÑEZ ORTEGA	5.276.294 La Cruz (N)		<i>Fermin Ortega</i>
ALBEIRO ORTEGA MUÑOZ	98.359.624 Belén (N)		
FRANCISCA ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ	27.279.480 Belén (N)		<i>Francisca Ordóñez</i>
DOMINGO LEON ORDÓÑEZ	87.245.828 La Cruz (N)		
JORGE ALBERTO ORDÓÑEZ	98.358.344 Belén (N)		<i>Jorge A. Ordóñez</i>
ZORAIDA ORDÓÑEZ DELGADO	27.279.422 Belén (N)		<i>Zoraida Ordóñez</i>
ZORAIDA DELGADO ORDÓÑEZ	27.278.800 Belén (N)		<i>Zoraida Delgado</i>
FIDER ORDÓÑEZ BENAVIDEZ	98.385.633 Belén (N)		<i>Fider Ordóñez</i>
ISABEL DELGADO BOLAÑOS	27.275.717 Belén (N)		<i>Isabel Delgado</i>
LIBARDO ORTEGA BOLAÑOS	16.686.405 Cali (V)		
FIDENCIO BOLAÑOS MUÑOZ	98.358682 Belén (N)		<i>Fidencio Bolaños</i>

ANEXO P. Fotografías de capacitación.



ANEXO Q. Documentos de donación.



REPÚBLICA DE COLOMBIA
Municipio de Belén - Nariño
Centro Administrativo Municipal

Belén Nariño, Abril 3 de 2007

Señor
FABIO CORREA
DIAN - ACCION SOCIAL
San Juan de Pasto

Reciba un cordial saludo.


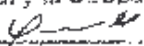
De la manera más atenta me dirijo a Usted con el fin de agradecer se haya tenido en consideración a nuestro municipio para acceder a las donaciones de la DIAN.



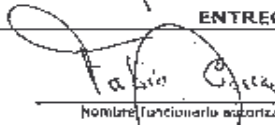

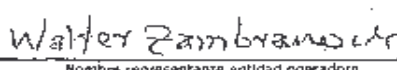
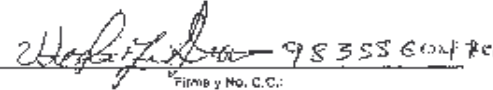
Como Alcalde Municipal de Belén Nariño, AUTORIZO a ABEMAC Asociación Belemita de Marroquinos y Curtidores, y su representante Legal el Señor WALTER ZAMBRANO, identificado con c.c.98.358.604 de Belén, para que reciban la donación de 564 piales de res.

Por su colaboración y apoyo reciba nuestros más sinceros agradecimientos.

Atentamente,


JAVIER FERNANDEZ ORTEGA
ALCALDE MUNICIPAL

 ACCION SOCIAL	
Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional	
Recibe	
Fecha	12-04-07
Asunto	Destino

 Acción Social <small>Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional</small>	ACTA DE ENTREGA DE DONACIONES EN ESPECIE	
GESTIÓN DE DONACIONES		
Código: F-AGD-004-AED	Fecha de Aprobación: 21/04/06	Versión: 04
ACTA No.		
La Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, en cumplimiento de su misión institucional y para atender a la población pobre y vulnerable, hace entrega en calidad de donación de los bienes relacionados en la Lista de Asignación adjunta, de acuerdo con la siguiente información:		
ENTIDAD OPERADORA	ALCALDIA DE BELEN	
REPRESENTANTE LEGAL	JAVIER FERNANDEZ ORTEGA	
NIT	800.039.462-1	
DIRECCIÓN	Carrera 1 No. 2-36	
TELÉFONO	7440783 311-6093493	
CIUDAD	Belén Nariño	
BENEFICIARIO FINAL		
COMITÉ DE DONACIONES No.		
NOMBRE DEL DONANTE		
No. y FECHA DE DONACIÓN	3745 de 30-03-07	
FECHA NOTIFICACIÓN A ACCIÓN SOCIAL		
Acción Social hace constar que entrega las donaciones en el mismo estado en que se recibieron del donante y por lo tanto no se responsabiliza de daños e imperfectos ante las entidades operadoras o ante la población beneficiaria. La Entidad Operadora hace constar que recibe a satisfacción los elementos objeto de la donación de acuerdo con la lista adjunta, que conoce y acepta las obligaciones relacionadas al respaldo de la presente acta y firma de conformidad:		
Ciudad: Ipiacas	Fecha: 03-04-07	
ENTREGA  Nombre funcionario autorizada por Acción Social  Firma y No. C.C.: 11.251.038	RECIBE  Nombre representante entidad operadora  Firma y No. C.C.: 983556047010	
Área de Gestión de Donaciones Conm: 596 08 00 Ext. 7320-7329 Fax 7375 Of. 304 Calle 7 No. 6-54 Bogotá D.C., Colombia E-mail: donaciones@accionsocial.gov.co		