

**FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
CREACIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS SOSTENIBLES, EN EL MARCO
DEL PROYECTO REH/2005/111-139 DE LA CRUZ ROJA**

**ANNA EDITH CAMPOS ALDANA
LINEY BENAVIDES MEDINA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2008

**FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
CREACIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS SOSTENIBLES, EN EL MARCO
DEL PROYECTO REH/2005/111-139 DE LA CRUZ ROJA**

**ANNA EDITH CAMPOS ALDANA
LINEY BENAVIDES MEDINA**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de Ingenieras
Industriales**

**Director
ORLANDO ENRIQUE CONTRERAS PACHECO, MBA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2008

AGRADECIMIENTOS

A Dios que nos dio la sabiduría y fortaleza para desarrollar este proyecto.

A nuestros padres, familiares y amigos por su gran apoyo y paciencia, que nos motivó a seguir los propósitos trazados.

A nuestros docentes por su acertada dirección, que nos condujo a identificar el conocimiento como una herramienta de transformación social.

Al equipo de trabajo de la Cruz Roja por sus coherentes y significativos aportes a nuestra disciplina y crecimiento personal.

A la comunidad González Chaparro por compartirnos su historia y enseñarnos con su constancia y rescate de la dignidad humana, el verdadero valor de la vida.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	15
1.1. OBJETIVO GENERAL	15
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
2. JUSTIFICACIÓN	16
3. METODOLOGIA DE DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO	17
4. FUNDAMENTACION TEORICA	18
4.1 PLANEACIÓN ESTRATEGICA	18
4.2 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	19
5. DIAGNÓSTICO DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS	26
5.1 CONOCIMIENTO DEL CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLAN LAS UNIDADES PRODUCTIVAS	26
5.1.1 Contexto Nacional.	27
5.1.2 Contexto regional.	30
5.1.3 Contexto local.	34
5.1.4 Contexto del Proyecto “REH/2005/111-139”.	42
5.2 CONOCIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES INVOLUCRADAS EN LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS	44
5.2.1 Cruz Roja.	44
5.2.2 Comisión Europea.	45
5.2.3 Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	46
5.2.4 Fundación Mundial de la Mujer (FMMB).	46
5.2.5 Universidad Industrial de Santander (UIS).	47
5.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS	48

5.3.1 Dirección estratégica de las unidades productivas	48
5.3.2 Conocimiento y análisis del entorno interno y externo de las Unidades productivas.	51
5.3.3 Análisis estratégico de las Unidades Productivas.	57
5.3.4 Instrumentos, métodos y enfoques para la evaluación y seguimiento de las Unidades Productivas.	66
6. CONCLUSIONES	122
7. RECOMENDACIONES	124
8. VERIFICACION DE LOGROS	125
BIBLIOGRAFIA	127
WEBGRAFÍA	128
ANEXOS	129

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Metodología	17
Gráfico 2: Matriz PEYEA	24
Gráfico 3: Departamentos receptores en Colombia	29
Gráfico 4: Municipios receptores de población en Santander	32
Gráfico 5: Municipios expulsores de población en Santander	33
Gráfico 6: Registro de personas desplazadas 1987-2006	34
Gráfico 7: Ubicación del barrio González Chaparro	36
Gráfico 8: Perfil de estrategias alternativas para las UP	61
Gráfico 9: Criterio de valoración control previsorio	92
Gráfico 10: Criterio de valoración control preventivo	93
Gráfico 11: Criterio de valoración control de protección	93
Gráfico 12: Porcentaje de seguimiento a unidades productivas	110
Gráfico 13: Clasificación de unidades productivas por sector	111
Gráfico 14: Porcentaje de registros contables, realizados por las unidades productivas	112
Gráfico 15: Aspectos mejorados en las condiciones de vida de las unidades productivas	113
Gráfico 16: Cambio porcentual de la utilidad operacional	114
Gráfico 17: Imagen del Director de Socorro Nacional y el Delegado de la Cruz Roja Holandesa en el taller de seguimiento	117
Gráfico 18: Imagen de las autoras socializando resultados del seguimiento	119

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Departamentos más representativos con comunidad vulnerable	30
Tabla 2: Vulnerabilidad en Santander y en general en el resto del país	31
Tabla 3: Matriz de evaluación externa	55
Tabla 4: Matriz de evaluación interna	56
Tabla 5: Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)	60
Tabla 6: Matriz Cuantitativa de la planeación estratégica	63
Tabla 7: Exploración de la unidad productiva	67
Tabla 8: Definición del proceso Dirección	68
Tabla 9: Definición del proceso Operativo	69
Tabla 10: Definición del proceso Ventas	70
Tabla 11: Definición del proceso Servicio Post - Venta	71
Tabla 12: Definición del proceso Compras	71
Tabla 13: Definición del proceso Gestión Financiera	72
Tabla 14: Definición del proceso Mercadeo	72
Tabla 15: Formato genérico de identificación del riesgo de crédito	73
Tabla 16: Formato genérico de identificación del riesgo social	74
Tabla 17: Formato genérico de identificación del riesgo financiero	76
Tabla 18: Formato genérico de identificación del riesgo operativo	77
Tabla 19: Formato genérico de identificación del riesgo de desastre	78
Tabla 20: Formato de identificación del riesgo de crédito	79
Tabla 21: Formato de identificación del riesgo social	80
Tabla 22: Formato de identificación del riesgo financiero	81
Tabla 23: Formato de identificación del riesgo operativo	82
Tabla 24: Formato de identificación del riesgo de desastre	83
Tabla 25: Calificación del riesgo de crédito	84

Tabla 26: Calificación del riesgo social	85
Tabla 27: Calificación del riesgo financiero	85
Tabla 28: Calificación del riesgo operativo	86
Tabla 29: Calificación del riesgo de desastre	87
Tabla 30: Evaluación del riesgo de crédito	87
Tabla 31: Evaluación del riesgo social	88
Tabla 32: Evaluación del riesgo financiero	88
Tabla 33: Evaluación del riesgo operativo	89
Tabla 34: Evaluación del riesgo de desastre	89
Tabla 35: Cuadro de enfoques del seguimiento e instrumentos de recolección	96
Tabla 36: Objeto de las herramientas del mecanismo de seguimiento	97
Tabla 37: Procedimiento para la aplicación del mecanismo de seguimiento	99
Tabla 38: Distribución del recurso para el mecanismo de seguimiento	100
Tabla 39: Distribución del tiempo para el mecanismo de seguimiento	100
Tabla 40: Mapa de riesgos del riesgo de crédito	102
Tabla 41: Mapa de riesgos del riesgo social	104
Tabla 42: Mapa de riesgos del riesgo financiero	105
Tabla 43: Mapa de riesgos del riesgo operativo	106
Tabla 44: Mapa de riesgos del riesgo de desastres	107
Tabla 45: Clasificación de la ocurrencia del riesgo en la unidad productiva "Marquetería"	108
Tabla 46: Recursos utilizados en el taller de seguimiento	118
Tabla 47: Guía de registro contable	120
Tabla 48: Verificación de logros	125

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. MAPA DEL BARRIO GONZÁLEZ CHAPARRO	130
ANEXO B. ARTICULO DE PRENSA: “GRADUAN LOS PRIMEROS 27 EMPRESARIOS”	131
ANEXO C. METODOLOGÍA Y HALLAZGOS DEL MECANISMO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	133
ANEXO D. MAPA DE PROCESOS GENERICO DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS	144
ANEXO E. MATRIZ DE CALIFICACION, EVALUACION Y RESPUESTA A LOS RIESGOS	145
ANEXO F. MATRICES DE DESCRIPCION DE CONTROLES EXISTENTES	146
ANEXO G. NUEVAS MATRICES DE VALORACION BASADAS EN LOS CONTROLES EXISTENTES	151
ANEXO H. MECANISMOS DE INTERVENCION SUGERIDOS	157
ANEXO I. FORMULARIOS DEL MECANISMO DE SEGUIMIENTO	161
ANEXO J. EJEMPLO DE FORMULARIOS APLICADOS A UNA UNIDAD PRODUCTIVA	167
ANEXO K. MEMORIA TALLER IDEA DE NEGOCIOS	173
ANEXO L. IMÁGENES DE LA EXPERIENCIA CON LA COMUNIDAD GONZÁLEZ CHAPARRO Y LA CRUZ ROJA	178
ANEXO M. MARCO LEGAL	179

RESUMEN

TITULO*: Formulación y ejecución del Plan estratégico para la creación de unidades productivas sostenibles, en el marco del proyecto REH/2005/111-139 de la Cruz Roja

AUTORAS**: Anna Edith Campos Aldana - Liney Benavides Medina

PALABRAS CLAVE: Planeación estratégica, unidades productivas, ideas de negocio, comunidad vulnerable.

DESCRIPCIÓN

El presente documento muestra la dirección lógica seguida en el plan estratégico para la constitución de unidades productivas de la comunidad González Chaparro, se basa en conceptos teóricos de planeación estratégica y enfoca al entorno sociocultural de la comunidad vulnerable. Su alcance excluye la medición y evaluación de las estrategias formuladas y ejecutadas en el marco del proyecto REH/2005/111-139 de la Cruz Roja.

Para el desarrollo metodológico de este proyecto se tuvo en cuenta: Primero: Las autoras diseñaron y aplicaron un mecanismo de recolección de información, que permitió inicialmente elaborar un diagnóstico de las unidades productivas y de la oportunidad de crecimiento económico debido al apoyo y gestión de proyectos productivos por parte de Instituciones nacionales e internacionales. Segundo: Realizaron auditorías internas y externas de las unidades productivas, dando lugar al análisis estratégico que orientó a la construcción de estrategias adecuadas para el desarrollo de las ideas de negocios iniciadas o fortalecidas, a partir de la matriz DOFA, PEYEA y CPE. Tercero: Una vez formuladas las estrategias, se ejecutaron los instrumentos diseñados que brindaron elementos claves para que las unidades productivas trazaran nuevos objetivos que estuvieran encaminados a su desarrollo y crecimiento.

Este trabajo de grado es una guía e incentivo para enseñar el conocimiento técnico como una herramienta de transformación social, a comunidades vulnerables involucradas en la gestión de proyectos productivos.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Físico mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director MBA, Orlando Enrique Contreras Pacheco

ABSTRACT

TITLE*: Formulation and execution of the strategic plan for the creation of productive sustainable units, in the frame of the Project REH/2005/111-139 of the Red Cross.

Authors**: Anna Edith Campos Aldana – Liney Benavides Medina

Key words: Strategic planning, productive units, business ideas, vulnerable community.

DESCRIPTION

The present document shows the logical direction followed in the strategic planning for the constitution of productive units of the Gonzalez Chaparro community, is based en theoretical concepts of strategic planning and focuses on the socio-cultural environment of the vulnerable community. It scope excludes the measurement and evaluation of the strategies formulated and executed in the frame of the project REH/2005/111-139 of the Red Cross.

For the methodological development of this project: First, the authoresses designed and applied a mechanism of compilation that allowed to elaborate a diagnosis of the productive units and the opportunity for economic growth because of the support and management of productive projects by national and international institutions. Second, they realized internal and external audits of the productive units, giving place to the strategic analysis that it orientated of the construction of suitable strategies for the development of business ideas started or strengthened, from the matrix DOFA, PEYEA and CPE. Third, Once formulated the strategies, they executed the designed instruments that offered key elements in order that the productive units were planning new aims directed to development and growth.

This work of degree is a guide and incentive to show the technical knowledge as a tool of social trasformation, to vulnerable communities involved in the management of the productive projects.

* Project of degree

** Physic Mechanics Engineering Faculty. Industrial and Business Studies' School. Director MBA, Orlando Enrique Contreras Pacheco

INTRODUCCIÓN

La vulnerabilidad que viven a diario personas inocentes, ocasionada por situaciones de conflicto armado, desastres naturales o crisis socioeconómicas, condiciona sus personalidades y afecta en gran medida la historia que han construido día a día.

Así como en un territorio se vive antagonismo por parte de algún grupo de personas que generan violencia, existen a su vez Instituciones que encaminan propósitos y unen esfuerzos para brindar ayuda humanitaria a personas que han sido desarraigadas y a mejorar sus condiciones de vida; para aprovechar nuevas oportunidades y tejer un futuro digno en la región receptora o de ser posible en la que han construido su historia.

La Cruz Roja Colombiana, la Cruz Roja Holandesa y la Cruz Roja Francesa, han creado un Proceso de Desarrollo Comunitario para comunidades vulnerables, contando para este hecho con el financiamiento de la Comisión Europea, además de otros organismos humanitarios y de Instituciones de educación superior como la Universidad Industrial de Santander. El presente proyecto plantea un plan estratégico para la constitución de Unidades Productivas en el marco del proyecto REH/2005/111-139 de la Cruz Roja, siguiendo una metodología capaz de señalar el camino a la construcción de estrategias para el desarrollo y mejoramiento de la gestión de las ideas de negocio. Uno de los objetivos colaterales de este trabajo es invitar al lector a compartir y enseñar sus conocimientos técnicos a comunidades vulnerables para su restablecimiento, a través de este tipo de programas e instituciones.

A lo largo del desarrollo del escrito se utilizará la abreviatura UP para referenciar “unidades productivas”.

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1. OBJETIVO GENERAL

Formulación y ejecución del plan estratégico para la creación de UP sostenibles, en el marco del proyecto REH/2005/111-139 de la Cruz Roja.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual que vive la comunidad González Chaparro e identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas laborales y económicas que contribuyan en el desarrollo de competencias laborales.
- Proponer acciones y apoyar las iniciadas por parte de la Cruz Roja Colombiana, Cruz Roja Holandesa, Cruz Roja Francesa, mediante la formulación e implementación de un plan estratégico para la constitución de UP en la comunidad González Chaparro del municipio de Floridablanca (Santander).
- Analizar e informar los resultados obtenidos durante la puesta en marcha del plan estratégico para la creación e implementación de las unidades productivas, verificando el desempeño presentado en el trabajo realizado, como base para la realización en otras regiones del país.

2. JUSTIFICACIÓN

La comunidad González Chaparro, ubicada en el municipio de Floridablanca (Santander) hizo parte de un microproyecto de desarrollo comunitario participativo liderado por la Cruz Roja Holandesa y la Cruz Roja Colombiana y financiado por la primera, contando con el apoyo en materia de herramientas y asesoría de la alcaldía de Floridablanca, sin embargo no cuentan con la ayuda necesaria para que les proporcione mayor estabilidad, es por esta razón que de no continuar con el proceso participativo se pueden ocasionar recaídas y un paulatino deterioro de las condiciones de vida de estas comunidades.

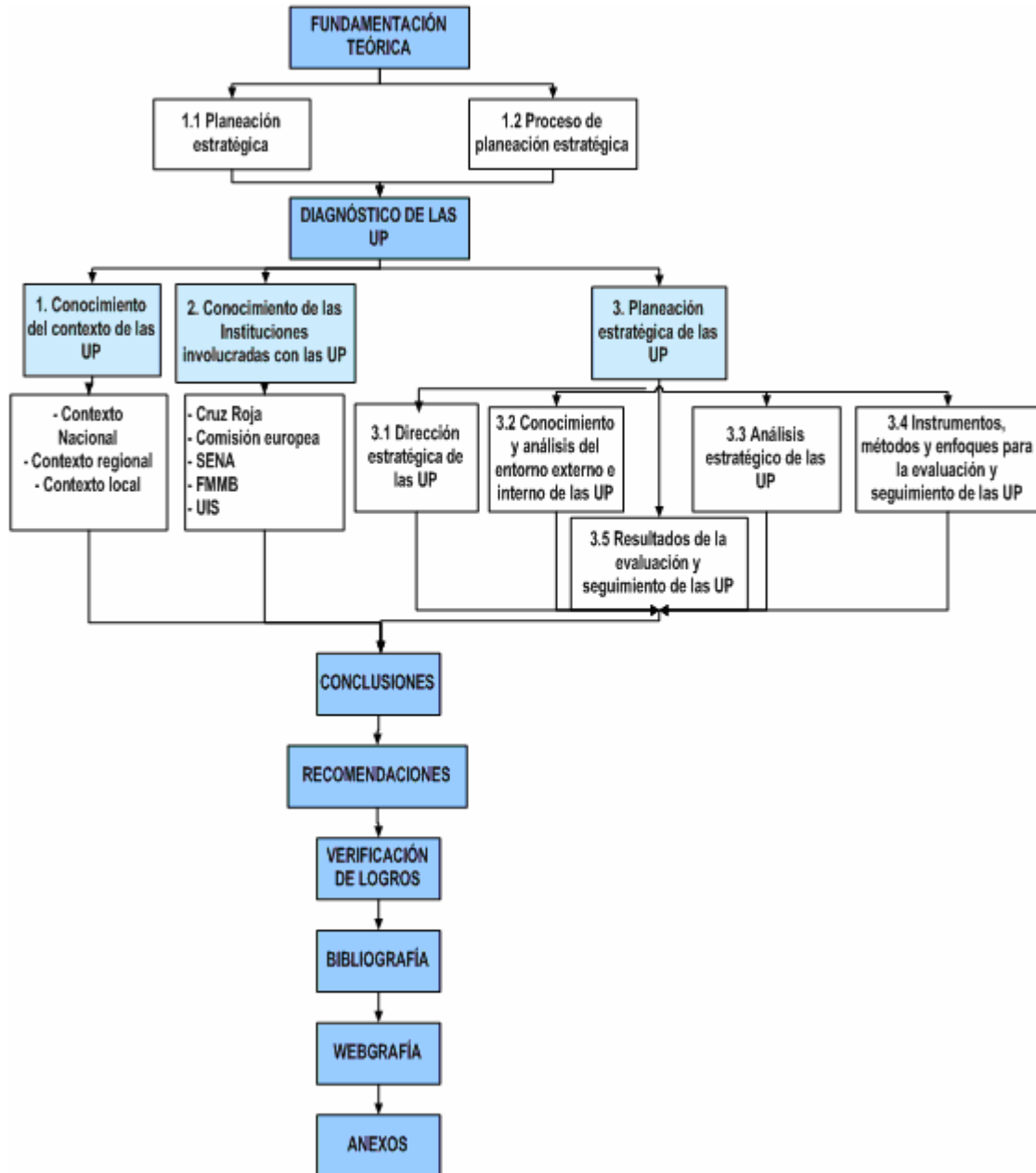
La anterior situación conlleva a que en la comunidad se manifiesten niveles de necesidades insatisfechas, disminuya el interés por participar en procesos de integración social y económica, a tal punto de perder la intención de buscar el reconocimiento e incursionar en sociedades potencialmente generadoras de ingreso y empleo; desaprovechando capacidades de emprendimiento y la oportunidad de captar recursos que finalmente se reinvertirán en la comunidad González Chaparro.

De acuerdo a lo expuesto previamente, se considera de vital importancia la orientación técnica para la creación de proyectos comunitarios sostenibles a través de la formulación e implementación de estos, contando con el análisis y diagnóstico que permita evaluar económicamente; igualmente se busca desarrollar destrezas para que identifiquen, analicen y gestionen necesidades laborales que adicionalmente generen valor agregado pretendiéndose el mejoramiento de la vida social y económica.

3. METODOLOGIA DE DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

En el gráfico 1 se indica el orden lógico seguido en el contenido del libro.

Gráfico 1: Metodología



Fuente: Autoras del proyecto

4. FUNDAMENTACION TEORICA

Para el adecuado planteamiento del propósito que se persigue en este trabajo de grado, es conveniente conocer el fundamento teórico que orientará cada etapa propuesta.

4.1 PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Partiendo de una definición adecuada de la planeación estratégica, se citan varios autores que han tratado esta importante temática.

Según Jean-Paul Sallenave “es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo”¹, sin embargo una definición completa se cita a continuación “un proceso en el que se formulan, ejecutan y evalúan acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos”, propuesta por Fred R. David; de tal forma que constantemente este encaminada a actuar en beneficio de una filosofía definida previamente y que puede tornarse dinámica en la medida en que cambie su entorno externo e interno, resultando conveniente efectuar la recolección de datos mediante una auditoria interna y externa, que pretende identificar las debilidades y fortalezas y simultáneamente las oportunidades y amenazas.

Nótese que en las dos definiciones los autores han tenido en cuenta una etapa inicial, en la que se establecen los objetivos que marcan la pauta para proponer estrategias que se formulan en tiempos determinados y conllevan a la ejecución de las mismas, es justamente en esta última actividad donde se evidencia que tan adecuada es la estrategia en relación a las situaciones externas e internas detectadas en la organización estudiada.

¹ SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, 1985-1990. p. 42.

Es destacable el objetivo que persigue la planeación estratégica ya que busca integrar conocimientos técnicos y a su vez motivar a la utilización de nuevas herramientas de trabajo. En el caso particular la utilización de esta herramienta, facilita el desarrollo del objeto de estudio del presente escrito, mediante acciones estratégicas y puesta en marcha de las mismas.

4.2 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. Dirección estratégica

Para la creación de un plan estratégico, es importante identificar cuales son los resultados que se esperan obtener a partir de la puesta en marcha de estrategias; en esta etapa se pretende conocer a donde queremos llegar.

Formulación de la misión

La formulación de la misión, es una guía que muestra la dirección de la organización, a través de ella se define el alcance de las operaciones que lleva a cabo y el enfoque al producto o servicio que realiza y a su vez al mercado.

Como indica Fred R. David en su libro La Gerencia estratégica, “La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otras parecidas” y a partir de ella puede establecer el camino que ha de seguir al igual que la planeación de las actividades que han de permitir lograr el objetivo propuesto.

La formulación de la misión debe caracterizarse por:

- Contener el alcance de las operaciones de una empresa visto desde el producto y el mercado

- Definir el principal producto o servicio
- Determinar las necesidades prioritarias del cliente
- Ser medibles, razonables y coherentes
- Suministrar la dirección
- Reducir el nivel de incertidumbre y los conflictos
- Estimular la realización y ayuda, tanto en la asignación de recursos como en el diseño de cargos

Definición de la Visión

Es la descripción coherente y clara de la proyección futura de una organización, se relaciona con el estado en que busca estar a largo plazo persiguiendo unas metas previamente establecidas. En el ejercicio de la definición de la visión, resulta conveniente responder a interrogantes como: ¿Cuál es la meta que se espera alcanzar?, ¿A quién va dirigido el producto y/o servicio? y finalmente ¿Para qué se ofrece?

2. Análisis del entorno

Mediante el conocimiento de las condiciones externas e internas de la organización, se conducirá a la definición de las estrategias con las que según Fred R. David básicamente se busca aprovechar las oportunidades para el crecimiento de la organización. En esta etapa se realiza una auditoría externa e interna.

Auditoría externa: Con el conocimiento externo de la organización, es posible formular estrategias de manera efectiva, mediante la identificación y evaluación de las circunstancias que rodean las tendencias y hechos pertinentes y sobre la forma en que ellas producirán impacto sobre la organización, se realiza a través

de la identificación de las oportunidades y amenazas. Para realizar una auditoría externa se deben estudiar las siguientes variables ambientales:

Fuerzas económicas: Comprende la inflación, niveles de endeudamiento, desempleo, ahorros de consumidores, tasas de interés, niveles de ingresos.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas: Identifican el impacto que tienen estas fuerzas sobre sus productos, servicios, mercados y clientes.

Fuerzas jurídicas, gubernamentales y políticas: Involucra las políticas de seguridad, tarifas fiscales, tratados.

Fuerzas tecnológicas: Comprende descubrimientos y cambios en cuestión de maquinaria, computación, equipos, comunicación que faciliten el trabajo del hombre.

Fuerzas competitivas: Consiste en identificar la relación y estructura de las organizaciones rivales.

Auditoría interna: Permite analizar y evaluar las interrelaciones entre las áreas funcionales de la organización; se estudia a través del conocimiento de las debilidades y fortalezas. Esta auditoría se enfoca en las siguientes áreas:

Gerencial: Se identifican tres actividades básicas.

Planificación: Consiste en organizar el presente para asegurar el futuro.

Organización: Unir esfuerzos y orientarlos a la definición de la autoridad, tareas y función.

Motivación: Se enfoca en la dinámica del grupo, liderazgo, flujos de comunicación y cambio en la organización.

Mercadeo: Define, anticipa, crea y cumple las necesidades de los clientes y sus deseos de productos y servicios.

Financiera: Comprende la liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos y el flujo de efectivo.

Producción: Consiste en todas las actividades que transforman insumos en bienes o servicios.

Investigación y desarrollo: Constituye la mejora de la calidad de los productos y de los procesos.

3. Formulación de las estrategias

La formulación de las estrategias obedece a tres etapas: entradas, comparativa y decisoria.

Entrada: Se lleva a cabo desde dos frentes a través de una matriz externa (EFE) y matriz interna (EFI); que son herramientas que examinan con mayor profundidad de manera cuantitativa los factores de la organización. Mediante estas matrices se deben aclarar cuatro interrogantes:

- ¿Cuáles son las debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades básicas de la organización?
- ¿Cuál es la importancia relativa de los cuatro aspectos en el mercado?
- ¿Cada aspecto representa: una amenaza o debilidad importante (calificación=1), una amenaza o debilidad menor (calificación=2), una oportunidad o fortaleza menor (calificación=3), una oportunidad o fortaleza importante (calificación= 4)?
- ¿Cuál es el resultado total ponderado para la organización que surge del análisis de la matriz de evolución de los factores internos y externos? ¿Es el resultado mayor o menor que el promedio 2,50?

Comparativa: En esta etapa el análisis estratégico, se lleva a cabo a través de la matriz DOFA y de la matriz PEYEA, la información que se utiliza en estas herramientas esta fundamentada en la matriz de evaluación interna y externa.

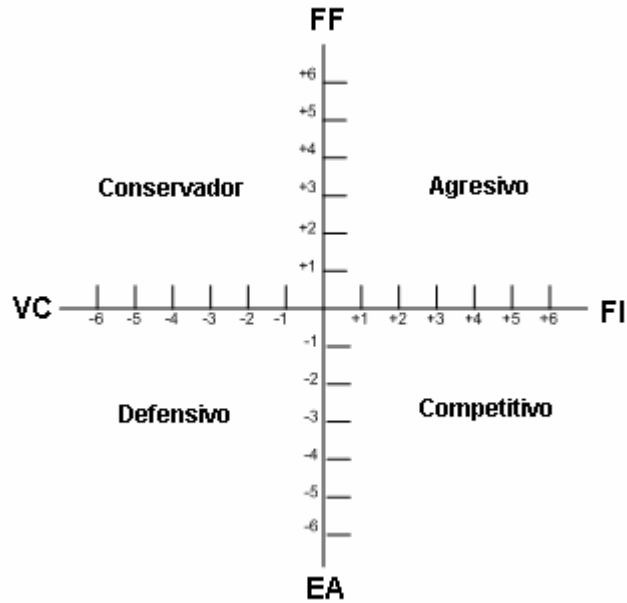
Matriz debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas (DOFA): Es una herramienta de gran importancia para la formulación de estrategias, que han de conducir al mejoramiento de la organización y al alcance de los objetivos propuestos en el plan estratégico.

Los pasos que se deben seguir para construir una matriz DOFA son los siguientes:

- Hacer una lista de fortalezas internas claves
- Hacer una lista de las debilidades internas decisivas
- Hacer una lista de las oportunidades externas importantes
- Hacer una lista de las amenazas externas claves
- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada
- Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes
- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes
- Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes

Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA): Es una herramienta que muestra como lo indica el gráfico 2, si en la organización se requieren estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Gráfico 2: Matriz PEYEA



Fuente: Tomado del Libro Fred R. David, La Gerencia Estratégica

Los pasos para el desarrollo de la matriz son los siguientes:

- Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (más desfavorable) y +6 (más favorable), a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (más favorable) a -6 (más desfavorable), a cada una de las variables que comprendan estas dimensiones.
- Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.
- Marcar los resultados promedios para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEYEA.
- Sumar los resultados sobre el eje x y marcar el punto resultante sobre x.
- Sumar los dos resultados en el eje y y marcar el punto resultante sobre y. Marcar la intersección del nuevo punto xy.

- Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEYEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho punto muestra el tipo de estrategia (agresivo, competitivo, defensivo o conservador) mas apropiado para la organización.

Decisoria: Esta etapa permite sugerir de manera objetiva las estrategias mas apropiadas para la organización. Consiste en la matriz CPE que es una técnica que evalúa en forma cuantitativa las estrategias, con base en limitaciones y capacidades de la organización.

Matriz cuantitativa de planificación estratégica (CPE): Los pasos que se siguen para su construcción son los siguientes.

- Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz CPE.
- Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave.
- Analizar las matrices de la etapa 2 e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.
- Determinar los puntajes de atracción.
- Calcular los puntajes totales de atracción.
- Calcular la suma total de los puntajes de atracción.

5. DIAGNÓSTICO DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS

El proceso de Desarrollo Comunitario se lleva a cabo mediante un análisis minucioso de las dificultades y oportunidades de crecimiento económico de las UP existentes y de las que podrían surgir en esta comunidad, teniendo en cuenta la participación activa de los habitantes del barrio y los parámetros que se han establecido con antelación para poder dar inicio a esta convocatoria.

Estos parámetros se han establecido de acuerdo a la naturaleza de las UP, debido a que se evalúa la situación dependiendo de si están iniciando o si ya existen y necesitan un refuerzo. Cualquiera que sea el caso, la intención es apoyar estas UP con capital semilla además de constituir la con los requisitos legales necesarios en estos casos y la capacitación básica adecuada con que deben contar estos candidatos a beneficiados y/o propietarios para poder administrar diligente y oportunamente este negocio y contribuir a su vez en la prolongación del ciclo de vida de este.

En este desarrollo se busca evaluar el estado en que se encuentra la UP o la idea que se tiene de ella para poder intervenir en este proceso con mecanismos que direccionen sus proyectos para hacerlos autosostenibles en el tiempo, corroborando este hecho con seguimientos periódicos a la UP, haciendo aportes que ayuden a mejorar las falencias que se puedan encontrar.

5.1 CONOCIMIENTO DEL CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLAN LAS UNIDADES PRODUCTIVAS

Debido a situaciones socioeconómicas críticas, desastres naturales, situaciones de conflicto armado o situaciones de intolerancia entre la población de la región, se ha afectado en gran medida el bienestar y la tranquilidad que han tenido

muchas personas en sus vidas y los roles que diariamente han desempeñado, sintiéndose obligados a desertar de sus tierras y a abandonar su familia, su trabajo, sus bienes, entre otros, sometiéndose a situaciones de inseguridad que amenazan constantemente la estabilidad de sus vidas, de la cultura que conforman su historia y que han construido diariamente con los proyectos propuestos. En esa situación de vulnerabilidad que atraviesan, se desplazan a otras regiones, ciudades o municipios a buscar un lugar donde vivir con posibilidades de trabajar y de instalarse en un lugar habitable, a la espera de que el estado o instituciones de carácter social los reubiquen o les hagan donaciones que los ayuden a sobrevivir con la esperanza de reconstruir su tejido social.

5.1.1 Contexto Nacional. “Situación actual de la comunidad vulnerable en Colombia”

El fenómeno de desplazamiento forzado en Colombia es un problema grave, con mayor representación y con implicaciones sociales, políticas, económicas, culturales y demográficas; causadas por la violación de los Derechos Humanos y las transgresiones a las normas del Derecho Internacional Humanitario en el marco del conflicto interno armado.

La comunidad vulnerable anhela unas condiciones de vida digna, tener la oportunidad de rehacer sus vidas en un lugar que los acoja y desempeñar un oficio que genere ingresos de manera sostenible como lo hacían antes de su desplazamiento, tal situación ha conducido a la creación de leyes que los amparan y en las que se fundamenta el marco legal del presente proyecto (ver anexo M), permitiéndoles reconstruir su historia y proyectos de vida que involuntariamente se les ha arrebatado en situaciones de conflicto armado, entrando inesperadamente en una situación que requiere soluciones que se prolonguen y que vayan más allá de la asistencia inmediata.

Teniendo en cuenta esta situación, se ha desarrollado un Proceso Comunitario para comunidades vulnerables entre la Cruz Roja Colombiana, Cruz Roja Holandesa y Cruz Roja Francesa financiado por la comisión europea. Para el caso de la Cruz Roja Colombiana, se desarrolla en los departamentos de Santander y Cesar.

En esta región de la Costa Atlántica, en el departamento del Cesar, se realiza el proyecto específicamente en los municipios de Valledupar y Codazzi. En el municipio de Valledupar, se lleva a cabo el proyecto en la comunidad Nuevo Amanecer y en el municipio de Codazzi, se lleva a cabo en las comunidades de San Vicente, Londoño, La Frontera, La Victoria y Barrio Nuevo².

En el departamento de Santander se realiza la ejecución de otra parte del proyecto. En esta región del Nororiente Colombiano, se sitúa en los municipios de Barrancabermeja y Floridablanca. En el municipio de Barrancabermeja se lleva a cabo en las comunidades de San Silvestre y Villarelis II y en el municipio de Floridablanca en la comunidad González Chaparro.

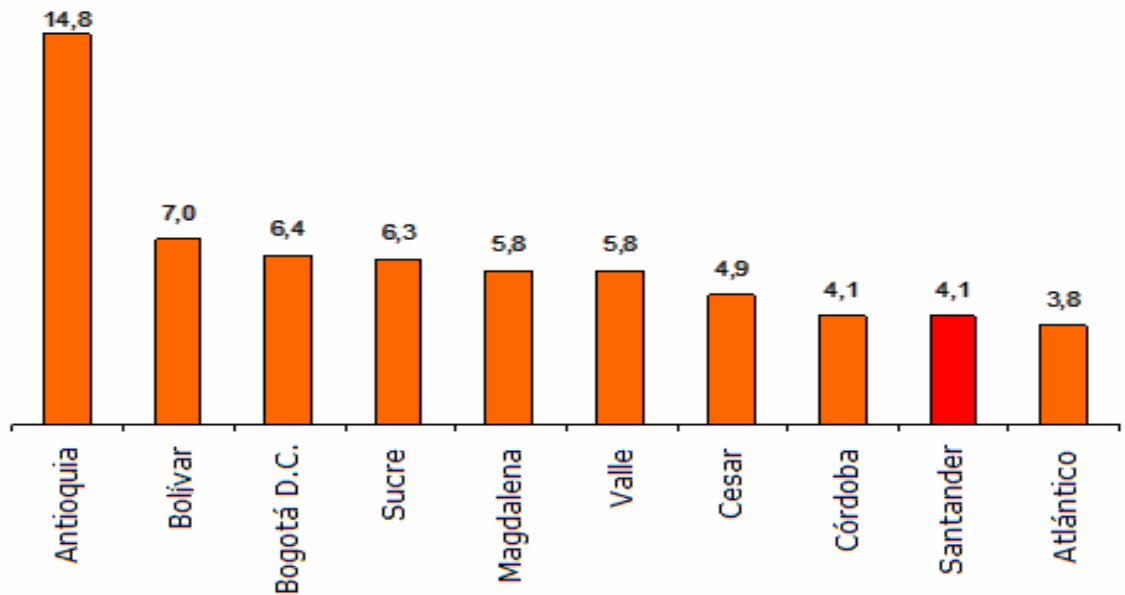
Como estas situaciones de violencia y desarraigo de población se presentan en gran parte del territorio del país, los departamentos que desplazan habitantes pueden ser también receptores de otras personas que también han sufrido las injusticias que trae consigo el desplazamiento.

En el Gráfico 3 se presenta información cuantitativa de los departamentos receptores, más representativos, de población desplazada en Colombia.

a) Departamentos más representativos en los que se presenta mayor comunidad vulnerable. Hogares y Personas más afectadas en Colombia.

² Proyecto “Proceso comunitario participativo de restablecimiento socioeconómico de cinco comunidades desarraigadas y receptoras en los municipios de Floridablanca y Barrancabermeja (Santander) y Valledupar y Codazzi (Cesar),” Cruz roja Colombiana, Cruz Roja Holandesa, Cruz roja Francesa, Pág. 1.

Gráfico 3: Departamentos receptores en Colombia



Fuente: Situación del desplazamiento en Santander, Secretaria de Salud de Santander, Acción Social, República de Colombia. 2006

Los departamentos de Antioquia y Bolívar, representan porcentualmente mayor concentración de comunidad vulnerable, con 14,8% y 7,0% respectivamente. Siendo el departamento de Atlántico el de menor concentración de comunidad vulnerable, con un valor porcentual de 3,8%.

Esto indica que hay mayor concentración de comunidad vulnerable en el departamento de Antioquia, seguido del departamento de Bolívar, en orden de los más representativos. Antioquia se encuentra con 59.019 hogares, los cuales corresponden a 263.559 personas que viven esta situación. Le sigue Bolívar con 28.644 hogares que corresponden a 125.417 personas, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1: Departamentos más representativos con comunidad vulnerable

No. Orden	Departamento	No. Hogares		No. Personas	
		No.	%	No.	%
1	Antioquia	59.019	14,6%	263.559	14,8%
2	Bolívar	28.644	7,1%	125.417	7,0%
3	Bogota D.C.	29.512	7,3%	114.568	6,4%
4	Sucre	23.032	5,7%	112.308	6,3%
5	Magdalena	22.947	5,7%	104.313	5,8%
9	Santander	16.562	4,1%	73.197	4,1%
Resto		223.228	55,4%	991.264	55,5%
Total General		402.944	100,0%	1.784.626	100,0%

Fuente: Situación del desplazamiento en Santander, Secretaria de Salud de Santander, Acción Social 2006, República de Colombia. 2006.

5.1.2 Contexto regional. “Las comunidades vulnerables en Santander”

La disputa por el control de territorios por parte de los grupos armados y la insuficiente capacidad del Estado para proteger a la población, genera un alto nivel de vulnerabilidad, bloqueo y confinamiento en las comunidades rurales, control en los centros urbanos, amenazas y señalamientos de personas y organizaciones sociales, de DDHH³ y de trabajo por la paz.

Prevalcen en el departamento de Santander las acciones de sometimiento de la población civil por parte de grupos armados, que mantienen su presencia y no han disminuido las acciones en la región, por el contrario han implementado nuevas formas de intimidación, control sobre las personas y control político en las poblaciones donde hacen presencia tales grupos.⁴

Santander forma parte de los departamentos del país que diariamente sufren el drama de personas que son forzadas a abandonar su hogar y su historia. La Ciudad de Bucaramanga es el centro económico del noreste del país e importante

³ DDHH: Derechos humanos

⁴ Ficha técnica situación humanitaria. Departamento de Santander, sala de situación humanitaria. 2005

centro de recepción de personas desplazadas en esta zona. Su área metropolitana presenta cordones de miseria similares a los de otras ciudades con alta recepción de desplazados, señalando además los desastres naturales que han ocurrido, sobre todo con inundaciones.

En Bucaramanga, Barrancabermeja y al sur del departamento en la provincia de Vélez, existen varias zonas como Cimitarra predominantemente rurales, donde también han existido dificultades por el conflicto y se han convertido en centros de expulsión en el departamento.

En la Tabla 2 se presentan unos datos estadísticos de la situación de comunidades vulnerables en este departamento.

a) Comunidades vulnerables en Santander y en el resto del país por número de hogares y de personas.

Santander tiene aproximadamente 73.197 personas que conforman la situación de vulnerabilidad que afronta el país. Este valor equivale al 4.1% del total de habitantes del país que sufren esta situación de desplazamiento por razones como desastres naturales, calamidades, conflicto entre grupos armados, entre otros, que afectan la estabilidad de sus vidas.

Tabla 2: Vulnerabilidad en Santander y en general en el resto del país

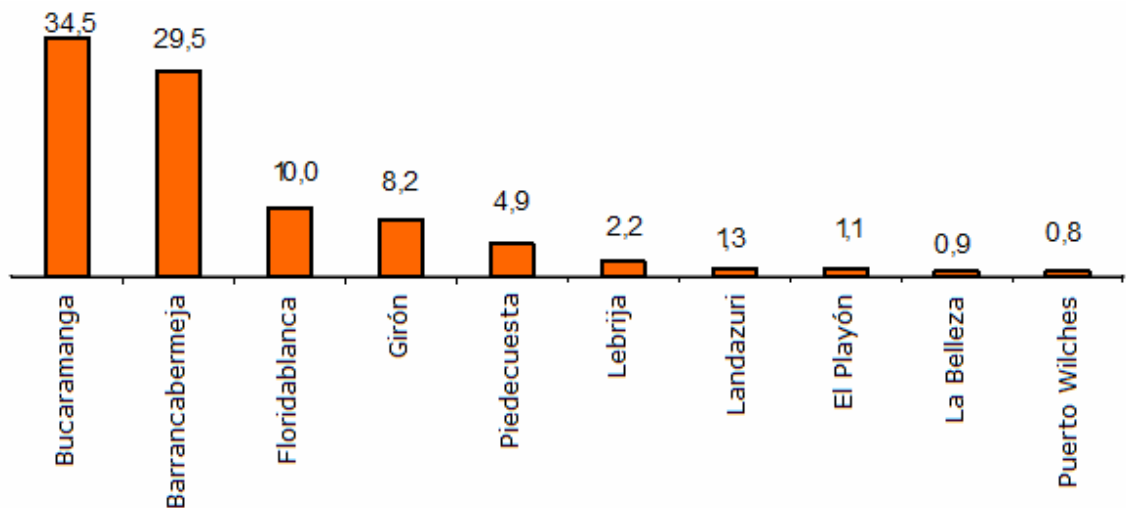
Departamento	No. Hogares		No. Personas	
	No.	%	No.	%
Santander	16.652	4,1%	73.197	4,1%
Resto	386.382	95,9	1.711.429	95,9%
Total General	402.944	100.0%	1.784.626	100,0%

Fuente: Situación del desplazamiento en Santander, Secretaria de Salud de Santander, Acción Social 2006, República de Colombia. 2006.

b) Municipios receptores de población en situación de desplazamiento.

A continuación se presenta un análisis gráfico de los municipios más representativos receptores de comunidades vulnerables⁵.

Gráfico 4: Municipios receptores de población en Santander



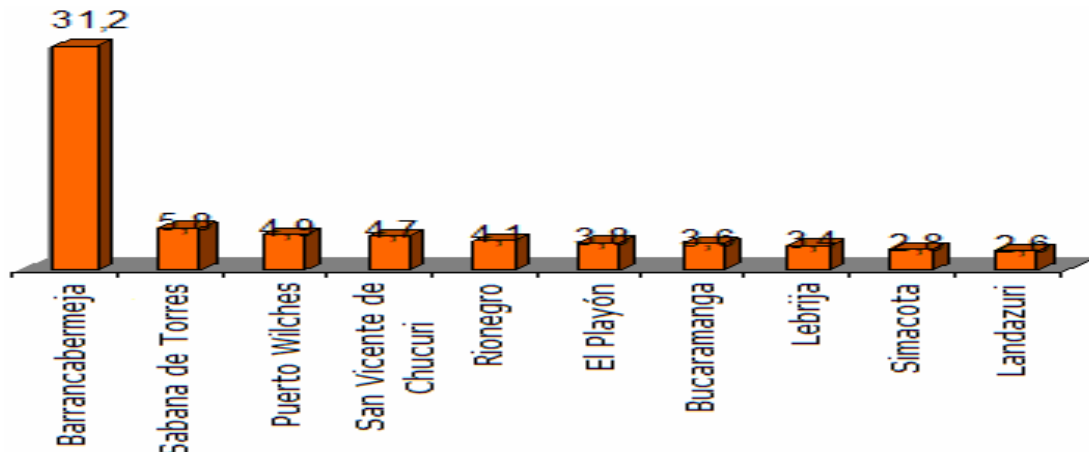
Fuente: Situación del desplazamiento en Santander, Secretaria de Salud de Santander, Acción Social 2006, República de Colombia. 2006.

En Bucaramanga y Barrancabermeja es donde se presenta mayor acogida de comunidades vulnerables con un valor porcentual de 34.5% y 29.5%, respectivamente. Seguido de estos municipios se encuentran Floridablanca, Girón y Piedecuesta con 10%, 8.2% y 4.9%, respectivamente, siendo Lebrija, Landazuri, El Playón, La Belleza y Puerto Wilches, municipios con menor población en ésta situación.

⁵http://www.disaster-info.net/desplazados/informes/Santander/situación_desplazamiento_Santander_2006.ppt

c) Municipios expulsores de población, generadores de desplazamiento.

Gráfico 5: Municipios expulsores de población en Santander



Fuente: Situación del desplazamiento en Santander. Secretaria de Salud de Santander, Acción Social. República de Colombia. 2006.

El municipio con mayor cantidad de personas expulsadas fue Barrancabermeja con un valor porcentual de 31.2%, seguido de Sabana de Torres, Puerto Wilches y San Vicente de Chucurí con valores porcentuales de 5.8%, 4.9% y 4.7%, respectivamente⁶.

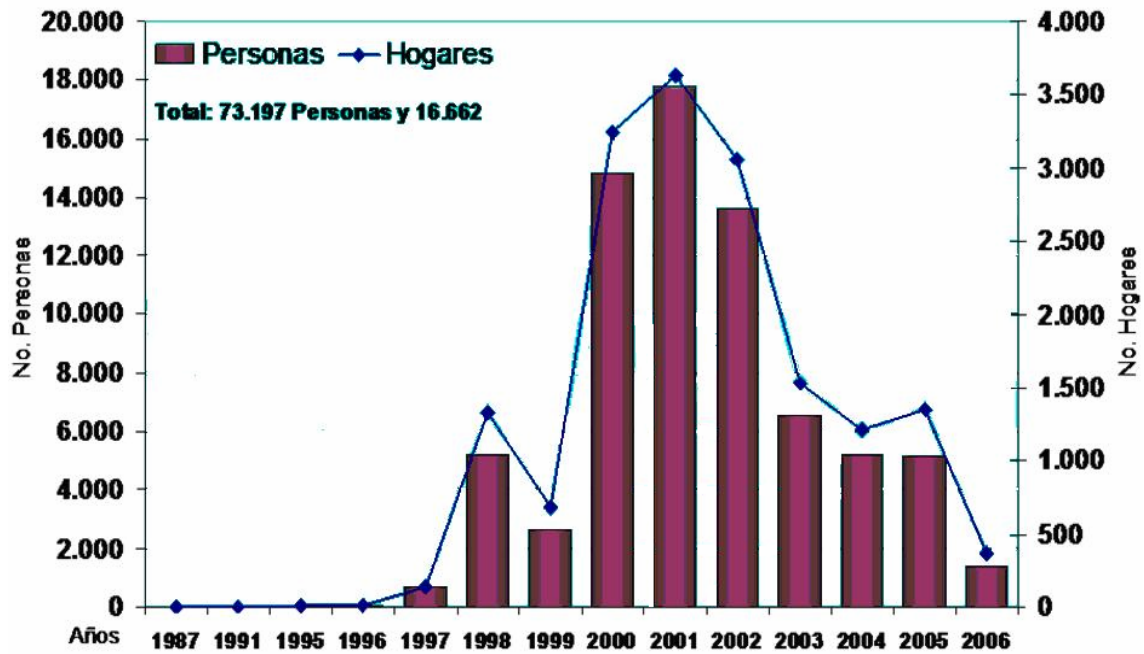
Estas expulsiones de personas se presentan en varios municipios del departamento generando ambientes de violencia que afectan muchas personas inocentes, desestabilizando la salud mental, autoestima, el autoreconocimiento como ser social, las potencialidades, las habilidades de comunicación y las relaciones tolerantes con el medio y con la misma población, entre otras.

⁶http://www.disaster-info.net/desplazados/informes/Santander/situación_desplazamiento_Santander_2006.ppt

d) Tendencia del desplazamiento en Santander. Personas y hogares recibidos: 1987 a 2006

Existen regiones que acogen a la población que ha sido desplazada de su hogar, cualquiera que sea la razón, siendo una de ellas, Santander.

Gráfico 6: Registro de personas desplazadas 1987-2006



Fuente: Situación del desplazamiento en Santander. Secretaria de Salud de Santander, Acción Social. República de Colombia. 2006.

5.1.3 Contexto local. El Proceso Comunitario Participativo de Restablecimiento Socioeconómico de la comunidad vulnerable González Chaparro en Floridablanca -Santander, se basa en la participación activa de la comunidad y en el establecimiento de redes sociales de instituciones que apoyan la experiencia, con resultados que permiten superar los factores de riesgo y fortalecer las capacidades locales de estas familias que se encuentran en situación vulnerable.

5.1.3.1 Generalidades del barrio González Chaparro. Teniendo en cuenta que es una población que no ha tenido acceso oportuno a la educación, se han establecido programas de capacitación para las iniciativas de negocio creando intervenciones por parte del equipo de trabajo para brindar apoyo que contribuya a la sostenibilidad de este, basado en el compromiso del beneficiario a trabajar en su iniciativa.

“El perfil poblacional permite observar en primer lugar que el 58.38% de la población son mujeres y el 47.62% son hombres. En segundo lugar, la mayor parte de la población se concentra en el rango de edad productiva, es decir, entre 19 y 35 años, 23.2% de la población total. Seguida de cerca por la población joven que se sumaría a los del primer grupo en pocos años. De manera que la comunidad de González Chaparro tiene un gran potencial de personas en edad productiva, alrededor del 45%. También es significativa la población infantil entre los 0 a 6 años, 14.3% de la población total. Y en tercer lugar, el 14% y el 11% curso la primaria y el bachillerato completo respectivamente. Y menos del 1% cuenta con educación técnica o universitaria”.⁷

5.1.3.2. Situación geográfica. Para tener una mejor comprensión de la información geográfica del barrio González Chaparro, se ha presentado en primera instancia una descripción geográfica de Floridablanca, que es el municipio al que pertenece el barrio en mención. En este orden de ideas, se tiene:

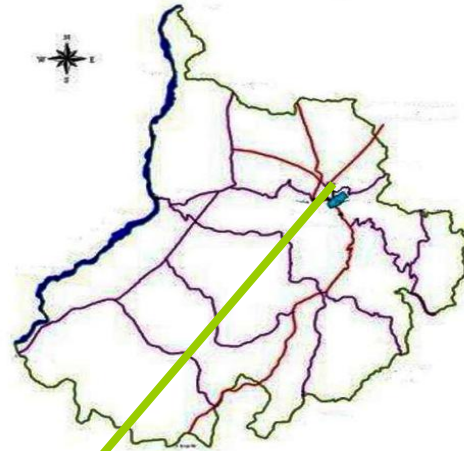
Localización

El municipio de Floridablanca está localizado a ocho kilómetros al sur de Bucaramanga, la capital del departamento de Santander y pertenece a su área metropolitana, como se muestra en el gráfico 7.

⁷ CRUZ ROJA COLOMBIANA. Estudio de coyuntura socioeconómica y de oferta institucional. Febrero 2006.

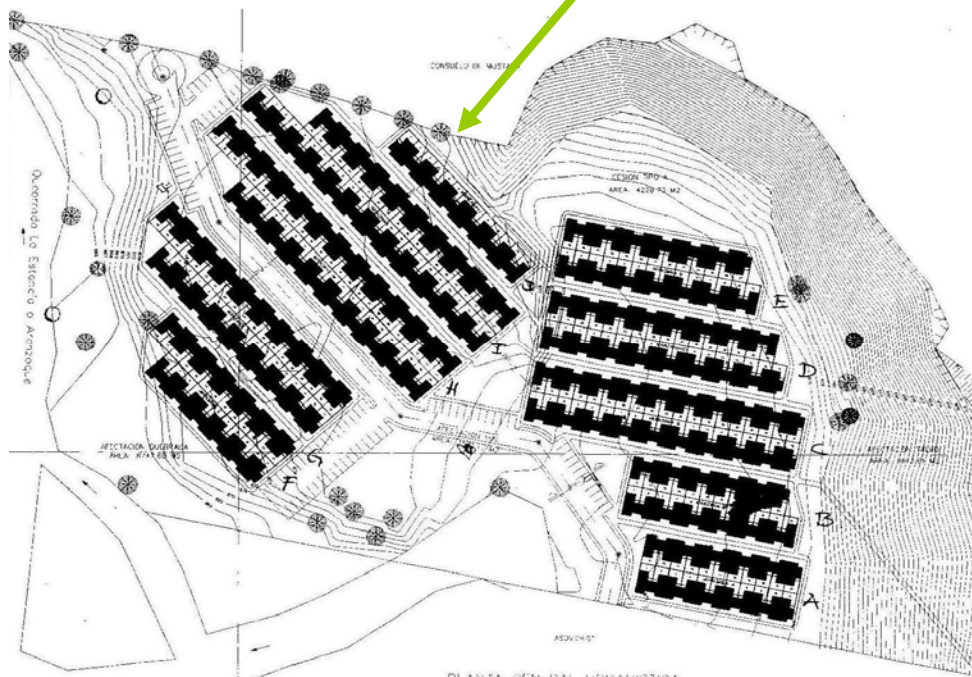
Gráfico 7: Ubicación del barrio González Chaparro

Departamento De Santander
Municipio De Floridablanca



■ Municipio de Floridablanca

Barrio González Chaparro



Fuente: Proyecto REH/2005/111-139 de la Cruz Roja

Límites

Al norte limita con los municipios de Bucaramanga y Tona, al oriente con Tona y Piedecuesta, al sur con Piedecuesta y al occidente con Girón y Bucaramanga.

Fisiografía y topografía⁸

Su posición fisiográfica y su topografía quebrada contribuyen a la formación de diferentes pisos térmicos que permiten la variedad de climas: cálido un 28% del territorio, con una temperatura promedio 23 grados centígrados; templado el 49%, con una temperatura promedio 17,5 grados, y frío el 23% con temperatura promedio 12 grados.

La altura media sobre el nivel del mar corresponde a 925 metros, sobre una extensión territorial de 101 kilómetros cuadrados distribuidos en ocho comunas y tres corregimientos. Además, posee una gran riqueza hídrica, representada en las subcuencas del Río Frío y Río de Oro bajo y medio; la primera está conformada por las microcuencas de Río Frío alto y bajo, Zapamanga y Aranzoque Mensulí y la segunda por la microcuenca de Ruitoque.

Población

Su población total es de 252.260 habitantes de los cuales el 92% pertenece a estratos 1, 2 y 3, y el 7,6% a estratos 4, 5 y 6. La densidad territorial es de 2.526,83 habitantes por kilómetro cuadrado.

Barrio González Chaparro

Pertenece a este municipio de Floridablanca (Ver anexo A). Este barrio se encuentra ubicado en la zona de la comuna 1 (Altamira-Casco Antiguo) al occidente del municipio de Floridablanca. Además, González Chaparro cuenta con dos vías de acceso vehicular al barrio:

⁸ Historia y localización de Floridablanca [en línea] disponible en Internet http://www.floridablanca.gov.co/index.asp?id=2&ide=114&id_seccion=197&tisec=SIMBOLOS

- Autopista Floridablanca, punto de referencia colegio Reina de la Paz –Acceso por la vía destapada de la vereda Río Frío.
- Anillo vial, punto de referencia el centro recreacional Cotrasur.

Para los habitantes que en su mayoría se transportan a pie o en bus, existe otra vía de acceso:

- Camino en tierra en forma pendiente, sin iluminación y sin ningún tipo de seguridad, que los traslada a la estación de buses ubicada en cercanías al barrio⁹.

Para el primer semestre del 2006 se hace entrega de las 304 viviendas construidas en el barrio distribuidas en diez manzanas separadas por vías peatonales. Tanto la vía vehicular al interior del Barrio como las vías peatonales se encuentran sin pavimentar.

La comunidad en total está constituida por 1562 personas, en términos de porcentajes la población en situación de desplazamiento conforma el 32% y la población destechada el 68% del total de familias que se reubicaron¹⁰.

5.1.3.4 Situación histórica y cultural. Los asentamientos de La Semilla, Villa Nazareth y Brisas de Transuratoque, conformados por comunidades receptoras y personas en situación de desplazamiento, estaban ubicados en el sector suroccidental del barrio La Cumbre del municipio de Floridablanca, en una ladera inestable, pendiente y de alto riesgo de deslizamiento, destinada para la protección forestal¹¹.

⁹ Plan de Desarrollo González Chaparro, 2006-2009. Pág. 3.

¹⁰ Proyecto “Proceso comunitario participativo de restablecimiento socioeconómico de cinco comunidades desarraigadas y receptoras en los municipios de Floridablanca y Barrancabermeja (Santander) y Valledupar y Codazzi (Cesar),” Cruz roja Colombiana, Cruz Roja Holandesa, Cruz roja Francesa, Pág. 9.

¹¹ Proyecto “Proceso comunitario participativo de restablecimiento socioeconómico de cinco comunidades desarraigadas y receptoras en los municipios de Floridablanca y Barrancabermeja (Santander) y Valledupar y Codazzi (Cesar),” Cruz roja Colombiana, Cruz Roja Holandesa, Cruz roja Francesa, Pág. 10.

Estas familias obligadas por las condiciones económicas y la necesidad de un techo se toman en el 2002 el lote y construyen sus casas con material perecedero a la par que instauran una acción de tutela para proteger su derecho a una vivienda digna, la cual es ganada por la comunidad, procediendo la Administración Municipal a la construcción de las casas.

En el proceso de reubicación el lote fue aporte de la Alcaldía del Municipio de Floridablanca y la construcción se realiza con los aportes del subsidio de vivienda otorgado por el INURBE.

A raíz de la ola invernal de Febrero del 2005 la comunidad es trasladada legalmente a las viviendas que aún estaban en proceso de terminación¹².

La Cruz Roja identificó y llevó a cabo varios pasos con el fin de describir la utilidad y pertinencia metodológica de las etapas del proceso de gestión del riesgo y recuperación de las comunidades: identificación de las comunidades vulnerables, asistencia humanitaria de emergencias (acompañamiento y apoyo psicosocial a las familias), evaluación de la vulnerabilidad y el riesgo, diseño del plan de gestión local del riesgo, prediagnóstico para la preparación de desastres, y la participación en escenarios interinstitucionales (diálogos y reuniones de las entidades competentes en las alternativas de solución, donde se planteó la reubicación como la opción más viable). Finalmente se llevó a cabo la selección y formulación del proyecto.

El proceso de reubicación que se planteó como alternativa de solución a la vulnerabilidad de estas comunidades fue una situación que afrontaron los núcleos familiares, originando una forma legal de asentamiento urbano, que exigió la preparación de los pobladores y las instituciones acompañantes desde diferentes

¹² Plan de DESARROLLO GONZÁLEZ CHAPARRO 2006-2009. Pág.3-4.

frentes de organización sociocomunal. Se contó con la participación de las organizaciones de base comunitarias y sus autoridades legítimas, que nombradas por las mismas comunidades, representaron la posibilidad de interlocución, el proceso de autogestión. Jugaron un papel importante las organizaciones de base comunitaria y se establecieron los canales de interlocución con aquellos actores sociales representantes de la organización comunal. En ese sentido la Cruz Roja destacó a las Juntas de Acción Comunal como los entes que simbolizan la autoridad comunal a considerar de manera prioritaria en la planificación participativa y la promoción de los procesos de desarrollo comunitario.

Así mismo se logró identificar y reconocer las asociaciones que decidieron conformar las comunidades vulnerables como formas de representación ante las entidades de gobierno y la sociedad civil (ASOFADESCOL, Asociación de Familias Desplazadas de Colombia, conformada para representar el asentamiento de Villa Nazareth; ASODEFLOR, Asociación de Desplazados de Floridablanca en representación del asentamiento La Semilla; y ASOVISBRIST, Asociación de Vivienda Social de Brisas de Transuratoque, que se conformó a través de la experiencia de reubicación y reasentamiento de la comunidad de familias receptoras del asentamiento de Brisas de Transuratoque). A través de este proceso se hizo evidente que superar la condición de vulnerabilidad era cuestión de identificar y asumir la organización comunitaria como el camino posible y pertinente para que los habitantes de Villa Nazareth, La Semilla y Brisas de Transuratoque lograran materializar el proceso de reasentamiento. Se implementaron métodos pedagógicos para la gestión del desarrollo comunitario como:

- Taller de planeación participativa (TPP). Esta fase se constituyó como el centro del proyecto en la medida en que fue el punto de encuentro de todos los actores participantes y definió el papel que cada uno debía desempeñar durante el proceso. Además se establecieron los compromisos que cada uno

debía asumir y uno de los más importantes fue la conformación de una Red de Socios, constituida por las instituciones participantes.

- En el proceso del diseño del TPP se consideró que los habitantes de las comunidades, con apoyo de funcionarios y técnicos externos, decidieran el tipo de actividades deseadas, las necesidades prioritarias, las alternativas de solución y las responsabilidades dentro del proyecto de desarrollo comunitario.
- Mesas de trabajo. Una vez definidas, las necesidades se delimitaron dentro de varias áreas básicas como salud, empleo o economía, infraestructura, etc. Tomando como base estas áreas se conformaron mesas de trabajo, de las que hicieron parte representantes de la comunidad y de las diversas entidades, de acuerdo con sus respectivas competencias.
- Como resultantes del análisis en las mesas de trabajo se definió una serie de “microproyectos” como: el microproyecto de infraestructura para la construcción de muros divisorios de viviendas a través de un proceso de autoconstrucción, que generó en los habitantes de los asentamientos un espacio propicio para aplicar toda una serie de elementos de formación en valores, convivencia pacífica, resolución de conflictos, organización, entre otros.¹³

La Red de Socios se conformó con el fin de extender los vínculos entre las instituciones cooperantes y fortalecer las relaciones sociales de los actores, cuya finalidad es la cogestión del proyecto, mediante las capacidades y competencias de cada una de las organizaciones participantes.

5.1.3.5 Situación social. La población receptora proviene de sectores de alto riesgo que vieron como una solución a su necesidad de vivienda ubicarse en un sector aledaño a la población desplazada. Tienen su propia cultura, aunque en el proceso de reubicación se van adaptando a la del Santandereano. Tienen religión católica en su mayoría. La población que se encuentra cerca de la Urbanización

¹³ Proceso de reasentamiento y recuperación de la Comunidad González Chaparro en Floridablanca, Santander-Colombia.[en línea]disponible en Internet url: <http://www.comminit.com/es/node/45910>

González Chaparro es el Barrio La Paz, de estrato dos y la mayoría de las viviendas han sido autoconstrucción.

En el González Chaparro, también se encuentran ubicadas familias en situación de desplazamiento. También se hayan ubicados cerca de la urbanización una serie de colegios campestres para población estrato cinco y seis del área Metropolitana de Bucaramanga.

5.1.3.6 Situación económica. La mayoría de las familias de estas comunidades perciben sus ingresos del trabajo en el sector informal (oficios varios) y se elevan a menos de un salario mínimo vigente. La construcción y la conducción de vehículos son las otras actividades económicas que también tienen predominio en el barrio. Esto se debe principalmente al bajo nivel educativo ya que en esta medida disminuyen las posibilidades de tener un trabajo estable y con más posibilidades de desarrollo.

5.1.4 Contexto del Proyecto “REH/2005/111-139”. El Proceso Comunitario Participativo de Restablecimiento Socioeconómico de cinco comunidades desarraigadas y receptoras en los municipios de Floridablanca y Barrancabermeja (Santander) y Valledupar y Codazzi (Cesar) que adelanta la Cruz Roja en el barrio González Chaparro, en este caso específico, se ha venido desarrollando durante el transcurso de este tiempo con cada una de las familias, incentivándolas para que inicien o fortalezcan su UP autosostenible, brindándoles la asesoría correspondiente para realizar proyectos que los encaminen en la ejecución de su propio desarrollo.

Procedimiento

Este proceso inicia con la etapa de socialización con los beneficiarios para darles a conocer los lineamientos y conocer sus ideas relacionadas con la UP.

Hay negocios que existen y las personas quieren fortalecerlos, tienen como mínimo seis meses de funcionamiento previamente demostrado y se clasifican dentro del programa de fortalecimiento; hay otros negocios que los beneficiarios no las han podido poner en marcha o han sido rechazados en el programa de fortalecimiento y son clasificados como iniciación.

Para las UP de fortalecimiento el límite máximo de crédito es de \$4.000.000 distribuidos como 40% de capital semilla y 60% de capital de crédito y el límite mínimo de crédito es de \$800.000, distribuidos de igual forma. Pero para las UP de iniciación la distribución es de 30% aportado por el beneficiario en capital, valoración de maquinaria o insumos para la UP y 70% capital semilla en donación de insumos aportado por la CRC. Luego de especificarse los criterios de selección de beneficiarios, se realiza la inscripción de las ideas de negocio diligenciando el formato correspondiente, segregando los que van por la línea de iniciación y los que van por la de fortalecimiento, respectivamente.

En la siguiente etapa, se aplica un perfil vocacional a los candidatos para conocer sus capacidades y habilidades y si son suficientes para desarrollar la UP.

Luego de esto, la etapa siguiente es realizar el taller de idea de negocio, donde se ordenan las ideas sobre la UP que se va a desarrollar y se les enseña a rellenar el formato de presentación de proyectos productivos. Aquí se realiza un estudio de mercado para analizar aspectos básicos como la competencia, oferta, demanda, precios que existen, productos que se manejan en el mercado, entre otros. También se hace un estudio de viabilidad económica analizando las cotizaciones de insumos, proveedores, plazos de entrega, entre otros.

Simultáneamente se lleva a cabo la evaluación de crédito y aporte financiero y en caso de aprobarse se realizan los trámites correspondientes.

Se convocan los candidatos beneficiados a la capacitación técnica en contabilidad y mercadeo que es realizada por el SENA. Finalizado este proceso se realiza el desembolso del crédito y la entrega del capital semilla a cada una de las UP beneficiadas. Al cabo de un período de tiempo establecido se hace un monitoreo y seguimiento, que fue una estrategia propuesta y ejecutada en el plan estratégico por las autoras y se presenta en el capítulo 5. Este mecanismo de seguimiento se diseñó y aplicó a 44 UP, por parte de las autoras.

De acuerdo a este procedimiento, en junio de 2007 el equipo técnico de la Cruz Roja había implementado el primer grupo conformado por 27 beneficiados, cuya graduación tras la capacitación con el SENA se produjo el 31 de Julio de 2007 en las instalaciones de Corveica en Floridablanca, donde se acreditaron como los primeros miembros del Proceso, evidenciado por un medio de comunicación, Vanguardia Liberal. (Ver anexo B)

5.2 CONOCIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES INVOLUCRADAS EN LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS

5.2.1 Cruz Roja. Es una entidad sin ánimo de lucro que fortalece y hace eficiente de manera permanente su infraestructura y organización en el territorio Colombiano, proyectándose a través de Voluntarios, Trabajadores y Directivos en los Grupos de Apoyo, las Unidades Operativas Municipales y las Seccionales para alcanzar las metas de Asistencia Humanitaria, impuestas por el reto de los desastres naturales, las tensiones y disturbios interiores y el conflicto, fortaleciendo así a las comunidades afectadas, vulnerables y al Sistema Nacional para la Prevención y Atención de Desastres SNPAD.

Además gestiona recursos para efectuar acciones humanitarias mediante la integración de un sistema de cooperación nacional e internacional, los donantes, cooperantes, sector público, privado, comunitario y participante, con la proyección

de efectuar ayuda humanitaria de carácter subsidiario y complementario a comunidades afectadas o vulnerables en cumplimiento a la misión y principios institucionales.¹⁴

Este proceso, implementado por la Cruz Roja Colombiana (CRC) con la comunidad en situación de desplazamiento y receptora en el municipio de Floridablanca, barrio González Chaparro, tiene como eje de acción la reubicación y el reasentamiento de las familias en un nuevo escenario de convivencia social y comunitaria con un autosostenimiento económico mediante sus UP.

5.2.2 Comisión Europea. La Comisión Europea, institución políticamente independiente que representa y defiende los intereses de la Unión Europea (UE) en su conjunto, propone la legislación, políticas y programas de acción y es responsable de aplicar las decisiones del Parlamento Europeo (PE) y el Consejo de la Unión Europea (CUE).

El término "Comisión" hace referencia a los miembros de la Comisión (Comisarios) designados por los 27 Estados miembros y el Parlamento, pero también se refiere a la propia institución y a su personal.

Son cuatro las principales funciones de la comisión:

- Proponer legislación al Parlamento y al Consejo.
- Gestionar y aplicar las políticas de la UE y el presupuesto.
- Hacer cumplir la legislación europea.
- Representar a la Unión en la escena internacional

La Comisión elabora propuestas para las nuevas leyes europeas, que presenta al PE y al CUE. La Comisión garantiza que las decisiones de la UE se apliquen correctamente y supervisa la manera en que se utilizan los fondos de la Unión.

¹⁴ Cruz Roja Colombiana [en línea] disponible en Internet url: <http://cruzrojacolombiana.org>

También vigila porque se respeten los tratados europeos y el Derecho comunitario.¹⁵

La comisión europea financia este proyecto de restablecimiento socioeconómico de la Cruz Roja Colombiana, Cruz Roja Holandesa y Cruz Roja Francesa, en este caso específico de la Cruz Roja Colombiana en Santander y Cesar.

5.2.3 Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). El SENA se encarga de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la Formación Profesional integral gratuita, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.¹⁶

Una de estas labores de capacitación la tiene el SENA, como entidad delegada, en convenio con la CRC para brindarle la asesoría necesaria a los candidatos beneficiados del barrio González Chaparro con el fin de que el desempeño y manejo de la UP sea cada vez mejor y se origine paulatinamente el desarrollo económico y comunitario esperado.

5.2.4 Fundación Mundial de la Mujer (FMMB). Los Bancos de la mujer en Colombia, son Organizaciones no Gubernamentales sin ánimo de lucro que pretenden que los microempresarios y sobre todo, las mujeres de más bajos recursos, puedan a través del crédito, generar una autosuficiencia operativa y financiera de sus negocios que les permita ser instituciones sostenibles en el tiempo.

¹⁵ Comisión Europea, Historia, Funcionamiento. [en línea] disponible en Internet url: <http://europa.eu/scadplus/leg/es/lvb/r10001.htm>

¹⁶ Servicio Nacional de Aprendizaje. [en línea] disponible en Internet url: http://www.colombiastad.gov.co/index.php?option=com_content&task=view&id=65&Itemid=72

El principal requisito para acceder a un crédito de los Bancos de la Mujer es tener una microempresa cuya antigüedad mínima sea entre 6 meses y 1 año, ser un microempresario perteneciente a los estratos 1,2 y 3. Se exige uno o dos codeudores de acuerdo con el monto del préstamo. Dicho codeudor debe ser asalariado si quien solicita el préstamo tiene finca raíz y con propiedad raíz si el solicitante no tiene ninguna propiedad.¹⁷

En este Proceso Comunitario, esta entidad financiera es la principal prestadora de servicio para la gestión crediticia de las UP, siendo esto aporte de Cristóbal Gámez Paya Delegado de la Cruz Roja Holandesa en el proyecto Desarraigados, desarrollado en los departamentos de Santander y Cesar, quien con su dedicación y trabajo logra este vínculo legalmente constituido entre la Cruz Roja y la entidad crediticia.

5.2.5 Universidad Industrial de Santander (UIS). La Universidad Industrial de Santander es una institución de educación superior estatal y autónoma, financiada por el Estado, comprometida con la generación y adecuación de conocimientos; la conservación y reinterpretación de la cultura y la participación activa liderando procesos de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la comunidad.¹⁸

Hace parte de su estructura organizacional la escuela de estudios industriales y empresariales, la cual tiene un convenio con la Cruz Roja Colombiana en el marco del proyecto REH/2005/111-139, Proceso Comunitario Participativo de Restablecimiento Socioeconómico.

El objeto de este convenio entre UIS y Cruz Roja, es apoyar y satisfacer las necesidades que demanda el país con estudiantes designados por la Universidad que puedan realizar prácticas empresariales y sociales o prestar apoyo y realizar

¹⁷ Fundación Mundial de la Mujer. [en línea] disponible en Internet url: <http://boletines.latinpyme.com.co/latinpyme26.htm>

¹⁸ <http://www.uis.edu.co>

aportes a las actividades y consultorías multidisciplinarias que se realizarán en la ejecución del Proyecto Desarraigados o contribuir al proceso de sistematización del mismo.

5.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS

5.3.1 Dirección estratégica de las unidades productivas. Las organizaciones en su afán por desarrollar ideas y poder apropiarse del mercado para finalmente ganar dinero, desvían sus verdaderos intereses y no se concentran en el paso inicial que deberían realizar; que consiste en definir los principios que guiarán objetivamente cada acción que se busque emprender en el negocio.

Las UP conformadas en la comunidad González Chaparro se caracterizan por una débil gestión estratégica apenas comprensible, que debe impulsar a la identificación de una misión que facilite el conocimiento del alcance de las operaciones que se pretenden llevar a cabo y permita dar un claro enfoque del producto y/o servicio a ofrecer.

Esta es una fase primordial para el autoconocimiento de la UP, por tanto la primera acción para conocer y estructurar la dirección estratégica de las mismas, estuvo basada en dos actividades de selección desarrolladas en el marco del proyecto de la Cruz Roja que contó con el apoyo y participación de las autoras, básicamente se trata de una entrevista de perfil vocacional y de un taller de idea de negocios, cuyo contenido permitió entrelazar las ideas de los participantes y construir una guía desprovista de incertidumbre y dotada de objetividad, capaz de transformar la filosofía y encaminar a acciones de sentido coherente; adicionalmente fue posible conocer e identificar de las UP ¿Qué actividad realizan?, ¿Cómo la realizan? y ¿Quiénes son sus clientes?.

Actividades que realizan

- Se identificó que las UP son prestadoras de servicios como alquiler de lavadoras, jardinería y fumigación, lavado de muebles, salas de belleza; adicionalmente venden periódicos y comercializan artículos de belleza y de vestir para damas, caballeros y niños; alimentos como pescado, huevos, pollo, leche, entre otros productos de consumo básico ofrecidos en tiendas.
- Las UP fabrican y venden productos de la línea del calzado, confecciones, marquetería, ebanistería y carpintería, guarnición y ornamentación; así mismo preparan comidas rápidas, almuerzos corrientes y especiales, platos y bebidas extraídas de frutas, variedad de panes.

Forma de realizar las actividades

Sus actividades son realizadas mediante el esmerado trabajo y espíritu de colaboración y participación al interior del núcleo familiar que siempre las ha caracterizado; entre los canales de proliferación de sus servicios y productos ofrecidos están los negocios ubicados en la comunidad González Chaparro, en el área metropolitana de Bucaramanga y en barrios vecinos; igualmente el servicio puerta a puerta, citando actividades económicas como alquiler de lavadoras, venta de helados, venta de tintos y venta de periódicos.

Clientes

Existen dos tipos de clientes, las personas naturales y las empresas, estos últimos sostienen relaciones comerciales con las UP que trabajan en el sector de manufactura, destacado por la elaboración de calzado, confecciones, marquetería, ebanistería y carpintería, entre otros. Los clientes están ubicados en la comunidad González Chaparro, área metropolitana de Bucaramanga y municipios vecinos del departamento de Santander y sur del Cesar.

Luego de abordar el anterior ejercicio se conceptualizó la misión y visión genérica de las UP, fundamentadas en las definiciones del autor David R. Fred, citado en el marco teórico; la decisión de construir una sola misión y visión, se debió a la cantidad de UP con las que se trabajó que obedeció a 53 beneficiados, resultando un trabajo exhaustivo y limitado por el tiempo, adicionalmente con el plan estratégico diseñado y ejecutado se pretendió enfocar a las UP como un todo, sin embargo es importante discriminar la diferencia en las actividades económicas y el grado de autonomía del que gozan. Básicamente se han construido a partir de un criterio:

- Se proyecta el funcionamiento de las UP en un mediano y largo plazo, al igual que las acciones que emprenda.

De acuerdo con el anterior criterio, la dirección estratégica de las UP se muestra a continuación.

5.3.1.1 Misión de las unidades productivas. "Somos organizaciones autogestoras, con un alto compromiso de desarrollo social de la comunidad González Chaparro; capacitadas en cada una de las actividades económicas que son desarrolladas mediante un esmerado trabajo y espíritu de crecimiento y colaboración.

Nos esforzamos por cumplir las responsabilidades adquiridas y por la atención cordial al cliente, considerado como un actor importante en nuestro desarrollo y sostenibilidad que conducirá al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la comunidad."

5.3.1.2 Visión del futuro. "Seremos organizaciones con capacidad de autosostenimiento, especializadas en cada arte desarrollado, siendo este un

medio para el reconocimiento de nuestros valores organizacionales y personales, como una sólida base para la reconstrucción de nuestro tejido social.

Conformaremos sucursales que se distingan por un trabajo serio y atento a las exigencias del mercado en que nos desarrollaremos, buscando crear nuevos productos que conduzcan a la creación de cadenas de valor.”

5.3.1.3 Valores de las unidades productivas.

- Transparencia para asumir compromisos personales y sociales.
- Fidelidad con el cliente como un principal contribuyente en nuestro desarrollo.
- Empatía con la sociedad a raíz de nuestro liderazgo natural.
- Perseverancia para el aprendizaje de herramientas administrativas.

5.3.1.4 Prioridades.

- Mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad.
- Especialización del recurso humano, de tal forma que este apto para las exigencias del mercado.
- Compromiso para desempeñar el papel de pioneros e impulsores en la creación y fortalecimiento de nuevas ideas de negocios.

5.3.2 Conocimiento y análisis del entorno interno y externo de las Unidades productivas. La información en la que se fundamentó las auditorías corresponde a diversas fuentes institucionales y principalmente a un mecanismo de recolección de información diseñado y ejecutado por las autoras, en el mes de julio de 2007 en la comunidad González chaparro (ver anexo C).

5.3.2.1 Auditoría externa

Las **oportunidades** identificadas fueron:

a) De acuerdo con la ley 387 de 1997, en el capítulo II, sección 1, artículo 10, inciso 5; se deben “Diseñar y adoptar medidas que garanticen a la población desplazada su acceso a planes, programas y proyectos integrales de desarrollo urbano y rural, ofreciéndole los medios necesarios para que cree sus propias formas de subsistencia, de tal manera que su reincorporación a la vida social, laboral y cultural del país, se realice evitando procesos de segregación o estigmatización social”.

b) En la actualidad existe una destacable presencia de Instituciones nacionales e internacionales, que apoyan proyectos productivos de comunidades vulnerables; entre ellas se encuentran el SENA que ofrece planes de acción, la Fundación Mundial de la mujer, la Cruz Roja, la Comisión Europea, ONG´S que suministran auxilio educativo a la comunidad.

c) La Cruz Roja Colombiana, la Cruz Roja Holandesa y la Cruz Roja Francesa, han emprendido proyectos productivos financiados por la Comisión Europea entre los años 2006 – 2009, cuyo presupuesto esta alrededor de 913.494 euros¹⁹, trabajando con comunidades vulnerables de algunas zonas del Cesar y Santander.

d) La Cruz Roja Colombiana, Cruz Roja Holandesa y Cruz Roja Francesa adelantan un plan de desarrollo en la comunidad González Chaparro, cuyo objetivo estratégico desde la perspectiva política consiste a grandes rasgos en promover la participación entre la comunidad y las Instituciones involucradas con el fin de estimular el progreso y mejorar la calidad de vida de la comunidad.

Las **amenazas** detectadas fueron:

¹⁹ Proyecto “Proceso comunitario participativo de restablecimiento socioeconómico de cinco comunidades desarraigadas y receptoras en los municipios de Floridablanca y Barrancabermeja (Santander) y Valledupar y Codazzi (Cesar),” Cruz Roja Colombiana, Cruz Roja Holandesa, Cruz Roja Francesa.

a) Los antecedentes sociales y problemas de seguridad que padece la comunidad, pueden limitar el desarrollo comunitario y futuro emprendimiento de ideas de negocios de algunos habitantes.

b) La condición de comunidad vulnerable, puede ser un motivo de estigmatización y limitante para llegar al barrio, de tal forma que exista poca circulación de dinero para la sostenibilidad de las UP, por la falta de recursos financieros que ingresan.

c) La existencia de una vía de acceso ubicada en cercanías a la estación de buses cercana, cuyo camino es de tierra en forma de pendiente, sin iluminación y sin ningún tipo de seguridad, lo que constituye una amenaza para la salida e ingreso de habitantes y ajenos a la comunidad.

d) La presencia de delincuencia común que altera la tranquilidad de la comunidad González Chaparro, y a su vez de las UP que se desarrollan en el barrio.

e) La frecuente presencia de los vendedores mayoristas del sector de alimentos, sector comercial; que se perfilan como competencia de las UP dedicadas a una actividad similar.

5.3.2.3 Auditoría interna

Las **fortalezas** identificadas fueron:

a) Participación de las UP en talleres e integraciones convocadas por Instituciones Nacionales e Internacionales; entre las que se encuentran la Cruz Roja, Fundación Colombo Alemana, SENA.

b) Aproximadamente un 57% de una muestra de 101 familias, encuestadas en la comunidad González Chaparro, en las que se incluyen algunas UP, manifiestan la

intención de fortalecer negocios ya iniciados; lo que contribuye al crecimiento económico y mejoramiento de su calidad de vida.

c) El liderazgo que caracteriza a las UP en cada una de sus actividades económicas y que impulso al emprendimiento de ideas de negocios, aún cuando no habían sido beneficiados por las Instituciones Nacionales e Internacionales, que hoy tienen una destacable presencia en la comunidad.

d) Un 53,23% de propietarios de negocios, se iniciaron a partir de capital propio; por otro lado es destacable el crecimiento del 24,19% de estas familias encuestadas, a partir del apoyo de la Cruz Roja junto con los créditos apoyados por la FMMB.

Las **debilidades** identificadas fueron:

a) Desconocimiento de herramientas administrativas para el manejo de sus negocios, que permitan llevar una gestión financiera al nivel del mercado al que se enfrentan y al grado educativo que en su mayoría corresponde a estudios de básica primaria.

b) El pensamiento pesimista, debido a la situación social que les antecede y que obstaculiza actuar espontáneamente, ya que asumen una actitud de prevención.

c) La actitud desinteresada de conformar asociaciones, que contribuyan en el crecimiento de las UP.

Posteriormente se elaboraron las matrices de evaluación externa e interna, que permitieron comprender la importancia de los factores críticos de éxito, para evaluar la manera como las UP responden a las condiciones del entorno. El peso se refiere a la importancia relativa del factor para alcanzar al éxito de las UP, esta

entre 0,0 (no es importante) hasta 1,0 (muy importante). La calificación se encarga de asignar la mayor o menor importancia para la UP: una amenaza o debilidad mayor (calificación=1), amenaza o debilidad menor (calificación=2), oportunidad o fortaleza menor (calificación=3), oportunidad o fortaleza mayor (calificación=4); el total resulta de multiplicar el peso por la calificación.

Las matrices fueron construidas por las autoras, basadas en el contenido de las auditorías externas e internas e identificadas mediante actividades del proceso de selección apoyado y adelantado con la Cruz Roja.

Tabla 3: Matriz de evaluación externa

OPORTUNIDADES		PESO	CAL.	TOTAL
1	En la ley 387 de 1995, se garantiza el acceso a planes, programas y proyectos de desarrollo integral	0,09	3	0,27
2	El apoyo de proyectos productivos a comunidades vulnerables, por parte de Instituciones Nacionales e Internacionales	0,10	4	0,4
3	El desarrollo de un proyecto productivo por parte de la CRC-CRH-CRF y financiado por la Comisión Europea, en la comunidad González Chaparro	0,30	4	1,2
4	El plan de desarrollo en la comunidad González Chaparro entre los años 2006 – 2009	0,08	3	0,24
AMENAZAS				
1	Antecedentes sociales y problemas de seguridad que padece la comunidad González Chaparro	0,07	2	0,14
2	Disminución de ingresos y limitante para el ingreso al barrio, debido al estigma de comunidad vulnerable	0,08	1	0,08
3	Una de 3 vías de acceso, es con camino de pendiente, sin iluminación y sin ningún tipo de seguridad	0,08	2	0,16
4	Presencia de delincuencia común, que puede alterar el desarrollo económico de las UP que residen en la comunidad	0,10	2	0,2
5	Presencia de vendedores mayoristas en la comunidad, del sector de alimentos y sector comercial	0,10	1	0,10
TOTAL		1,0		2,79

Fuente: Autoras del proyecto

El factor que más oportunidad brinda a las UP para su crecimiento es el proyecto productivo que adelanta la CRC-CRH-CRF financiado por la comisión europea, sin embargo la presencia de delincuencia común que altera el orden social y a su vez

la de los vendedores mayoristas puede afectar el progreso de los negocios existentes.

El total ponderado de 2,79 indica que las UP están por encima de la media, en su esfuerzo por responder a las oportunidades y amenazas existentes en el mercado en que se desarrollan, capitalizando las primeras y disminuyendo los posibles efectos negativos de las segundas.

Tabla 4: Matriz de evaluación interna

FORTALEZAS		PESO	CAL.	TOTAL
1	Participación de las UP en talleres e integraciones, convocadas por la Cruz Roja, SENA, Fundación Colombo Alemana	0,15	4	0,6
2	Aproximadamente un 57% de una muestra de 101 familias, manifiestan la intención de fortalecer sus negocios	0,13	3	0,39
3	El liderazgo natural de las UP, que las ha impulsado a emprender ideas de negocios	0,20	4	0,52
4	Un 53,23% de negocios han iniciado con capital propio, junto con un 24,19% que han comenzado con aporte de Cruz Roja y crédito	0,12	3	0,36
DEBILIDADES				
1	Desconocimiento de herramientas administrativas para el manejo de negocios	0,13	1	0,20
2	Pensamiento pesimista debido a sus antecedentes sociales	0,12	2	0,24
3	Actitud desinteresada de conformar asociaciones	0,15	1	0,15
TOTAL		1,0		2,46

Fuente: Autoras del proyecto

El factor crítico de éxito para las UP es el liderazgo natural que los caracteriza y que ha permitido su mejoramiento en la calidad de vida a pesar sus antecedentes sociales.

El total ponderado de 2,46 indica que las UP están por debajo de la media, lo que indica que su posición y situación interna no es ni muy débil ni muy fuerte y que poseen dificultad para superar debilidades y aprovechar la fortalezas.

5.3.3 Análisis estratégico de las Unidades Productivas. Parte de las estrategias resultantes de la matriz DOFA y la matriz PEYEA, fueron elaboradas teniendo en cuenta una sugerencia realizada por el equipo de trabajo de la Cruz Roja, quienes destacaron la importancia de diseñar y ejecutar un mecanismo de seguimiento, igualmente las autoras con la orientación del director de proyecto, se reunieron y mediante el ejercicio de cruzar la matriz DOFA obtuvieron estrategias al unir fortalezas con oportunidades (FO), Fortalezas con amenazas (FA), debilidades con oportunidades (DO) y debilidades con amenazas (DA). De la anterior actividad resultaron 6 estrategias sintetizadas, que se analizan a través de la matriz PEYEA.

5.3.3.1 Matriz de las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas, (DOFA). Para la elaboración de esta matriz, fue necesario utilizar el producto de las auditorias externas e internas, que condujeron a definir estrategias que se presentan a continuación.

- Constitución de asociaciones de algunas UP, mediante la creación de cadenas de valor. (F2, F3, O3)
- Desarrollo de un programa de charlas y capacitaciones, cuyas temáticas consistan en motivación personal y fortalecimiento de las áreas de trabajo de las UP. (F1, A1, A4, A5)
- Creación de programas continuos en temas empresariales para jóvenes que desean conformar o fortalecer UP. (F1, A4)
- Diseño y ejecución de un mecanismo de seguimiento a las UP (D1, O2)

- Desarrollo de un programa de seguridad Industrial, para la previsión, prevención y protección de los recursos que integran el área operativa de las UP. (D1, O2, O3)
- Diseño de un modelo de mapa de riesgos para una UP. (D1, A1, A2, A3, A4, A5)

5.3.3.2 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA). Esta matriz fue elaborada por las autoras, con el fin de conocer si en el trabajo desarrollado con las UP se requieren estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Fuerza Financiera (FF)

a) La Cruz Roja Colombiana de la mano con la Cruz Roja Holandesa y la Cruz Roja Francesa, han emprendido proyectos productivos financiados por la Comisión Europea entre los años 2006 – 2009, trabajando con comunidades vulnerables de algunas zonas del Cesar y Santander.²⁰

b) Los miembros de las UP tienen un limitado recurso económico, que reduce la facilidad para mantener su capital de trabajo, sin embargo hay poder adquisitivo por parte de los habitantes para un consumo de los servicios y productos brindados por las UP, que cubren sus necesidades.

Fuerza de la Industria (FI)

a) En el marco del desarrollo alternativo del Plan Nacional de desarrollo 2006-2010, se pretende brindar apoyo a la creación y desarrollo de microempresas para

²⁰ Proyecto “Proceso comunitario participativo de restablecimiento socioeconómico de cinco comunidades desarraigadas y receptoras en los municipios de Floridablanca y Barrancabermeja (Santander) y Valledupar y Codazzi (Cesar),” Cruz Roja Colombiana, Cruz Roja Holandesa, Cruz Roja Francesa.

fortalecer su gestión productiva, tecnológica y comercial y su capacidad de generar ingresos para la población vinculada a ellas.²¹

b) En el año 2006 se registraron 73.197²² personas en condición de desplazamiento, cifra equivalente al 4.1% del total de desplazados en Colombia para el mismo año; lo que induce a que la demanda de nuevas oportunidades de crecimiento en cualquier sector económico por parte de la población vulnerable es evidente y probablemente insatisfecha.

Estabilidad del ambiente (EA)

a) La comunidad González Chaparro manifiesta confianza social, debido a la presencia de Instituciones nacionales e internacionales como la Cruz Roja, Fundación Mundial de la Mujer, a su vez cuenta con un CAI móvil que constantemente se sitúa en una de las vías de acceso que proviene del anillo vial, cuyo punto de referencia es el centro recreacional Cotrasur²³.

b) Declive de algunos negocios locales, ante la saturación en el mercado de algunas actividades económicas similares.

Ventaja competitiva (VC)

a) Participación de las UP en talleres e integraciones convocadas por Instituciones Nacionales e Internacionales; entre las que se encuentran la Cruz Roja, Fundación Colombo Alemana, SENA.

²¹ Plan Nacional de desarrollo 2006-2010.

²² Situación del desplazamiento Santander 2006, Secretaria de Salud de Santander, Acción Social 2006, República de Colombia.

²³ Plan de desarrollo González Chaparro 2006-2009. Pág. 3

b) Personal apto para generar recursos económicos y mejorar su calidad de vida, debido a las capacitaciones en mercadeo y contabilidad brindadas por el SENA en el mes de mayo de 2007, cuando lograron implementar 27 unidades productivas, con el objetivo de crear o fortalecer al finalizar el año aproximadamente 61 UP en la comunidad González Chaparro del municipio de Floridablanca.²⁴

Una vez definido el contenido de cada uno de los ejes de la matriz PEYEA, se les asignó un valor numérico que estuvo entre +1 (más desfavorable) y +6 (más favorable) para cada uno de los ejes. Los resultados se reflejan en la siguiente matriz.

Tabla 5: Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

<i>Fuerza Financiera</i>	
Inversión en proyectos productivos financiados por la Comisión Europea	4
Limitados recursos económicos de la comunidad González Chaparro	1
Total	5
Promedio	2,5
<i>Fuerza de la Industria</i>	
Apoyo a la creación de proyectos productivos en el marco del Plan nacional de desarrollo 2006-2010	5
Registro para el año 2006 de 73.197 personas en condición de desplazamiento en Santander	3
Total	8
Promedio	4
<i>Estabilidad del ambiente</i>	
Confianza social manifestada por la comunidad González Chaparro	6
Declive de algunos negocios locales	3

²⁴ Fuente: Proyecto REH/2005/111-139 de la Cruz Roja

Total	9
Promedio	4,5
<i>Ventaja competitiva</i>	
Participación de las UP en talleres e integraciones	5
Creación y capacitación a UP, aptas para generar recursos económicos	4
Total	9
Promedio	4,5

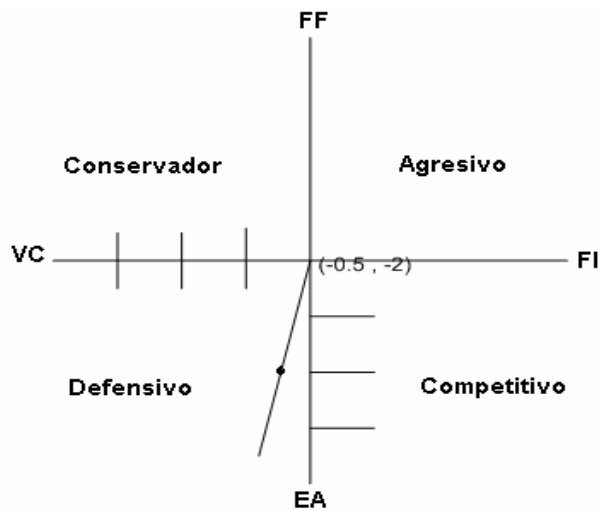
Fuente: Autoras del proyecto

Las coordenadas para el vector direccional son:

$$X: -4,5 + 4 = -0,5$$

$$Y: -4,5 + 2,5 = -2$$

Gráfico 8: Perfil de estrategias alternativas para las UP



Fuente: Autoras del proyecto

Es de notar que las estrategias recomendadas por la matriz PEYEA, están ubicadas en una posición defensiva, lo que indica que las UP tienen problemas financieros y están ubicados en un mercado inestable. Las UP se deben

concentrar en superar las debilidades internas y reducir las amenazas, aprovechando las oportunidades que actualmente poseen.

5.3.3.3 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE). Esta herramienta corresponde a la fase decisoria, en la que las autoras seleccionaron las estrategias que permitieran asumir una actitud defensiva, para el mejoramiento de las UP. De las 6 estrategias se llegaron a 2 estrategias que obtuvieron la mayor calificación, correspondientes al diseño y ejecución de un mecanismo de seguimiento a las UP (137 puntos) y al diseño de un modelo de mapa de riesgo para una unidad productiva (132 puntos), cuyas valoraciones cuantitativas se muestran en la tabla 6.

Tabla 6: Matriz Cuantitativa de la planeación estratégica

Estrategias alternativas							
Factores claves	Cal.	Constitución de asociaciones entre UP		Desarrollo de charlas y capacitaciones		Creación de programas empresariales	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Factores externos²⁵							
O1: Acceso a planes productivos (Ley 387 de 1995)	3	3	9	3	9	2	6
O2: Apoyo a proyectos productivos por instituciones	3	3	9	3	9	3	9
O3: Desarrollo del proyecto REH/2005/111-139 CR	4	2	8	3	12	3	12
O4: Plan de desarrollo de la comunidad González Chaparro	3	2	6	2	6	2	6
A1: Antecedentes sociales y problemas de seguridad	1	2	2	2	2	2	2
A2: Disminución de ingresos	2	2	4	3	6	2	4
A3: Una vía de acceso insegura al barrio	2	2	4	2	4	2	4
A4: Presencia de delincuencia común	1	2	2	2	2	1	1
A5: Presencia de vendedores mayoristas	1	2	2	2	2	2	2
Factores internos²⁶							
F1: Participación de las UP en talleres	4	3	12	2	8	2	8
F2: Intención de fortalecer negocios	3	2	6	2	6	2	6
F3: Liderazgo natural de las UP	4	2	8	2	8	2	8
F4: Creación de UP con capital propio y crédito	3	2	6	2	6	2	6

²⁵ Fuente: Matriz de evaluación externa

²⁶ Fuente: Matriz de evaluación interna

D1: Desconocimiento de herramientas administrativas	1	2	2	2	2	2	2
D2: Pensamiento pesimista de las UP	1	1	1	2	2	2	2
D3: Desinterés por conformar asociaciones	2	1	2	1	2	2	4
TOTAL			83		86		82
Estrategias alternativas							
Factores claves	Cal.	Diseño y ejecución de un mec. de seguimiento		Desarrollo de un programa de seg. Industrial		Diseño de un modelo de mapa de riesgo	
Factores externos		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
O1: Acceso a planes productivos (Ley 387 de 1995)	3	3	9	3	9	3	9
O2: Apoyo a proyectos productivos por instituciones	3	4	12	2	6	4	12
O3: Desarrollo del proyecto REH/2005/111-139 CR	4	4	16	2	8	4	16
O4: Plan de desarrollo de la comunidad González Chaparro	3	4	12	3	9	4	12
A1: Antecedentes sociales y problemas de seguridad	1	2	2	2	2	4	4
A2: Disminución de ingresos	2	4	8	2	4	3	6
A3: Una vía de acceso insegura al barrio	2	2	4	3	6	3	6
A4: Presencia de delincuencia común	1	3	3	2	2	4	4
A5: Presencia de vendedores mayoristas	1	3	3	2	2	4	4
Factores internos							
F1: Participación de las UP en talleres	4	4	16	3	12	4	16
F2: Intención de fortalecer negocios	3	4	12	3	9	3	9
F3: Liderazgo natural de las UP	4	3	12	3	12	3	12

F4: Creación de UP con capital propio y crédito	3	4	12	3	9	3	9
D1: Desconocimiento de herramientas administrativas	1	4	4	2	2	4	4
D2: Pensamiento pesimista de las UP	1	4	4	3	3	3	3
D3: Desinterés por conformar asociaciones	2	4	8	3	6	3	6
TOTAL			137		101		132

Fuente: Autoras del proyecto

5.3.4 Instrumentos, métodos y enfoques para la evaluación y seguimiento de las Unidades Productivas.

5.3.4.1 Metodología de creación del modelo de mapa de riesgos para una unidad productiva. Es fundamental crear una metodología que permita analizar los riesgos de crédito, sociales, financieros, operativos y de desastre, para estimar si su presencia se puede eliminar o minimizar, a esto se le denomina administración de riesgos. Se trata de estimar el nivel de peligro potencial de una actividad para las personas, el medio ambiente y los bienes materiales de la UP, en términos de identificar la probabilidad de ocurrencia, medir el impacto mediante una valoración cualitativa y cuantitativa en la zona de riesgo, que se asigna con el fin de definir mecanismos de intervención. La metodología está basada en una guía de administración del riesgo del departamento administrativo de la función pública, por tanto es destinada para entidades públicas y adaptada al análisis de la UP (marquetería), que se estudia en el siguiente procedimiento.

- **Objetivo**

General.

Conocer desde la perspectiva de la administración de riesgos, el grado de exposición a los riesgos que asume la UP de acuerdo al contexto en que se desarrolla y recomendar acciones que permitan evitar, reducir, compartir o asumir los riesgos.

Específicos.

- ✓ Propiciar un enfoque visto desde el riesgo y diversos escenarios en que se presenta, de acuerdo a la UP y su campo de acción.
- ✓ Analizar una UP e identificar el riesgo que más se destaca de acuerdo a una calificación y evaluación del riesgo.

- ✓ A manera de sugerencia involucrar los riesgos con recomendaciones que generen control a la UP.

Desarrollo metodológico

a) Contexto estratégico

En esta etapa se reconoció y exploró la UP estudiada, determinando los documentos de apoyo que tuvieran información, para identificar las situaciones de riesgo y los controles existentes en cada una de ellas.

- **Exploración de la unidad productiva**

Tabla 7: Exploración de la unidad productiva

OBJETIVO	METAS	POLÍTICAS	RECURSOS
Conocer la experiencia de la UP a partir de la persona involucrada directamente en la idea de negocio.	1. Conocer el nivel de organización pretendiéndose saber básicamente en que consiste la UP.	1. Utilizar las diversas fuentes de información que se tienen de la UP recolectadas a partir de las actividades desarrolladas en el marco del proyecto: "REH/2005/111-139 de la Cruz Roja"	1. Formatos de la UP diligenciados en el marco del proyecto: "REH/2005/111-139 de la Cruz Roja"

Fuente: Autoras del proyecto

b) Identificación de riesgos

Se establecieron los riesgos que se analizaron en la UP, las situaciones que se podían presentar en cada uno de ellos y las consecuencias que generaban. La clasificación de los procesos se evidencia mediante un mapa de procesos genérico de las UP (ver anexo D), elaborado por las autoras.

- **Definición de procesos**

Tabla 8: Definición del proceso Dirección

DEFINICIÓN DEL PROCESO			
PROCESO: DIRECCIÓN (PROPIETARIO)			
OBJETIVO: Establecer y desarrollar normas para el adecuado funcionamiento de la unidad productiva, que permitan crear compromiso por parte del propietario y de los trabajadores			
PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> - Operativo - Servicio - Post-Venta - Compras - Gestión Financiera - Mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de trabajadores para el desarrollo de la actividad económica - Información de lo que se requiere (materia prima, artículos, servicios) para continuar con la actividad económica - Informe de ventas - Informe de las necesidades del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones para mejorar o desarrollar adecuadamente la actividad económica - Trabajadores para apoyar la actividad económica 	<ul style="list-style-type: none"> - Operativo - Compras - Gestión financiera

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 9: Definición del proceso Operativo

DEFINICIÓN DEL PROCESO			
PROCESO: OPERATIVO			
OBJETIVO: Verificar y llevar a cabo las actividades que sean necesarias (diseño y/o compra del producto, producción, comercialización y/o prestación del servicio) para realizar el producto y/o prestar el servicio que lleva a cabo la unidad productiva.			
PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
• Gestión Financiera	• Informe de lo que se va a llevar a cabo	• Programación de lo que se requiere y lo que se va a realizar	• Compras
• Operativo	• Materia prima, actividades necesarias para realizar el producto ó servicio	• Producto terminado listo para distribuirlo y venderlo y/o prestación del servicio	• Ventas
• Mercadeo	• Procedimiento de ventas del producto y/o servicio	• Solicitud de operarios necesarios para realizar el trabajo	• Dirección
• Ventas	• Realización de la venta del producto y/o servicio	• Distribución y entrega del producto elaborado	• Servicio
		• Servicio de garantía del producto y/o servicio vendido	• Post-venta
		• Solicitud de crédito para un cliente del producto y/o servicio que se le ha vendido	• Gestión Financiera

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 10: Definición del proceso Ventas

DEFINICIÓN DEL PROCESO			
PROCESO: VENTAS			
OBJETIVO: Llevar a cabo la venta del producto y/o servicio, asegurando que esta se realice de acuerdo a las normas establecidas por la dirección			
PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> - Operativo - Compras - Gestión Financiera - Mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> - El producto y/o servicio en las condiciones requeridas por los clientes - Informe de los costos del producto y/o servicio para la debida asignación de los precios 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de ventas - Requerimientos de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Operativo - Dirección - Gestión Financiera

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 11: Definición del proceso Servicio Post - Venta

DEFINICIÓN DEL PROCESO			
PROCESO: SERVICIO POST-VENTA			
OBJETIVO: Asegurar que el producto y/o servicio vendido cumple con los requerimientos del cliente y dar garantía para algún reclamo ó inconformidad			
PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición para dar cumplimiento a las inconformidades ó sugerencias de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de los comentarios de los clientes • Cumplimiento de la garantía del producto y/o servicio • Hacer ofrecimiento de nuevos productos y/o servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Servicio • Post-Venta • Mercadeo

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 12: Definición del proceso Compras

DEFINICIÓN DEL PROCESO			
PROCESO: COMPRAS			
OBJETIVO: Organizar los productos y/o artículos requeridos, para asegurar que estas adquisiciones cumplan con las exigencias expresadas para la realización adecuada de la actividad económica			
PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Operativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de materiales o artículos 	<ul style="list-style-type: none"> • Materia y/o artículos adquiridos 	<ul style="list-style-type: none"> • Operativo
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe del dinero con el que se cuenta para realizar las correspondientes compras 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de las compras realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección
<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> • Información de variedad de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de tendencias en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Financiera
			<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 13: Definición del proceso Gestión Financiera

DEFINICIÓN DEL PROCESO			
PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA			
OBJETIVO: Asegurar y distribuir adecuadamente el dinero destinado para financiar lo requerido en la actividad económica (compra de artículos, pago a trabajador, pago a proveedor, sueldo del propietario y otros gastos)			
PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Operativo • Gestión Financiera • Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe del tiempo laborado por el trabajador • Informe de los recursos adquiridos o comprados • Políticas para el manejo de los recursos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de las entradas y salidas de dinero de la actividad económica • Informe del dinero existente para realizar las compras 	<ul style="list-style-type: none"> • Operativo • Dirección • Compras

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 14: Definición del proceso Mercadeo

DEFINICIÓN DEL PROCESO			
PROCESO: MERCADEO			
OBJETIVO: Comercializar el producto y/o servicio de acuerdo a las políticas de venta establecidas			
PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Financiera • Operativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer las políticas de financiamiento a los demás departamentos • Realizar el producto y/o servicio de acuerdo a las especificaciones técnicas establecidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñar a los clientes los precios, las políticas de venta • Mostrar a los clientes la calidad del producto y/o servicio que se vende • Mostrar a los clientes los beneficios de adquirir el producto y/o servicio con la unidad productiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Mercadeo

Fuente: Autoras del proyecto

- **Formato de identificación de riesgos**

Tabla 15: Formato genérico de identificación del riesgo de crédito

PROCESO (S) : GESTIÓN FINANCIERA				
OBJETIVO DEL PROCESO (S)	CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS (CONSECUENCIAS)
Asegurar y distribuir adecuadamente el dinero destinado para financiar lo requerido en la actividad económica (compra de artículos pago a trabajador, pago a proveedor sueldo del propietario y otros gastos)	<p>Factor externo La economía: Buen crecimiento económico implica menor desempleo y menor índice de calidad de cartera El Sector: No siempre se orienta con el camino de la economía Actividad económica del cliente: Se manifiesta cuando el cliente está muy ligado a la situación económica de la empresa donde labora Factor interno Las políticas: Las políticas de crédito dependen de la persona que orienta la administración de la unidad productiva Riesgo operacional: Comprende los riesgos tanto operativos como técnicos de la unidad productiva La estructura organizacional Riesgo legal: Se relaciona con la capacidad de la unidad productiva para cumplir con los requerimientos legales</p>	Riesgo de crédito	Es la posibilidad de que las UP incurran en pérdidas y disminución de el valor de sus activos como consecuencia de que sus deudores o contraparte fallen en el cumplimiento y pago oportuno	<p>1.Incumplimiento inadecuado en términos de contrato de créditos 2.Disminución en la rotación de cuentas por pagar y pago a proveedores</p>

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 16: Formato genérico de identificación del riesgo social

PROCESO (S) : TODOS LOS PROCESOS				
OBJETIVO DEL PROCESO (S)	CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCION	EFFECTOS (CONSECUENCIAS)
<p>Gestión Financiera Asegurar y distribuir adecuadamente el dinero destinado para financiar lo requerido en la actividad económica (compra de artículos pago a trabajador, pago de proveedor, sueldo del propietario, entre otros gastos)</p> <p>Operativo Verificar y llevar a cabo las actividades que sean necesarias (diseño y/o compra del producto, producción, socialización y/o prestación del servicio) para realizar el producto y/o prestar el servicio que lleva a cabo la unidad productiva</p> <p>Compras Organizar los productos y/o artículos requeridos para asegurar que estas adquisiciones cumplan con las exigencias expresadas para la realización adecuada de la actividad económica</p> <p>Ventas Llevar a cabo la venta del producto y/o servicio asegurando que esta se realice de acuerdo a las normas</p>	<p><u>Factor externo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alcoholismo/ drogadicción - Delincuencia/ encarcelamiento - Presencia de grupos al margen de la ley en la zona - Desplazamiento <p><u>Factor interno</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Convivencia conflictiva en el grupo familiar - Separación y/o pérdida dolorosa en el núcleo familiar - Desplazamiento 	Riesgo social	Se asocia con la manera en que está expuesta la unidad productiva en el contexto social en que se desarrolla y enfoca la situación social que puede afectar el funcionamiento de ésta	Desplazamiento forzado

<p>establecidas por la dirección</p> <p>Servicio Post-venta Asegurar que el producto y/o servicio vendido cumple con los requerimientos del cliente y dar garantía para algún reclamo ó inconformidad</p> <p>Mercadeo Comercializar el producto y/o servicio de acuerdo a las políticas de venta establecidas</p> <p>Dirección Establecer y desarrollar normas para el adecuado funcionamiento de la unidad productiva que permitan crear compromiso por parte del propietario y de los trabajadores</p>				
---	--	--	--	--

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 17: Formato genérico de identificación del riesgo financiero

PROCESO (S) : GESTION FINANCIERA				
OBJETIVO DEL PROCESO (S)	CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCION	EFFECTOS (CONSECUENCIAS)
Asegurar y distribuir adecuadamente el dinero destinado para financiar lo requerido en la actividad económica (compra de artículos, pago a trabajador, pago de proveedor sueldo del propietario otros gastos)	<p><u>Factor externo</u> Producto que se comercializa: Esta expuesto a la sensibilidad de la demanda</p> <p>Número de clientes y proveedores: Dependencia de pocos proveedores y pocos clientes</p> <p>Condiciones comerciales: Estabilidad e inestabilidad de los precios de venta, plazos de crédito a clientes plazos de crédito a obtener de los proveedores</p> <p><u>Factor interno</u> Distribución del producto: Facilidades y medios para vender el producto y ponerlo a disposición de los usuarios</p>	Riesgo Financiero	Guarda relación con el manejo de la entidad y abarca la elaboración de los estados financieros, los pagos y el manejo de los bienes de la unidad productiva	Baja rentabilidad del propietario de la unidad productiva

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 18: Formato genérico de identificación del riesgo operativo

PROCESO (S) : OPERATIVO				
OBJETIVO DEL PROCESO (S)	CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCION	EFFECTOS (CONSECUENCIAS)
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar y llevar a cabo las actividades que sean necesarias (diseño y/o compra del producto, producción, comercialización y/o prestación del servicio) para realizar el producto y/o prestar el servicio que lleva a cabo la unidad productiva 	<p><u>Factor externo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quebrantos económicos originados desde el exterior de la unidad productiva • Desastres naturales • Acciones terroristas • Aumento de la competencia • Cambios legales <p><u>Factor interno</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acciones de la unidad productiva que no están acompañadas de los recursos necesarios • Falta de adecuación e información entre la realidad y las herramientas de análisis • Ausencia o debilidad de una cultura de riesgo 	Riesgo operativo	Contiene los riesgos relacionados con la parte operativa y técnica de la unidad productiva, involucra riesgos causados por deficiencias en sistemas de información, deficiencia en los procesos.	Ocasiona deficiencias e incumplimiento de los compromisos de la unidad productiva

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 19: Formato genérico de identificación del riesgo de desastre

PROCESO (S) : DESASTRE				
OBJETIVO DEL PROCESO (S)	CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCION	EFFECTOS (CONSECUENCIAS)
<p>Verificar y llevar a cabo las actividades que sean necesarias (diseño y/o compra del producto, producción comercialización y/o prestación del servicio) para realizar el producto y/o prestar el servicio que lleva a cabo la unidad productiva</p>	<p>Factor externo Factor físico: Ubicación Factor natural: Naturaleza del fenómeno y su magnitud, tipo de suelo. Factor social: Organización comunitaria (Cooperativas, asociaciones) Factor económico: Poca diversidad económica, dependencia de situaciones económicas externas, inversiones en salud, educación e infraestructura. Factor territorial: Capacidad de alcanzar un nivel apropiado de planeación, aislamiento del centro de salud. Factor cultural: No tener una visión multiamenaza Factor educativo: Insuficiente fomento de una cultura de la prevención Factor funcional: Capacidad de respuesta de emergencia Factor político-institucional y administrativo: Guerras Factor temporal: El tiempo, momento (tiempo y duración) en que se presenta el evento Factor interno Factor económico: Estructura económica de la unidad productiva, presupuesto de la unidad productiva, activos líquidos de emergencia que la unidad productiva puede vender para comprar alimentos, reconstruir su casa y negocio. Factor educativo: Poco acceso a la información Factor funcional: Capacidad de evacuación Factor político-institucional y administrativo: Falta o insuficiencia de mecanismo (fondos para desastres, pólizas de seguro)</p>	<p>Riesgo de desastre</p>	<p>Es la posibilidad de que ocurra un fenómeno de origen natural, sicionatural o tecnológico definido por la naturaleza, ubicación recurrencia.</p>	<p>Efectos adversos en las personas, bienes, y/o el medio ambiente</p>

Fuente: Autoras del proyecto

- **Formato de identificación de riesgos de la unidad productiva**

Tabla 20: Formato de identificación del riesgo de crédito

CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCION	EFECTOS (CONSECUENCIAS)
<p>Factor externo La economía: buen crecimiento económico implica menor desempleo y menor índice de calidad de cartera El Sector: No siempre se orienta con el camino de la economía Actividad económica del cliente: Se manifiesta cuando el cliente esta muy ligado a la situación económica de la empresa donde labora Factor interno Las políticas: Las políticas de crédito dependen de la persona que orienta la administración de la unidad productiva Riesgo operacional: Comprende los riesgos tanto operativos como técnicos de la unidad productiva La estructura organizacional Riesgo legal: Se relaciona con la capacidad de la unidad productiva para cumplir con los requerimientos legales</p>	<p>Riesgo de crédito</p>	<p>1. Ilíquidez que experimenta en ocasiones la unidad productiva debido a inventarios de productos terminados 2. Reprobación de crédito en alguna entidad financiera debido a incumplimientos en las fechas de pago por diversas y válidas razones que pueda tener el propietario de la unidad productiva 3. Débil garantía de pago de la deuda que adquieren los clientes debido a la ausencia de documentos legales de crédito que respalden la venta que realiza la unidad productiva 4. Incapacidad de pago de la unidad productiva debido al incumplimiento en los pagos por parte de los clientes</p>	<p>1. Incumplimiento inadecuado en términos de contrato de créditos 2. Disminución en la rotación de cuentas por pagar y pago a proveedores</p>

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 21: Formato de identificación del riesgo social

CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCION	EFECTOS (CONSECUENCIAS)
<p>Gestión Financiera Asegurar y distribuir adecuadamente lo destinado para financiar lo requerido en la actividad económica (compra de artículos, pago a trabajador, pago a proveedor, sueldo del propietario, entre otros gastos)</p> <p>Operativo Verificar y llevar a cabo las actividades que sean necesarias (diseño y/o compra del producto, producción, comercialización y/o prestación del servicio) para realizar el producto y/o prestar el servicio que lleva a cabo la unidad productiva</p> <p>Compras Organizar los productos y/o artículos requeridos para asegurar que estas adquisiciones cumplan con las exigencias expresadas para la realización adecuada de la actividad económica</p> <p>Ventas Llevar a cabo la venta del producto y/o servicio, asegurando que ésta se realice de acuerdo a las normas establecidas por la dirección</p> <p>Servicio Post-venta Asegurar que el producto y/o servicio vendido cumpla con los requerimientos del cliente y dar garantía para algún reclamo ó inconformidad</p> <p>Mercadeo Comercializar el producto y/o servicio de acuerdo a las políticas de venta establecidas</p> <p>Dirección Establecer y desarrollar normas para el adecuado funcionamiento de la unidad productiva que permitan crear compromiso por parte del propietario y de los trabajadores</p>	<p>Riesgo social</p>	<p>1.Pérdida de activos (corrientes y fijos) de la unidad productiva debido a la presencia de delincuencia en el contexto en que se desarrolla la unidad productiva</p> <p>2.Influencia negativa que puede tener la unidad productiva ocasionada por la presencia de grupos al margen de la ley en la zona</p> <p>3.Confusión de los flujos económicos de la unidad productiva ocasionada por la convivencia (conflictiva o despreocupada) al interior del grupo familiar</p>	<p>Desplazamiento forzado</p>

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 22: Formato de identificación del riesgo financiero

CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCION	EFECTOS (CONSECUENCIAS)
<p><u>Factor externo</u> Producto que se comercializa: Esta expuesto a la sensibilidad de la demanda Número de clientes y proveedores: Dependencia de pocos proveedores y pocos clientes Condiciones comerciales: Estabilidad e inestabilidad de los precios de venta, plazos de crédito a clientes, plazos de crédito a obtener de los proveedores <u>Factor interno</u> Distribución del producto: Facilidades y medios para vender el producto y ponerlo a disposición de los usuarios</p>	<p>Riesgo Financiero</p>	<p>1. Escasez o aumento de artículos terminados para cumplir con los pedidos y demanda de los clientes debido a la ausencia de planeación de requerimiento de materiales y estimación de la demanda. 2. Deserción de clientes incumpliendo con los créditos que se les ha otorgado debido al mal desempeño de los trabajadores que distribuyen los artículos por la inadecuada elección del cliente deudor 3. Crecimiento de cuentas por cobrar debido al incumplimiento del pago oportuno de los clientes y deudores</p>	<p>Baja rentabilidad del propietario de la unidad productiva</p>

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 23: Formato de identificación del riesgo operativo

CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCION	EFECTOS (CONSECUENCIAS)
<p><u>Factor externo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quebrantos económicos originados desde el exterior de la unidad productiva • Desastres naturales • Acciones terroristas • Aumento de la competencia • Cambios legales <p><u>Factor interno</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acciones de la unidad productiva que no están acompañadas de los recursos necesarios • Falta de adecuación e información entre la realidad y las herramientas de análisis • Ausencia o debilidad de una cultura de riesgo 	<p>Riesgo operativo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultad en el desplazamiento de los artículos que elabora la marquería debido a fuertes lluvias que hacen que el suelo se vuelva liso y se dificulte el acceso 2. Competencia de un trabajador que ha sido contratado y capacitado debido a que se desvincula y organiza otro negocio con acciones desleales tales como precios bajos e incluso atrayendo los clientes de la unidad productiva 3. Bajas ventas dentro del contexto en que funciona la unidad productiva (Barrio González Chaparro) debido al crecimiento de la competencia ya que es un barrio de pequeña población 	<p>Ocasiona deficiencias e incumplimiento de los compromisos de la unidad productiva</p>

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 24: Formato de identificación del riesgo de desastre

CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCION	EFECTOS (CONSECUENCIAS)
<p>Factor externo Factor físico: Ubicación Factor natural: Naturaleza del fenómeno y su magnitud, tipo de suelo Factor social: Organización comunitaria (Cooperativa asociaciones) Factor económico: <ul style="list-style-type: none"> - Poca diversidad económica - Dependencia de situaciones económicas externas - Inversiones en salud educación e infraestructura Factor territorial: <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de alcanzar un nivel apropiado de planeación - Aislamiento del centro de salud Factor cultural: No tener una visión multiamenaza Factor educativo: Insuficiente fomento de una cultura de la prevención Factor funcional: Capacidad de respuesta de emergencia Factor político-institucional y administrativo: Guerras Factor temporal: <ul style="list-style-type: none"> - El tiempo - Momento (tiempo y duración) en que se presenta el evento Factor interno Factor económico: <ul style="list-style-type: none"> - Estructura económica de la unidad productiva - Presupuesto de la unidad productiva - Activos líquidos de emergencia que la unidad productiva puede vender para comprar alimentos, reconstruir su casa y negocio Factor educativo: Poca acceso a la información Factor funcional: Capacidad de evacuación Factor político-institucional y administrativo: Falta o insuficiencia de mecanismos (fondos para desastres, pólizas de seguro)</p>	<p>Riesgo de desastre</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destrucción de la infraestructura de la unidad productiva debido a la presencia de un fenómeno natural 2. Deterioro de la maquinaria y equipos existentes en la marquería debido a una falta de cultura de la prevención 3. Lesiones físicas a integrantes de la unidad productiva debido a enfrentamientos armados en la zona 	<p>Efectos adversos en las personas, bienes, y/o el medio ambiente</p>

Fuente: Autoras del proyecto

c) Análisis de Riesgos

- **Calificación del riesgo**

Una vez definidas las situaciones de riesgo, se calificaron mediante el uso de una matriz (ver anexo E), teniendo en cuenta la probabilidad e impacto que causaban; para ser ubicados en zonas de riesgo, que enseñan el control para eliminar ó reducir el mismo.

Tabla 25: Calificación del riesgo de crédito

RIESGO	DESCRIPCION	PROBABILIDAD	IMPACTO
Riesgo de crédito	1. Ilíquidez que experimenta en ocasiones la unidad productiva debido a inventarios de productos terminados	ALTA (3)	CATASTROFICO(20)
	2. Reprobación de crédito en alguna entidad financiera debido a incumplimientos en las fechas de pago por diversas y válidas razones que pueda tener el propietario de la unidad productiva	MEDIA (2)	CATASTROFICO(20)
	3. Débil garantía de pago de la deuda que adquieren los clientes debido a la ausencia de documentos legales de crédito que respalden la venta que realiza la unidad productiva	ALTA (3)	CATASTROFICO(20)
	4. Incapacidad de pago de la unidad productiva debido al incumplimiento en los pagos por parte de los clientes	ALTA (3)	CATASTROFICO(20)

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 26: Calificación del riesgo social

RIESGO	DESCRIPCION	PROBABILIDAD	IMPACTO
Riesgo social	1. Pérdida de activos (corrientes y fijos) de la unidad productiva debido a la presencia de delincuencia en el contexto en que se desarrolla la unidad productiva	MEDIA (2)	MODERADO (10)
	2. Influencia negativa que puede tener la unidad productiva ocasionado por la presencia de grupos al margen de la ley en la zona	ALTA (3)	CATASTROFICO(20)
	3. Confusión de los flujos económicos de la unidad productiva ocasionada por la convivencia (conflictiva o despreocupada) al interior del grupo familiar	ALTA (3)	MODERADO (10)

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 27: Calificación del riesgo financiero

RIESGO	DESCRIPCION	PROBABILIDAD	IMPACTO
Riesgo financiero	1. Escasez o aumento de artículos terminados para cumplir con los pedidos y demanda de los clientes debido a la ausencia de planeación de requerimiento de materiales y estimación de la demanda	MEDIA (2)	MODERADO (10)
	2. Deserción de clientes incumpliendo con los créditos que se les ha otorgado debido al mal desempeño de los trabajadores que distribuyen los artículos por la inadecuada elección del cliente deudor	MEDIA (2)	MODERADO (10)
	3. Crecimiento de cuentas por cobrar debido al incumplimiento del pago oportuno de los clientes y deudores	ALTA (3)	MODERADO (10)

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 28: Calificación del riesgo operativo

RIESGO	DESCRIPCION	PROBABILIDAD	IMPACTO
Riesgo operativo	1.Dificultad en el desplazamiento de los artículos que elabora la marquería debido a fuertes lluvias que hacen que el suelo se vuelva liso y se dificulte el acceso	MEDIA (2)	LEVE (5)
	2. Competencia de un trabajador que ha sido contratado y capacitado debido a que se desvincula y organiza otro negocio con acciones desleales tales como precios bajos e incluso atrayendo los clientes de la unidad productiva	ALTA (3)	MODERADO (10)
	3.Bajas ventas dentro del contexto en que funciona la unidad productiva (Barrio González Chaparro) debido al crecimiento de la competencia ya que es un barrio de pequeña población	MEDIA (2)	MODERADO (10)

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 29: Calificación del riesgo de desastre

RIESGO	DESCRIPCION	PROBABILIDAD	IMPACTO
Riesgo de desastre	1. Destrucción de la infraestructura física de la unidad productiva debido a la presencia de un fenómeno natural	BAJA (1)	CATASTROFICO(20)
	2. Deterioro de la maquinaria y equipos existentes en la marquería debido a una falta de cultura de prevención	ALTA (3)	MODERADO (10)
	3. Destrucción de la infraestructura física de la unidad productiva debido a enfrentamientos armados en la zona	MEDIA (2)	CATASTROFICO(20)

Fuente: Autoras del proyecto

- **Evaluación de Riesgo**

Tabla 30: Evaluación del riesgo de crédito

RIESGO DE CREDITO		
DESCRIPCION	ZONA DE RIESGO	EVALUACION DE RIESGO
1. Iliquidez que experimenta en ocasiones la unidad productiva debido a inventarios de productos terminados	Moderado (20)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 20 y se encontraría en la zona de riesgo moderado.
2. Reprobación de crédito en alguna entidad financiera debido a incumplimientos en las fechas de pago por diversas y válidas razones que pueda tener el propietario de la unidad productiva	Inaceptable (60)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 60 y se encontraría en la zona de riesgo inaceptable.
3. Débil garantía de pago de la deuda que adquieren los clientes debido a la ausencia de documentos legales de crédito que respalden la venta que realiza la unidad productiva	Inaceptable (60)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 60 y se encontraría en la zona de riesgo inaceptable.
4. Incapacidad de pago de la unidad productiva debido al incumplimiento en los pagos por parte de los clientes	Inaceptable (60)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 60 y se encontraría en la zona de riesgo inaceptable.

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 31: Evaluación del riesgo social

RIESGO SOCIAL		
DESCRIPCION	ZONA DE RIESGO	EVALUACION DE RIESGO
1. Pérdida de activos (corrientes y fijos) de la unidad productiva debido a la presencia de delincuencia en el contexto en que se desarrolla la unidad productiva	Moderado (20)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 20 y se encuentra en la zona de riesgo moderado
2. Influencia negativa que puede tener la unidad productiva ocasionada por la presencia de grupos al margen de la ley en la zona	Inaceptable (60)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 60 y se encuentra en la zona de riesgo inaceptable
3. Confusión de los flujos económicos de la unidad productiva ocasionada por la convivencia (conflictiva o despreocupada) al interior del grupo familiar	Importante (30)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 30 y se encuentra en la zona de riesgo importante

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 32. Evaluación del riesgo financiero

RIESGO FINANCIERO		
DESCRIPCION	ZONA DE RIESGO	EVALUACION DE RIESGO
1. Escasez o aumento de artículos terminados para cumplir con los pedidos y demanda de los clientes debido a la ausencia de planeación de requerimiento de materiales y estimación de la demanda	Moderado (20)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 20 y se encuentra en la zona de riesgo moderado
2. Deserción de clientes, incumpliendo con los créditos que se les ha otorgado debido al mal desempeño de los trabajadores que distribuyen los artículos por la inadecuada elección del cliente deudor	Moderado (20)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 20 y se encuentra en la zona de riesgo moderado
3. Crecimiento de cuentas por cobrar debido al incumplimiento del pago oportuno de los clientes y deudores	Importante (30)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 30 y se encuentra en la zona de riesgo importante

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 33: Evaluación del riesgo operativo

RIESGO DE DESASTRE		
DESCRIPCION	ZONA DE RIESGO	EVALUACION DE RIESGO
1. Destrucción de la infraestructura de la unidad productiva debido a la presencia de un fenómeno natural	Moderado (20)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 20 y se encuentra en la zona de riesgo moderado
2. Deterioro de la maquinaria y equipos existentes en la marquería debido a una falta de cultura de la prevención	Importante (30)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 30 y se encuentra en la zona de riesgo importante
3. Lesiones físicas a integrantes de la unidad productiva debido a enfrentamientos armados en la zona	Importante (40)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 40 y se encuentra en la zona de riesgo importante

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 34: Evaluación del riesgo de desastre

RIESGO OPERATIVO		
DESCRIPCION	ZONA DE RIESGO	EVALUACION DE RIESGO
1. Dificultad en el desplazamiento de los artículos que elabora la marquería debido a fuertes lluvias que hacen que el suelo se vuelva liso y se dificulte el acceso	Tolerable (10)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 10 y se encontraría en la zona de riesgo tolerable.
2. Competencia de un trabajador que ha sido contratado y capacitado, debido a que se desvincula y organiza otro negocio con acciones desleales tales como precios bajos e incluso atrayendo los clientes de la unidad productiva	Importante (30)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 30 y se encontraría en la zona de riesgo importante.
3. Bajas ventas dentro del contexto en que funciona la unidad productiva (Barrio González Chaparro) debido al crecimiento de la competencia ya que es un barrio de pequeña población	Moderado (20)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 20 y se encontraría en la zona de riesgo moderado.

Fuente: Autoras del proyecto

d) VALORACIÓN DE RIESGOS

Con la valoración del riesgo se confrontaron los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados en el Elemento de Control (ver anexo F)²⁷ , de tal forma que fue posible determinar la gravedad del riesgo y a su vez evaluar la organización de la UP ante la ocurrencia de este.

Finalmente esta valoración fue el fundamento para crear nuevas estrategias de control que permitieran fortalecer las ya existentes y mejorar positivamente la calificación de probabilidad e impacto del riesgo previamente analizado.

A continuación se define cada uno de los aspectos que se mencionan en el cuadro para los riesgos indicados.

- ✓ **Descripción del Riesgo:** Consiste en enunciar una situación de riesgo que se presenta o puede presentarse junto con la causa que lo genera.
- ✓ **Controles:** Son las acciones preventivas y/o correctivas que la UP establece para reducir o eliminar las causas que generan el riesgo.
- ✓ **¿Los controles están documentados? :** Consiste en que los controles que la UP lleva a cabo al igual que el procedimiento para ejecutarlos, deben estar registrados en documentos.

²⁷ Guía de administración del riesgo, Departamento administrativo de la función pública (República de Colombia) , Pág. 19

Es importante hacer salvedad en que al enfatizar en el procedimiento, se hace referencia a registros básicos que la UP realiza.

- ✓ **¿Se está aplicando en la actualidad?** : Hace referencia a que los controles que se mencionan se están desarrollando actualmente.
- ✓ **¿Es efectivo para minimizar el riesgo?** : Consiste en determinar que los controles llevados a cabo permiten reducir en gran parte el grado de ocurrencia y a su vez el impacto del riesgo.

La metodología²⁸ que permitió ser el fundamento para el desarrollo de la construcción del mapa de riesgos, establece para las acciones que buscan eliminar y reducir las causas que generan el riesgo, unos tipos de controles que están definidos de la siguiente manera:

Control Preventivo: Aquel que actúa para eliminar y/o reducir las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización.

Control correctivo: Aquel que permite el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

Sin embargo en este procedimiento se utilizaron tres controles para realizar la correspondiente valoración.

Control previsor: Aquel que permite eliminar las causas que generan el riesgo y simultáneamente a éste.

²⁸ Guía de administración del riesgo, Departamento administrativo de la función pública (República de Colombia)

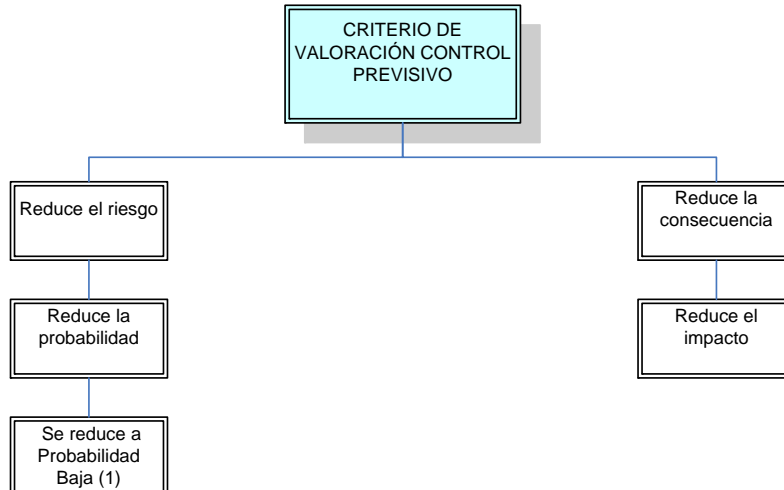
Control preventivo: Aquel que es útil para reducir la causas que generen el riesgo y consecuentemente reducir la probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Control de protección: Aquel que permite reducir las consecuencias o el impacto que genera el riesgo, es decir, se esta expuesto a que el riesgo ocurra y a su vez a las causas que lo generan.

- **PONDERACION BASADA EN LOS CONTROLES EXISTENTES**

De acuerdo al análisis realizado anteriormente y mediante los controles existentes en la UP para cada riesgo, posteriormente se ubicó en la matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos, una nueva valoración (ver anexo G) teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Gráfico 9: Criterio de valoración control previsorio



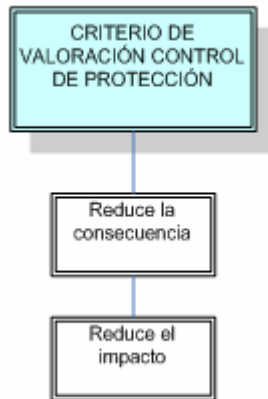
Fuente: Basado en la guía de administración de riesgo para entidades públicas

Gráfico 10: Criterio de valoración control preventivo



Fuente: Basado en la guía de administración de riesgo para entidades públicas

Gráfico 11: Criterio de valoración control de protección



Fuente: Basado en la guía de administración de riesgo para entidades públicas

Esta nueva valoración se realizó mediante una tabla de riesgo, descripción, probabilidad e impacto, según el método desarrollado anteriormente, para cada uno de estos riesgos detectados y estudiados.

e) Políticas de administración de riesgos

• Mecanismos de intervención sugeridos

Conociendo los riesgos que se presentaron en la UP con la nueva valoración obtenida, se sugirieron mecanismos de intervención (ver anexo H) para cada uno de estos, teniendo en cuenta cual control era el más apropiado para la previsión, prevención o protección de los riesgos.

Es muy importante asignar correctamente el responsable de llevar a cabo las medidas necesarias, para que no haya lugar a que se presente una confusión respecto a la toma de decisiones, además porque es fundamental tener un criterio objetivo respecto a la situación de riesgo a que está expuesta la UP, basado en los parámetros considerados para los controles.

Estos mecanismos de intervención para la reducción y/o eliminación de las causas que generan los riesgos descritos, no se implementaron en la UP ya que el contexto económico y el nivel de organización en que se desarrolla no lo permiten en su totalidad, puesto que los reducidos controles con los que se orientan no están documentados completamente y sería necesario levantar procedimientos que guiarán adecuadamente las acciones de previsión, prevención y protección.

F) Monitoreo

Se implementó la metodología del modelo de mapa de riesgos basada en los pasos creados y fundamentados en la guía de administración de riesgos para entidades públicas; la etapa siguiente que es responsabilidad directa de las UP es la ejecución de los mecanismos de intervención propuestos, siendo necesario un período considerable para realizar el seguimiento durante su implementación y corroborar con el monitoreo su cumplimiento.

5.3.3.4 Mecanismo de seguimiento de las unidades productivas.

Marco lógico

Objetivos

- Conocer el proceso financiero llevado a cabo durante el periodo de funcionamiento del negocio, teniendo en cuenta su fundamentación en las asesorías y registros previamente realizados.
- Conocer y establecer el nivel de aceptación del negocio en el sector donde funciona y se desarrolla.
- Determinar las condiciones físicas del negocio que contribuyan en el nivel productivo de la UP.
- Verificar el mejoramiento en la calidad de vida de los beneficiados a través de la actitud de disposición, crecimiento y generación de nuevas oportunidades.

Pregunta general de desempeño

- ¿Están realizando registros contables que indiquen las entradas y salidas financieras del negocio?
- ¿Están satisfechos los beneficiados (propietarios y clientes) con el servicio y sector donde se desarrolla el negocio?
- ¿Qué tanto desarrollo productivo ha alcanzado el negocio en el tiempo de funcionamiento?
- ¿Qué impacto ha tenido la ayuda socioeconómica en la vida de los beneficiados?

Enfoques del seguimiento e instrumentos de recolección.

Para cumplir con los objetivos propuestos, es necesario realizar un seguimiento visto desde el enfoque financiero, aceptación en el mercado, productivo, condiciones de vida, de las UP; acompañado de instrumentos de recolección en el

que se destaca el formulario de seguimiento a propietario que reúne gran parte de la información que se pretende conocer y que ha sido expresada en las preguntas generales de desempeño.

Tabla 35: Cuadro de enfoques del seguimiento e instrumentos de recolección

Enfoques de seguimiento			
Financiero	Aceptación	Productivo	Condiciones de vida
Formulario de seguimiento a propietario del negocio			
Evidencias escritas de contabilidad (libros contables, facturas de compra y/o venta)	Asesorías y recomendaciones en servicio al cliente	Registro de inventario verificando el estado actual de los insumos, equipos y maquinaria entregada	Observación y conocimiento del mejoramiento de las unidades productivas, en aspectos como vivienda, educación, salud, nutrición y recreación
Indicador: Seguimiento y formación administrativa de las unidades productivas		Meta: 80% de unidades productivas con seguimiento	

Fuente: Autoras del proyecto

Objeto de las herramientas del mecanismo de seguimiento

Tabla 36: Objeto de las herramientas del mecanismo de seguimiento

HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO	OBJETO
Formulario de registro de inventario	Con el registro de inventario se busca obtener información relacionada con la coherencia de los materiales con que contaba la unidad productiva y aquellos que recibió como beneficiario y los que a la fecha del seguimiento se encuentren en existencia. Es de esperarse que se registre la misma cantidad de máquinas entregadas (si este fue el beneficio) y en el caso de otros insumos, que existan evidencias de que fue vendido antes de la fecha del seguimiento.
Formulario de seguimiento a propietario	Con este formulario se busca realizar un diagnóstico del rendimiento e impacto del proceso de creación de las unidades productivas, de tal forma que sea posible conocer desde cuatro aspectos (financiero, aceptación, productivo y condiciones de vida), la forma como registran cada entrada y salida de dinero, a través de evidencias (libros contables, entre otros), el nivel de aceptación del negocio en el mercado, que tan satisfechos se encuentran los clientes con el servicio y/o producto desde la perspectiva del propietario; seguidamente con la estrategia del análisis de las 5S's ²⁹ se busca dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de despilfarros producidos por el desorden, falta de aseo, fugas, contaminación y finalmente determinar el desempeño y mejoramiento de las condiciones de vida y actitud frente a su negocio.
Hoja de tareas y respuestas	Con la hoja de tareas se pretende mediante el cuestionamiento de si llevan registros contables, inducir a la realización de libros para consignar las entradas y salidas de dinero del negocio con su respectiva periodicidad, a su vez se busca que el propietario realice un inventario de los productos que vende junto con su ubicación, con el fin de saber si esta última es la más adecuada para darse a conocer al cliente y/o para el rendimiento de los procesos que desarrolla la unidad productiva.
Hoja de diagnóstico	Con la hoja de diagnóstico se busca dar a conocer el rendimiento de cada unidad productiva, mediante 4 criterios que consisten en: el llevar registros contables, el aporte al crecimiento de sus propios negocios para definir la constancia de la unidad productiva por mantenerse en el mercado, el impacto de las unidades productivas en el núcleo familiar y finalmente el nivel de compromiso con el movimiento Cruz Roja ya que se deduce la respuesta al beneficio recibido.

Fuente: Autoras del proyecto

²⁹ ORTIZ PIMIENTO, NESTOR RAUL. Análisis y mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial UIS 1999.

Guía metodológica para el equipo local y de apoyo

El mecanismo de seguimiento se desarrolla en tres momentos o actividades, cuyo tiempo depende de la cantidad de UP con las que se trabaja, de la disponibilidad del propietario para brindar la atención necesaria y en el caso particular por llevar a cabo el proyecto en el marco del proyecto REH/2005/111-139 de la Cruz Roja, de las políticas de seguridad establecidas por el movimiento las cuales no se mencionaran en este documento.

La metodología que a continuación se plantea, permite conocer y orientar en el desarrollo del mecanismo de seguimiento, al equipo que apoya en las visitas domiciliarias ya que se recomienda que entre más recurso humano este disponible, más rápido será el proceso y a su vez la entrega de resultados.

Mecanismo de seguimiento

- **Primera actividad de seguimiento**

La primera actividad que se lleva a cabo en el seguimiento consiste en una visita domiciliaria, donde se diligencia el formulario de registro de inventario, el formulario de seguimiento con el propietario del negocio; básicamente la dinámica es realizar las preguntas y registrarlas, seguidamente se asignan las tareas que están consignadas en una hoja de tareas y respuestas con las que se busca conocer acciones llevadas a cabo y las propuestas para el mejoramiento, dichas tareas deben recibirse en la segunda actividad debidamente diligenciadas.

- **Segunda actividad de seguimiento**

Al iniciar la actividad los propietarios del negocio hacen entrega de la tarea; seguidamente se procede a las recomendaciones derivadas de las respuestas del formato de seguimiento llevado a cabo en la primera actividad; donde se tocan

temas relacionados con la manera como se registran los ingresos y egresos del negocio, el trato que debe darse a los clientes y la distribución adecuada de los productos y/o materiales de trabajo.

- **Tercera actividad de seguimiento**

Una vez tabuladas las encuestas se determinan los aspectos que han de ser enfatizados en la tercera actividad que consiste en un taller de seguimiento, donde se cuentan las fortalezas y debilidades encontradas en cada enfoque y se induce al propietario a que se cuestione sobre el tratamiento que le está dando a la UP; finalmente se hace entrega de la hoja de diagnóstico y se resuelven inquietudes.

Tabla 37: Procedimiento para la aplicación del mecanismo de seguimiento

Procedimiento para la primera actividad
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación en cada casa para la aplicación del seguimiento. 2. Diligenciar el formato de registro de inventario 3. Diligenciar el formato de seguimiento a propietario 4. Explicar y entregar la hoja de tareas y respuestas
Procedimiento para la segunda actividad
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación ante los beneficiados para la revisión de tareas 2. Realizar las asesorías y recomendaciones resultantes de la primera actividad y de la hoja de tareas.
Procedimiento para la tercera actividad
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación del objetivo del taller de seguimiento, realizado en un sitio con capacidad para los asistentes. 2. Presentación de resultados por enfoques de seguimiento. 3. Entrega de diagnósticos y recomendaciones

Fuente: Autoras del proyecto

Para la realización de la tercera actividad, no es necesario contar con todo el equipo que apoya las visitas domiciliarias, este debe ser orientado al menos por 2 personas que conozcan bien el proceso y la situación general de cada UP, de tal forma que se les facilite dar a conocer los resultados obtenidos mediante el diagnóstico realizado.

Tabla 38: Distribución del recurso para el mecanismo de seguimiento

RECURSOS		
HUMANOS	MATERIALES	LUGAR DE CAPACITACIÓN
Equipo técnico Equipo de apoyo	-Formato de registro de inventario -Formato de seguimiento a propietario -Hoja de tareas y respuestas -Hoja de diagnóstico	-Negocio de cada unidad productiva -Salón con capacidad para los asistentes

Fuente: Autoras del proyecto

Es importante aclarar que la jornada en el caso particular se refiere a un tiempo de 4 horas, que fue el disponible para la realización de las visitas domiciliarias diarias en la comunidad González Chaparro; la programación del tiempo se muestra en la tabla 39.

Tabla 39: Distribución del tiempo para el mecanismo de seguimiento

Actividad	Especificación
Duración de visitas	30 minutos
Número de visitas por jornada	4
Cantidad de orientadores	Mínimo 2
Visitas totales por jornada	8 (con 2 orientadores)

Fuente: Autoras del proyecto

5.3.5 Resultados de la evaluación y seguimiento de las Unidades Productivas.

5.3.5.1 Modelo de mapa de riesgo.

a. Resultados “Mapa de riesgos para una unidad productiva”

La construcción del mapa de riesgos involucra las etapas desarrolladas a lo largo de la metodología presentada en el inciso 5.3.4.1 del capítulo 5. El principal resultado obtenido consiste en el modelo de mapa de riesgos (presentado por

riesgos) para la UP marquetería cuyo nombre del propietario se omite en este documento; se seleccionó debido a que fortaleció su negocio y por pertenecer al primer grupo de beneficiados, evidencia un mayor tiempo de funcionamiento para poder ser evaluado; a su vez lleva implícito en su operación un proceso de manufactura que permite estudiar completamente los riesgos analizados. El producto de este análisis se presenta desde la tabla 40 hasta la tabla 44.

Tabla 40: Mapa de riesgos del riesgo de crédito

RIESGO DE CREDITO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACION DEL RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	VALORACION RIESGO	OPCIONES MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES
1. Ilíquidez que experimenta en ocasiones la unidad productiva debido a inventarios de productos terminados	Moderado (10)	Media (2)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 20 y se encuentra en la zona de riesgo moderado	Se realizan cobros periódicos de las cuentas por cobrar control preventivo	Debido a que el control es preventivo permite disminuir la causa (probabilidad), y reducir la consecuencia (impacto)	-Reducir el riesgo -Evitar el riesgo -Compartir o transferir	Llevar un control de órdenes por producto	Unidad productiva Asesor
2. Reprobación de crédito en alguna entidad financiera debido a incumplimientos en las fechas de pago por diversas y válidas razones que pueda tener el propietario de la unidad productiva	Baja (1)	Moderado (10)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 10 y se encuentra en la zona de riesgo tolerable	Se asigna una parte de la utilidad del mes para realizar el pago de la cuota del crédito en las fechas establecidas por la entidad financiera Control preventivo	Debido a que el control es preventivo permite disminuir la causa, por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)	-Reducir el riesgo	Se sugiere llevar registros contables y realizar el análisis de estos	Unidad productiva Asesor

<p>3. Débil garantía de pago de la deuda que adquieren los clientes debido a la ausencia de documentos legales de crédito que respalden la venta que realiza la unidad productiva</p>	<p>Media (2)</p>	<p>Moderado (10)</p>	<p>De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 20 y se encuentra en la zona de riesgo moderado</p>	<p>Se lleva un registro de cada uno de los pagos que hacen los clientes en una ficha que ha sido diseñada previamente por el propietario de la unidad productiva Control preventivo</p>	<p>Debido a que el control es preventivo permite disminuir la causa, por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)</p>	<p>-Compartir o transferir -Reducir el riesgo -Compartir o transferir</p>	<p>Estandarizar los registros de la venta a crédito</p>	<p>Unidad productiva Asesor</p>
<p>4. Incapacidad de pago de la unidad productiva debido al incumplimiento en los pagos por parte de los clientes</p>	<p>Media (2)</p>	<p>Moderado (10)</p>	<p>De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 20 y se encuentra en la zona de riesgo moderado</p>	<p>Se evita vender artículos a clientes que han incumplido en pagos a la marquería (unidad productiva) Control preventivo</p>	<p>Debido a que el control es preventivo permite disminuir la causa, por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)</p>	<p>-Reducir el riesgo -Compartir o transferir</p>	<p>Se sugiere hacer un diagnóstico de liquidez, donde se analicen las rotaciones de cuentas por cobrar y cuentas por pagar</p>	<p>Unidad productiva Asesor</p>

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 41: Mapa de riesgos del riesgo social

RIESGO SOCIAL	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACION DEL RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	VALORACION RIESGO	OPCIONES MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES
1. Pérdida de activos (corrientes y fijos) de la unidad productiva debido a la presencia de delincuencia en el contexto en que se desarrolla la unidad productiva	Media (2)	Leve (5)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 10 y se encuentra en la zona de riesgo tolerable	Se asegura el taller de marquetería de tal forma que se impida el ingreso de personal ajeno a la unidad productiva Control de protección	Debido a que el control de protección permite reducir la consecuencia (impacto)	-Asumir el Riesgo -Reducir el riesgo	Adecuar un sistema de alarmas de seguridad. Empresa de seguridad "GOT seguridad Ltda." valor \$400.000	UP Empresa "GOT seguridad" (opcional)
2. Influencia negativa que puede tener la unidad productiva ocasionada por la presencia de grupos al margen de la ley en la zona	Alta (3)	Moderado (10)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 30 y se encuentra en la zona de riesgo importante	Mantener una actitud y posición neutra ante la situación social que viven en el lugar en que se halla ubicada la unidad productiva Control de protección	Debido a que el control es de protección permite reducir la consecuencia (impacto)	-Reducir el Riesgo -Evitar el riesgo -Compartir o transferir	Crear un plan de contingencia	UP Asesor
3. Confusión de los flujos económicos de la unidad productiva, ocasionado por la convivencia (conflictiva o despreocupada) al interior del grupo familiar	Media (2)	Leve (5)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 10 y se encuentra en la zona de riesgo tolerable	Administración de la unidad productiva por parte de uno de los propietarios para ejercer mayor control Control preventivo	Debido a que el control es preventivo permite disminuir la causa, por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)	-Asumir el riesgo -Reducir el riesgo	Asesoría psicológica solicitada al programa de apoyo psicosocial que se adelanta en el marco del proyecto de la Cruz Roja, entendido como atención psicológica individual y familiar	UP Cruz Roja

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 42: Mapa de riesgos del riesgo financiero

RIESGO FINANCIERO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	VALORACIÓN DEL RIESGO	OPCIONES MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES
1.Escasez o aumento de artículos terminados para cumplir con los pedidos y demanda de los clientes debido a la ausencia de planeación de requerimiento de materiales y estimación de la demanda	Leve(5)	Media(2)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 20 y se encuentra en la zona de riesgo moderado	Se produce una cantidad variada de artículos, que depende del rendimiento del empleado Control de protección	Debido a que el control es de protección permite reducir la consecuencia a (impacto)	-Asumir el riesgo -Reducir el riesgo	Elaborar un plan de requerimiento de material, que se ajuste a las condiciones educativas del propietario de la UP	UP Asesor
2.Deserción de clientes, incumpliendo con los créditos que se les ha otorgado debido al mal desempeño de los trabajadores que distribuyen los artículos por la inadecuada elección del cliente deudor	Leve(5)	Baja(1)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 20 y se encuentra en la zona de riesgo moderado	Se entrega el artículo cobrando inicialmente el valor del costo del producto. Control preventivo	Debido a que el control es preventivo permite disminuir la causa, por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)	Asumir el riesgo	Estandarizar el proceso de ventas y diseñar registros válidos legalmente	UP Asesor
3.Crecimiento de cuentas por cobrar debido al incumplimiento del pago oportuno de los clientes y deudores	Leve(5)	Media(2)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 30 y se encuentra en la zona de riesgo importante	Se realizan cobros periódicos y frecuentes a los clientes Control Preventivo	Debido a que el control es preventivo permite disminuir la causa, por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)	Asumir el riesgo Reducir el riesgo	Administrar los recursos líquidos, fijando objetivos para el sistema de circulación de fondos	UP Asesor

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 43: Mapa de riesgos del riesgo operativo

RIESGO OPERATIVO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACION DEL RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	VALORACION RIESGO	OPCIONES MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES
1. Dificultad en el desplazamiento de los artículos que elabora la marquería debido a fuertes lluvias que hacen que el suelo se vuelva liso y se dificulte el acceso	Leve(5)	Baja(1)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 10 y se encontraría en la zona de riesgo tolerable.	Cuando se dificulta la salida de la comunidad se saca en algún medio de transporte (moto o carro) Control preventivo	Debido a que el control es preventivo permite disminuir la causa, por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)	Asumir el riesgo	Adecuación del medio de transporte en el que se movilizan los artículos para su protección	UP
2. Competencia de un trabajador que ha sido contratado y capacitado debido a que se desvincula y organiza otro negocio con acciones desleales tales como precios bajos e incluso atrayendo los clientes de la unidad productiva	Leve(5)	Media(2)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 30 y se encontraría en la zona de riesgo importante.	Se hace un control por inspección de los artículos que se producen Control preventivo	Debido a que el control es preventivo permite disminuir la causa, por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)	Asumir el riesgo Reducir el riesgo	Crear una filosofía de enfoque al cliente y de los procesos, para la elaboración, promoción y venta de artículos	UP
3. Bajas ventas dentro del contexto en que funciona la unidad productiva (Barrio González Chaparro) debido al crecimiento de la competencia ya que es un barrio de pequeña población	Leve(5)	Baja(1)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 20 y se encontraría en la zona de riesgo moderado.	Se buscan clientes en otros barrios y municipios vecinos Control preventivo	Debido a que el control es preventivo permite disminuir la causa, por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)	Asumir el riesgo	Crear un plan de promociones para la comunidad	UP

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 44: Mapa de riesgos del riesgo de desastres

RIESGO DE DESASTRE	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACION DEL RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	VALORACION RIESGO	OPCIONES MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES
1. Destrucción de la infraestructura de la unidad productiva debido a la presencia de un fenómeno natural	Baja (1)	Moderado (10)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 10 y se encuentra en la zona de riesgo tolerable	Se evacua el lugar ante la presencia de un fenómeno natural que amenace la infraestructura de la unidad productiva Control preventivo	Debido a que el control preventivo permite la causa por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)	-Reducir el riesgo -Compartir o transferir	Crear un plan de emergencia	UP Asesor
2. Deterioro de la maquinaria y equipos existentes en la marquertería, debido a una falta de cultura de la prevención	Alta (3)	Leve (5)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 15 y se encuentra en la zona de riesgo moderado	Se lleva a un taller la maquinaria cuando presenta un mal funcionamiento Control de protección	Debido a que el control es de protección permite reducir la consecuencia (impacto)	-Evitar el riesgo	Crear un programa de mantenimiento preventivo de los equipos	UP Asesor
3. Lesiones físicas a integrantes de la unidad productiva debido a enfrentamientos armados en la zona	Baja (1)	Moderado (10)	De acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 10 y se encuentra en la zona de riesgo tolerable	Se buscan lugares de la casa para refugiarse y en caso de una situación crítica se evacua la infraestructura Control preventivo	Debido a que el control es preventivo permite disminuir la causa, por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)	-Reducir el riesgo -Compartir o transferir	Crear un plan de emergencia	UP Asesor

Fuente: Autoras del proyecto

b. Hallazgos

Dentro de la clasificación de riesgos que se ha realizado, se ha obtenido un promedio de valoración mayor para el riesgo de crédito (17.5) dada por la alta probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto que hace que lo más probable es que sea catastrófico, lo que se considera una situación de peligro para la UP y el sostenimiento de la familia que está respaldado por ésta.

Es importante destacar que dentro de la descripción de los riesgos son mayores las situaciones que propician el riesgo de crédito, comparado con el social, el financiero, el operativo y el de desastre que comprenden una cantidad menor, lo que considera que la probabilidad de que se presenten sea baja. Sin embargo, dada la situación de inseguridad social que se acentúa en comunidades vulnerables, la probabilidad de ocurrencia de éste riesgo es alta, por tanto cabe destacar que el riesgo social tiene una alta posibilidad de ocurrencia y un promedio de valoración de 16.7, que lo hace significativo.

Las situaciones de riesgos también están latentes y deben ser tenidas en cuenta, porque en general, cualquiera de ellos puede afectar negativamente el sostenimiento y crecimiento de la marquería.

Tabla 45: Clasificación de la ocurrencia del riesgo en la unidad productiva “Marquería”

RIESGOS	Valoración por zona de riesgos				Promedio de valoración	Orden de importancia
Riesgo de crédito	20	10	20	20	17,5	1
Riesgo social	10	30	10		16,7	2
Riesgo financiero	10	20	10		13,3	3
Riesgo operativo	5	10	5		6,7	5
Riesgo de desastre	10	15	10		11,7	4

Fuente: Autoras del proyecto

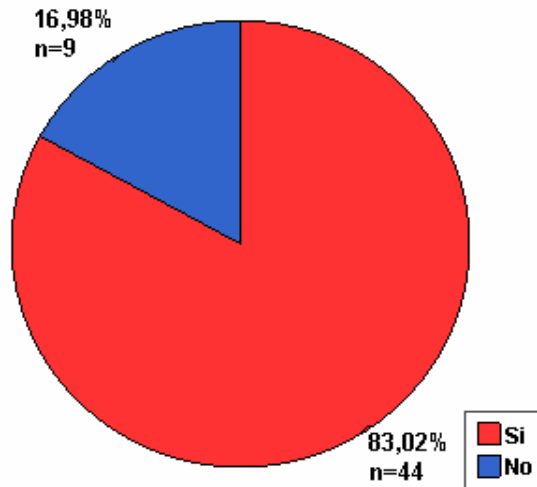
4.3.5.2 Mecanismo de seguimiento. La información que se presenta es el resultado del seguimiento realizado por las autoras en el barrio González Chaparro, cuyos análisis fueron elaborados por las mismas y se generaron a partir de la aplicación de los formatos.

Este mecanismo de seguimiento permite conocer el estado financiero actual de las UP, después de haber transcurrido un periodo de tiempo (mínimo 1 mes), a partir del momento en que se realizó la entrega del capital semilla por parte del equipo de trabajo de la Cruz Roja Colombiana seccional Santander. De la misma forma, verificar los registros contables llevados por los propietarios de estas UP y las variaciones significativas que han tenido durante este tiempo en aspectos como las condiciones de vida del propietario, del negocio y de su núcleo familiar.

a. Resultados y hallazgos del seguimiento a unidades productivas

El mecanismo de seguimiento fue aplicado a 44 UP de un total de 53 beneficiados en la comunidad González Chaparro (ver gráfico 12), lo que indica que el 83,02% aproximadamente del total de estas, fueron asesoradas y recibieron recomendaciones en contabilidad, mercadeo y otras temáticas por parte de las autoras. En los resultados se incluye el primer y segundo grupo de beneficiados, ya que al finalizar la práctica social el equipo técnico decidió apoyar a un tercer grupo conformado por 9 personas con ideas de negocios, cuyo proceso de selección estuvo orientado por las autoras durante el mes de noviembre de 2007.

Gráfico 12: Porcentaje de seguimiento a unidades productivas



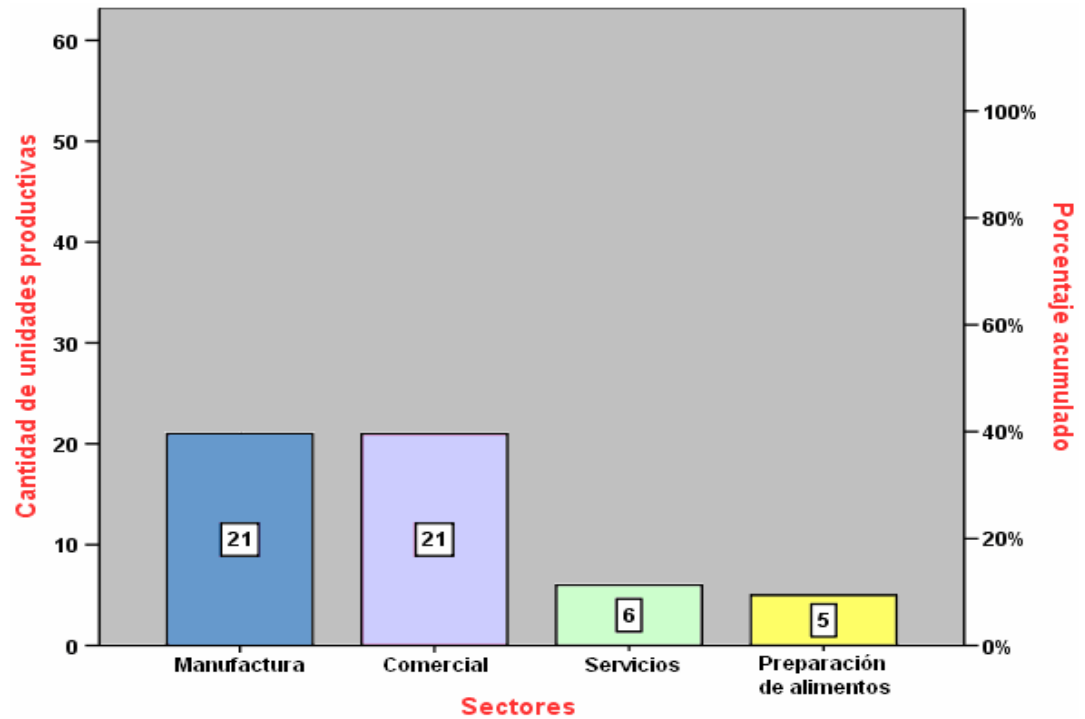
Fuente: Autoras del proyecto

En el gráfico 12 se observa un porcentaje considerable de UP a las que no se les realizó seguimiento, principalmente debido a:

- Retrasos en el proceso de selección de los beneficiados y del proceso de compras; afectando las entregas de capital semilla a las UP.
- Gran ausencia de los propietarios de las UP, cuando se les realizaba el respectivo seguimiento.
- Resistencia de los beneficiados a suministrar información correspondiente a las UP, dificultando el correcto diligenciamiento del formato de seguimiento y la entrega de la hoja de tareas y respuestas.

En el gráfico 13 se muestra la clasificación de UP por sectores, siendo el de manufactura el de mayor relevancia, seguido del sector comercial; este primer sector influenciado por una mayor concentración, dedicada al proceso de elaboración de calzado, confecciones, marquería, carpintería, entre otros.

Gráfico 13: Clasificación de unidades productivas por sector



Fuente: Autoras del proyecto

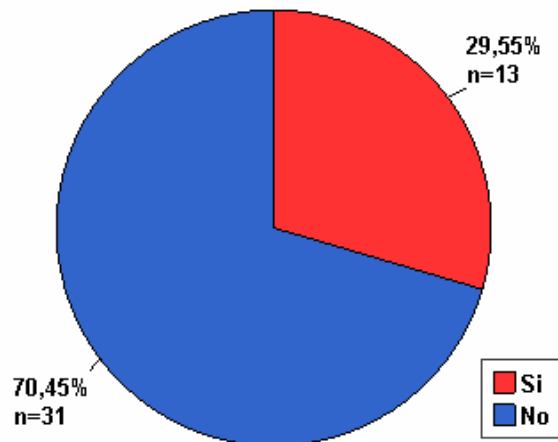
Luego de ser aplicado el mecanismo de seguimiento a las UP, los resultados de los dos grupos se unieron y sintetizaron, dando lugar al contenido que se presenta en los siguientes hallazgos.

Si se observa el gráfico 14, se refleja una situación que ha caracterizado a las UP, consiste en el poco hábito de llevar registros contables en sus negocios. Esto se debe a factores como:

- Resistencia al cambio, es decir, consideran que no es necesario registrar las salidas y entradas en el negocio, debido a que con la utilidad que obtienen cubren sus necesidades básicas.
- En el caso de las UP de fortalecimiento, el hecho de mantener en la actualidad su negocio, les genera confianza, ocasionando escepticismo para utilizar esta herramienta.

- El bajo nivel educativo de algunos propietarios de las UP, los condiciona negativamente, asumiendo una actitud y pensamiento de poca habilidad para realizar los registros contables.

Gráfico 14: Porcentaje de registros contables, realizados por las unidades productivas

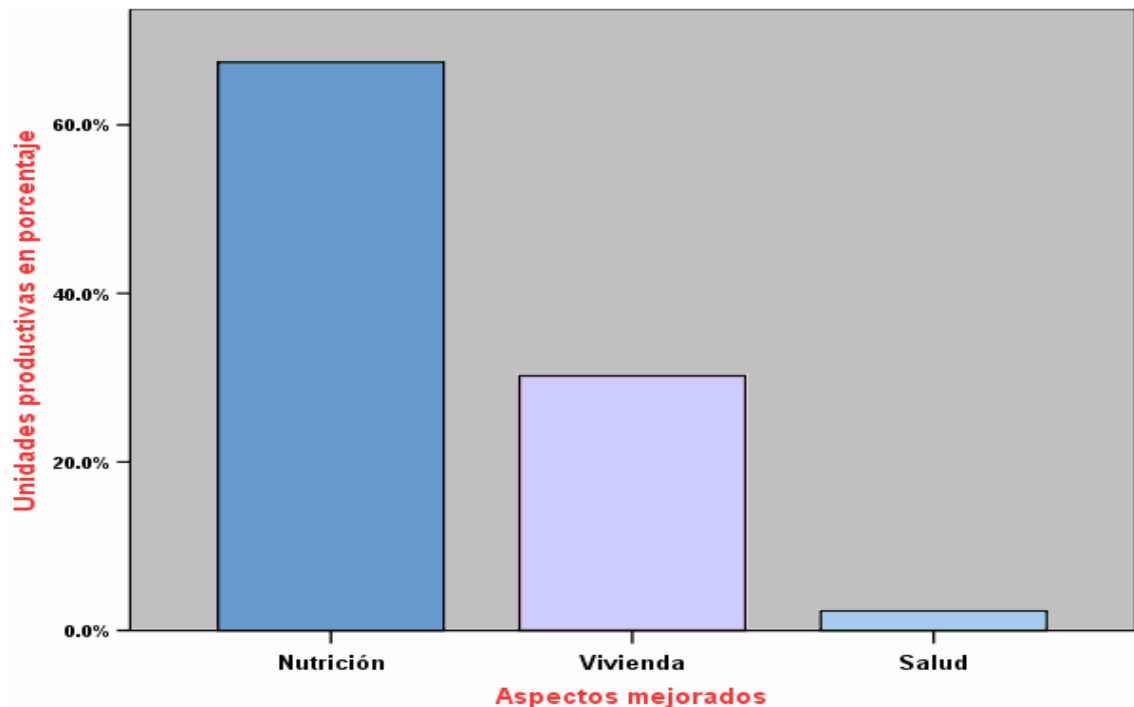


Fuente: Autoras del proyecto

En un 100%³⁰ los propietarios de los negocios, afirmaron estar satisfechos con sus UP, fueron clasificados algunos aspectos que han mejorado en sus condiciones de vida y a través del formato de seguimiento a propietario se les preguntó a los beneficiados por: nutrición, vivienda, salud, recreación y educación (véase gráfico 15).

³⁰ Fuente: Resultados mecanismo de seguimiento

Gráfico 15: Aspectos mejorados en las condiciones de vida de las unidades productivas



Fuente: Autoras del proyecto

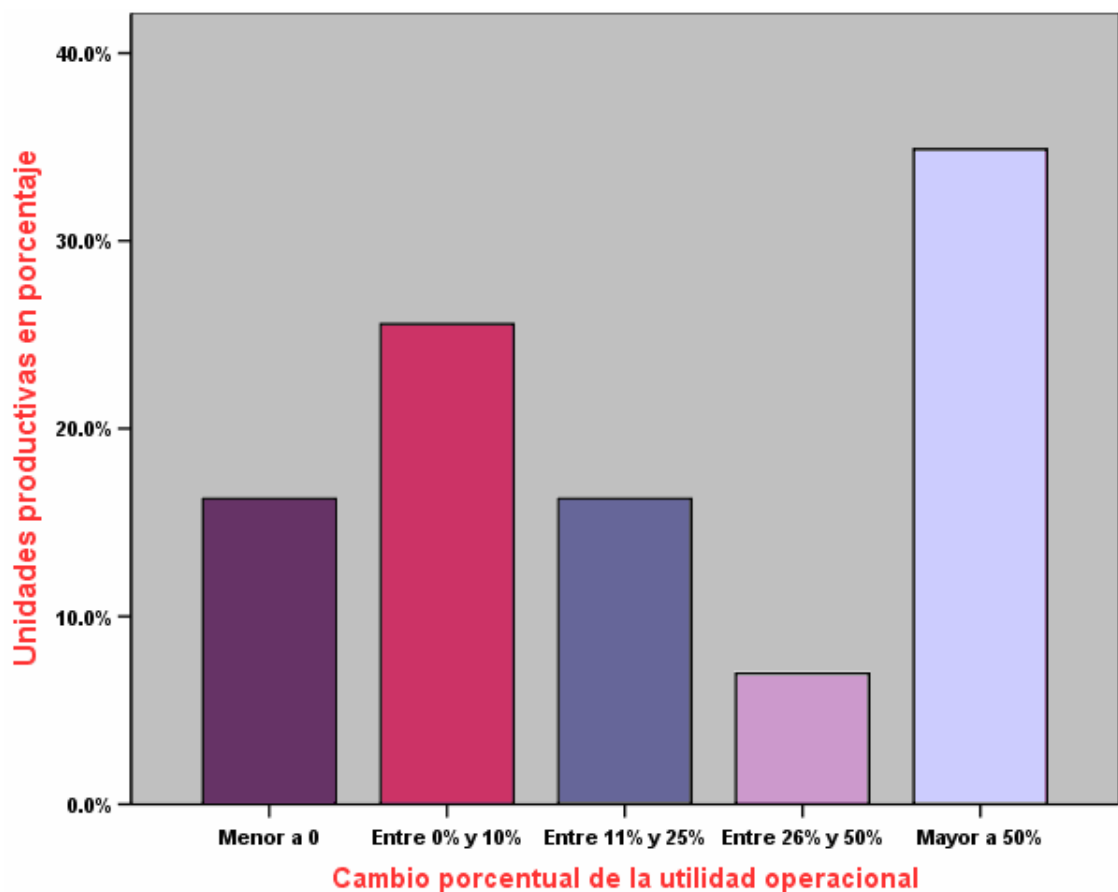
En el anterior gráfico, se observa que el mayor porcentaje de gasto del sueldo para mejorar las condiciones de vida es nutrición. Siguiendo el orden de importancia está la vivienda, lo que indica que están destinando dinero a la remodelación de la infraestructura de su UP y/o casa; un tercer aspecto que ha mejorado es la salud, de manera que es posible que hayan accedido a algún tipo de seguro médico, la recreación y educación no han sido un tema de preocupación y gastos para las UP, puede obedecer a que la Fundación Colombo Alemana por estar ubicada en cercanías de la comunidad, ofrece educación gratuita a los niños que residan en el barrio.

En el cambio porcentual de la utilidad operacional por intervalos (ver gráfico 16), nótese que el 15,91% equivalente a 7 UP, es un porcentaje representativo y

corresponde a quienes disminuyeron su utilidad operacional. La anterior situación puede obedecer a:

- Se está destinando gran parte de la utilidad bruta en el sueldo, lo que conduce a una disminución en la utilidad operacional.
- Un incremento en el sueldo sumado al pago de una cuota de préstamo, en el caso de UP fortalecidas.
- Un débil registro contable que anteriormente era nulo, que no permite conocer los límites de gastos que la UP debe tener al momento de manejar su dinero; a su vez la lectura tomada del estado de resultados durante el seguimiento fue más cercana al comportamiento económico real de la UP.

Gráfico 16: Cambio porcentual de la utilidad operacional



Fuente: Autoras del proyecto

Por otra parte el 34,09% equivalente a 15 UP, aumentó su utilidad operacional; siendo las UP de iniciación las más representativas.

- **Taller de seguimiento**

La anterior información se dió a conocer a los propietarios de las UP con seguimiento, mediante el taller de seguimiento el cual se desarrolló en 2 momentos en el salón comunal del barrio González Chaparro, el primero correspondió al día 25 de agosto del año 2007 para los 27 beneficiados, y el segundo finalizando el mes de noviembre del mismo año a 17 de los 26 beneficiados, las razones por las cuales no se consiguió hacer un seguimiento del 100%, se atribuye a que el tiempo de funcionamiento a partir de la entrega del aporte de capital semilla era menor a 1 mes, debido a que el proceso de compras se retrazó, por otro lado a políticas de seguridad que en la época de elecciones limitó el acceso a la comunidad durante 2 semanas.

1. Objetivos

General

Informar a los beneficiados el rendimiento de sus negocios a través de los resultados del seguimiento, induciendo al autocuestionamiento y enseñando herramientas administrativas basadas en las falencias y fortalezas identificadas.

Específicos

- Dar a conocer los resultados obtenidos mediante la aplicación de las herramientas, que constituyen el mecanismo de seguimiento.
- Crear un espacio para reflexionar sobre qué tanto las acciones emprendidas por los propietarios de las UP, han contribuido al crecimiento de sus negocios.
- Propiciar la autogestión y organización administrativa, vista desde la necesidad de hacer registros contables y brindar una buena atención al cliente.

2. Contenido

- a)** Se explica a los asistentes de manera clara y breve los objetivos por los cuales han sido invitados.
- b)** Definición de conceptos relacionados con los enfoques analizados en el formato de seguimiento a propietario.
- c)** Presentación de los resultados obtenidos, induciendo al autocuestionamiento de los asistentes y tomando como ejemplo cada uno de sus negocios para una mayor comprensión.
- d)** Distribución a los asistentes de las copias de guía de registro contable y explicación de su manejo e importancia.
- e)** Realización de las correspondientes asesorías relacionadas con el mercadeo, la importancia de mantener el área de trabajo en forma ordenada y limpia.
- f)** Entrega de la hoja de diagnóstico elaborada para cada beneficiado.

3. Asistentes

Se contó con la presencia de la Coordinadora de proyectos desarraigados en Santander, la Psicóloga del proyecto en la comunidad González Chaparro, el Coordinador de logística y compras, las UP, los estudiantes de Economía e Ingeniería Industrial de la UIS que apoyan el proceso en Barrancabermeja y la sistematización del Proyecto respectivamente y a su vez el taller se destacó por la presencia del Director de Socorro Nacional y el Delegado de la Cruz Roja Holandesa quienes visitaron la comunidad para conocer algunas UP y las autoras.

Gráfico 17: Imagen del Director de Socorro Nacional y el Delegado de la Cruz Roja Holandesa en el taller de seguimiento



Fuente: Autoras del proyecto

3. Desarrollo del taller

El taller de seguimiento se orientó a la socialización de los resultados obtenidos mediante la aplicación del mecanismo de seguimiento, para su realización estuvo antecedido por acciones de logística, donde inicialmente se presentó al equipo técnico un plan de trabajo que contenía los requerimientos por concepto de recursos humanos, de material y locativos.

Tabla 46: Recursos utilizados en el taller de seguimiento

RECURSO MATERIAL	RECURSO LOCATIVO	
2 Listas de asistencia 1 Tabla para la lista de asistencia Invitaciones Hojas de diagnóstico Copias para la guía de registro contable 1 tablero acrílico 1 video beam (opcional) 2 marcadores, 1 borrador 1 pendón del proyecto, 1 pendón de la UIS Refrigerios (opcional)	Lugar Horario	Salón comunal 2:30 p.m. – 4:00 p.m. (opcional)
RECURSO HUMANO		
Equipo UIS Equipo CRC Unidades productivas	Autoras del proyecto - Coordinador de logística y compras - Psicóloga del proyecto Cantidad invitada	

Fuente: Autoras del proyecto

Una vez aceptado el plan de trabajo se entregaron las invitaciones³¹ a las UP con una semana de anticipación

El Taller de seguimiento consistió en un conjunto de actividades que se desarrollaron a partir de los enfoques planteados en el formato de seguimiento a propietario; partiendo de la presentación de los objetivos que se perseguían con el taller de seguimiento dando inicio a lo planeado, seguidamente se explicaron los resultados:

- Financieros
- Aceptación en el mercado

³¹ Fuente: “Diseño”, Proyecto REH/2005/111-139 de la Cruz Roja

- Productivo
- Mejoramiento de las condiciones de vida

Gráfico 18: Imagen de las autoras socializando resultados del seguimiento



Fuente: Autoras del proyecto

Haciéndose las respectivas recomendaciones que incluyeron en el enfoque financiero la explicación de una “Guía de registro contable” y la importancia de su uso, adicionalmente intervino el Delegado de la Cruz Roja Holandesa realizando un aporte con respecto al grado relevante del valor agregado en los productos y/o servicios ofrecidos por las unidades productivas.

Conclusiones del taller

- Las personas con las que se trabajó no acostumbran a expresar fácilmente de manera oral sus opiniones y aportes, por tanto resulta adecuado el trabajo en pequeños grupos y a través de dinámicas.
- Es comprensible la prevención que existe por parte de los asistentes al momento de hablar, adicionalmente se debe ser cuidadoso para el manejo de la terminología utilizada, debido al nivel educativo y diversidad de experiencias.
- La programación del tiempo para la realización del taller, debe ser concertada oportunamente con los asistentes ya que el tiempo libre es muy limitado para contar con su presencia.

6. CONCLUSIONES

Con esta práctica social de gran valor para las autoras y especialmente para las UP conformadas en el barrio González Chaparro, se ha pretendido asegurar el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad, contribuyendo con recursos económicos y conocimientos del área administrativa para el potencial humano.

Unidades productivas

- Se identificó la capacidad de las UP para emprender y gestionar ideas de negocios, que estructuren su economía y justifiquen la presencia en cada uno de los mercados que se desarrollan.
- El espíritu de perseverancia de las UP que las ha inducido al conocimiento de herramienta empresarial y transformado en organizaciones aptas para mejorar el funcionamiento interno de sus negocios.
- A pesar del buen desempeño e interés manifestado por las UP, se percibió la ausencia de una pequeña minoría, ocasionada por la falta de compromiso con las Instituciones involucradas; esta ruptura a la continuidad con el proceso condujo a desaprovechar los conocimientos que se transmitieron.

Institucional

- El acompañamiento de la Cruz Roja Colombiana seccional Santander y la escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la UIS durante el proceso; con sus aportes, ideas y opiniones facilitó el cumplimiento de los objetivos y desarrollo de las UP.
- El singular espíritu de unión de las diversas Instituciones, para trabajar en beneficio de una justa causa que nace a partir de la necesidad de explorar y aprovechar el potencial humano de la comunidad vulnerable protagonista.

- La esmerada e importante labor de la Cruz Roja Colombiana, Cruz Roja Holandesa, Cruz Roja Francesa y Comisión Europea para lograr fortalecer la identidad de las víctimas de la guerra, conflictos y desastres.

Metodología

- El ambiente y comportamiento dinámico de los beneficiados, que indujo al ajuste de los contenidos y procedimientos para interactuar y lograr transmitir cada conocimiento.
- La utilización de un lenguaje y terminología adecuada por parte de las autoras, que se adaptara al contexto local y permitiera reconocer los valores de las personas con las cuales se trabajó y de la comunidad en general.
- Todo el proceso desde la llegada, incursión y conocimiento de la comunidad hasta establecer una relación seria y profesional; el cual fue desafiante y enriquecedor para las autoras, dadas las condiciones sociales del entorno, la prevenida actitud y antecedentes de las personas involucradas en el proyecto.
- La experiencia de construir con las UP una filosofía y hábito de autoanálisis de las actividades que adelantaran al interior de sus negocios.
- Es importante que se defina el perfil de cada uno de los participantes en este tipo de proyectos, ya que se logra direccionar cada función a desempeñar y a su vez identificar en que parte del proceso se presentó una falla o avance extraordinario, que finalmente encamine todas las acciones al objetivo común.

Personales

- Fue gratificante compartir el conocimiento propio con la comunidad, siendo concientes de la gran responsabilidad asumida y el reto de trabajar con personas que buscan reconstruir su tejido humano y social, a partir de la creación y fortalecimiento de sus ideas de negocios.
- La labor realizada fue enriquecedora y edificante, permitiendo una sensibilización a través del trabajo de campo con la comunidad González Chaparro y acercándonos más a la realidad de nuestro país.

7. RECOMENDACIONES

- Es importante que algunas instituciones involucradas sean voceras del trabajo realizado con las UP de la comunidad González Chaparro, contándole a otras organizaciones con similar interés, para que exista la continuidad con el proceso de aprendizaje de herramientas administrativas y adicionalmente técnicas, de tal forma que se mantengan actualizadas y competentes en cada uno de los mercados que se desarrollan.
- Ante la firme intención por parte de la Cruz Roja de buscar prolongar el proceso comunitario participativo en otras comunidades, se le recomienda a esta institución privada la creación de un programa que incluya módulos de motivación personal, organizacional y asistencia técnica para la especialización del potencial humano de acuerdo al área de trabajo, formulación de proyectos productivos que faciliten el conocimiento de herramientas administrativas y financieras.
- Es importante que las UP se asesoren y habiliten en el liderazgo fundamental, cuyas herramientas como la comunicación, formación de equipos y manejo de personal; contribuya en la futura creación de alianzas estratégicas conformadas voluntariamente por negocios de diversos o igual sector, a partir de sus aspiraciones económicas, sociales y culturales.
- A pesar del poco reconocimiento del trabajo realizado por las UP, es importante que algunas de ellas se organicen y aprovechen ferias y exposiciones para dar a conocer sus productos, situación que exige una previa labor que imprima calidad a los procesos de elaboración y contribuya al mejoramiento de las técnicas artesanales que los caracteriza.

8. VERIFICACION DE LOGROS

Tabla 48: Verificación de logros

OBJETIVO ESPECIFICO	LOGRO ALCANZADO	VALOR AGREGADO
<p>Elaborar un diagnóstico de la situación actual que vive la comunidad González Chaparro e identificar debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas laborales y económicas que contribuyan en el desarrollo de competencias laborales.</p>	<p>Se diseñó y ejecutó un mecanismo de recolección de información, cuyos resultados se presentan a lo largo del numeral 5.3.2, y algunos detalles de la metodología y hallazgos en el anexo C.</p>	<p>✓ Intención del equipo técnico del proyecto de aplicar la metodología del mecanismo de recolección de información, en las otras regiones involucradas y beneficiadas por el proyecto.</p>
<p>Proponer acciones y apoyar las iniciadas por parte de la Cruz Roja Colombiana, Cruz Roja Holandesa, Cruz Roja Francesa, mediante la formulación e implementación de un plan estratégico para la constitución de unidades productivas en la comunidad González Chaparro del municipio de Floridablanca -Santander.</p>	<p>El plan estratégico para la constitución de las unidades productivas sostenibles se presenta a lo largo del numeral 5.3, perteneciente al capítulo 5.</p>	<p>✓ Ejecución del mecanismo de seguimiento diseñado por las autoras, a 30 unidades productivas de las comunidades beneficiadas en el municipio de Barrancabermeja -Santander.</p> <p>✓ Apoyo y participación en las actividades de selección de beneficiados del proyecto de la Cruz Roja, en las comunidades del municipio de Barrancabermeja -Santander.</p> <p>✓ Coordinación, dirección y participación en el proceso de selección del tercer grupo de beneficiados de la comunidad González Chaparro.</p>

		<p>✓ Participación en la introducción de información a la base de datos del proyecto REH/2005/111-139 de la Cruz Roja.</p>
<p>Analizar e informar los resultados obtenidos durante la puesta en marcha del plan estratégico para la creación e implementación de las unidades productivas, verificando el desempeño tenido en el trabajo realizado, como base para la realización en otras regiones del país.</p>	<p>El día 5 de diciembre de 2007 se presentó un informe en la Escuela de Estudios Industriales y empresariales a la Directora de Escuela, la Coordinadora de proyectos desarraigados en Santander y el Técnico de microproyectos en Santander; a su vez el día 7 de diciembre del mismo año se socializaron los resultados en la Cruz Roja Colombiana seccional Santander, contando con la presencia del Delegado de la Cruz Roja Holandesa, la Coordinadora de proyectos desarraigados en Santander y el Técnico de microproyectos en Santander.</p>	<p>✓ Los asistentes destacaron los resultados obtenidos en el mecanismo de recolección de información, debido a su gran similitud con informes presentados sobre esta región por parte del DANE para el año 2006, lo que permitió concluir el hallazgo de un nicho económico representativo de la comunidad González Chaparro por parte de las autoras.</p>

Fuente: Autoras del proyecto

BIBLIOGRAFIA

DOCUMENTO, Proyecto: REH/2005/111-139 de la Cruz Roja.

FRED R., DAVID. La gerencia estratégica. Colombia. Legis editores S.A. 1994. 371 pp.

GARCIA SERNA, OSCAR LEON. Administración Financiera: Fundamentos y aplicaciones. Prensa moderna impresores 1999. 573 pp.

GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO, Departamento administrativo de la función pública (República de Colombia). Abril de 2006. 28 pp.

KOTLER, PHILIP – LANE KELLER, KEVIN. Dirección de marketing. Editorial PEARSON Prentice Hall 2003. 813 pp.

MONTGOMERY, DOUGLAS. Probabilidad y estadística aplicada a la ingeniería. McGraw Hill 1996. 1094 pp.

ORTIZ PIMIENTO, NESTOR RAUL. Análisis y mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial UIS 1999. 189 pp.

PLAN DE DESARROLLO GONZÁLEZ CHAPARRO 2006 -2009. 20 pp.

SALLENAVE, JEAN-PAUL. Gerencia y planeación estratégica. Editorial norma 1995. 283 pp.

WEBGRAFÍA

<http://www.cuzrojacolombiana.org>

<http://www.cuzrojaholandesa.org>

<http://www.vanguardialiberal.com>

<http://www.SENA.edu.co>

<http://www.fmmb.org>

<http://www.uis.edu.co>

<http://www.floridablanca.gov.co>

<http://www.delcol.ec.europa.eu>

<http://www.dane.gov.co>

<http://www.mininteriorjusticia.gov.co>

<http://www.portafolio.com.co>

ANEXOS

ANEXO B. ARTICULO DE PRENSA: “GRADUAN LOS PRIMEROS 27 EMPRESARIOS”

Programa de capacitación a familias del González Chaparro **Gradúan los primeros 27 ‘empresarios’**



Luego de dos meses de capacitación en mercadeo y contabilidad, 27 habitantes del barrio González Chaparro recibieron ayer el certificado que los acredita como los primeros miembros del proceso comunitario participativo que desarrolla la Cruz Roja Colombiana.

El proyecto que se gestionó hace dos años ante el Comisión Europea para la asignación de recursos a las familias emprendedoras y preparadas para manejar un negocio.

Según la coordinadora del proyecto, Marta Rojas la ayuda que se brinda es de materiales y maquinaria para el apoyo de los negocios. Panaderías y zapaterías son algunos de los sectores que se vincularon a las capacitaciones.

“La idea no es darles todo, sino que también aporten. Somos un apoyo”, señaló, y agregó que al igual que en Santander el programa se desarrolla en el Cesar. El proyecto busca mejorar las condiciones sicoafectivas y socio-económicas de

comunidades en situación de desplazamiento y receptoras así como dar respuestas efectivas a las necesidades identificadas previamente. Las fases en las que se desarrolló el programa comenzaban con el estudio de preinversión y viabilidad económica (mercadeo de productos y servicios). Continuó con la conformación de equipos técnicos para estudios y aprobación de unidades productivas tanto de emprendimiento como de fortalecimiento. De la misma forma se hizo la capacitación en aéreas administrativas y financieras a los beneficiados en coordinación con el Sena.

También se les dio el aporte del capital semilla y de crédito para el montaje y fortalecimiento de los negocios por parte de CRC y Fundación Mundial de la Mujer. Además se les brindó asesoría en coordinación la UIS. Los recursos fueron dados en material y maquinarias valuadas en un millón de pesos; sin embargo, los costos variaban según el negocio.

Los recursos provienen de la Cruz Roja Colombiana en consorcio con la Cruz Roja Holandesa y Cruz Roja Francesa.

Tras la terminación de la primera promoción se inició la selección del segundo grupo que comenzará las capacitaciones en los próximos días.

KATHERINE GUEVARA F.

VANGUARDIA LIBERAL

FLORIDABLANCA

ANEXO C. METODOLOGÍA Y HALLAZGOS DEL MECANISMO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

GENERALIDADES

Con el mecanismo de recolección se pretende conocer la estructura económica de la comunidad González Chaparro y elaborar un diagnóstico mediante una matriz DOFA que permita conocer sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; con el fin de analizar la oportunidad de crecimiento económico que tienen las familias de esta comunidad.

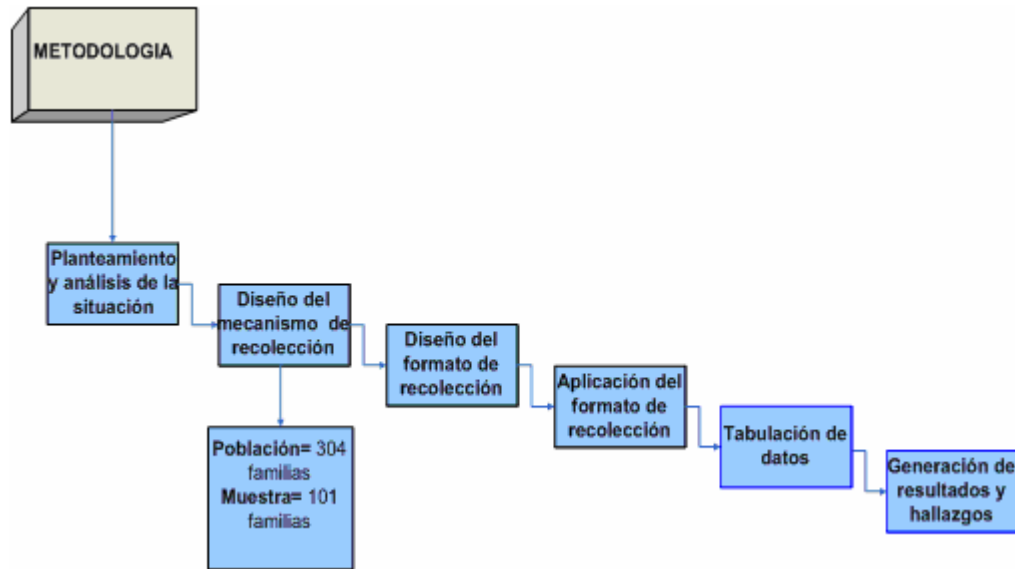
1. Criterios ¿Por que se hizo?

El mecanismo de recolección se diseño y aplicó con el objetivo de afianzar la toma de desiciones al momento de elegir los beneficiados, utilizando como dato secundario información del censo económico llevado a cabo por la Cruz Roja en el año 2005 y como dato primario la información generada.

2. Metodología ¿Cómo se hizo?

La metodología seguida para el diseño del mecanismo de recolección se muestra mediante el siguiente gráfico. Donde se siguen 6 etapas que permiten llegar a la consolidación del mecanismo de recolección a través de los resultados y hallazgos.

Metodología del diseño y ejecución del mecanismo de recolección



Fuente: Basado en libros estadísticos y de investigación de mercados

2.1 Planteamiento y análisis de la situación: En esta primera etapa se define el objetivo por el cual se diseña y aplica el mecanismo de recolección, en la población de estudio.

2.2 Diseño del mecanismo de recolección: Se pretende establecer la información que se requiere y los datos primarios y secundarios a utilizar como herramienta. A su vez, determinar la población y muestra de familias que serían el objeto de estudio, mediante un muestreo aleatorio y teniendo en cuenta los siguientes parámetros.

$$N = \frac{N \cdot z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q + e^2 \cdot (N-1)}$$

Leyenda:

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

z = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido.

e = Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio).

Se determinó desarrollar el estudio con un nivel de confianza (1- α) del 95%, y un nivel de significancia (α) del 5%.

Para determinar el tamaño de la muestra que permitirá estudiar la población González Chaparro se utilizan los siguientes datos.

n=?

Reemplazando los valores

$$n = \frac{(304) * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) + (0.08)^2 * (304 - 1)} \approx 101$$

N=304 familias
p= 0.5
q= 0.5
z= 1.96
e= 0.08
 $\alpha= 0.05$

La muestra representativa de la población González Chaparro es de 101 familias.

2.3 Diseño del formulario de recolección: Conocidas las fuentes donde van a buscarse los datos, se elabora el cuestionario teniendo en cuenta las características de la fuente elegida. Es ésta una cuestión de suma importancia, pues una adecuada realización del cuestionario puede eliminar, o al menos reducir, muchas de las causas que ocasionan fallos en una encuesta.

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Nombre del encuestado: _____	fecha: _____
Barrio: _____	Dirección: _____
Teléfono del domicilio: _____	
Nombre del encuestador: _____	

1. ¿Cuántas personas viven en su casa?

- a.2 _____
- b.3 _____
- c.4 _____
- d.5 _____
- e. Más de 5 _____

2. Nivel educativo o de escolaridad

- a. Primaria _____
- b. Secundaria _____
- c. Técnico _____

3. En su familia quiénes trabajan

- a. Papá _____
- b. Mamá _____
- c. Hijos _____
- d. Hermanos _____
- e. Otros _____

4. Cuál es el ingreso mensual

- a. Papá
 - Menos de \$150.000 _____
 - Entre \$150.000 y \$300.000 _____
 - Entre \$300.000 y \$450.000 _____
 - Más de \$450.000 _____
- b. Mamá
 - Menos de \$150.000 _____

	Entre \$150.000 y \$300.000	___
	Entre \$300.000 y \$450.000	___
	Más de \$450.000	___
c. Hijos	Menos de \$150.000	___
	Entre \$150.000 y \$300.000	___
	Entre \$300.000 y \$450.000	___
	Más de \$450.000	___
d. Hermanos	Menos de \$150.000	___
	Entre \$150.000 y \$300.000	___
	Entre \$300.000 y \$450.000	___
	Más de \$450.000	___
e. Otros	Menos de \$150.000	___
	Entre \$150.000 y \$300.000	___
	Entre \$300.000 y \$450.000	___
	Más de \$450.000	___
5. Cuál es el aporte mensual		
a. Papá	Menos de \$50.000	___
	Entre \$50.000 y \$100.000	___
	Entre \$100.000 y \$250.000	___
	Más de \$250.000	___
b. Mamá	Menos de \$50.000	___
	Entre \$50.000 y \$100.000	___
	Entre \$100.000 y \$250.000	___
	Más de \$250.000	___
c. Hijos	Menos de \$50.000	___
	Entre \$50.000 y \$100.000	___
	Entre \$100.000 y \$250.000	___
	Más de \$250.000	___
d. Hermanos	Menos de \$50.000	___
	Entre \$50.000 y \$100.000	___
	Entre \$100.000 y \$250.000	___
	Más de \$250.000	___
e. Otros	Menos de \$50.000	___
	Entre \$50.000 y \$100.000	___
	Entre \$100.000 y \$250.000	___

	Más de \$250.000	_____
6. Cuántos empleados hay en su familia		_____
a. 1		_____
b. 2		_____
c. 3		_____
d. 4		_____
e. Ninguno		_____
7. Cuántos empleadores hay en su familia		
a. 1		_____
b. 2		_____
c. 3		_____
d. 4		_____
e. Ninguno		_____
8. Actividad económica		
a. Carpintería		_____
b. Miscelánea		_____
c. Comidas rápidas		_____
d. Restaurante		_____
e. Marquetería		_____
f. Peluquería		_____
g. Alquiler lavadoras		_____
h. Tienda		_____
i. Panadería		_____
j. Ferretería		_____
k. Calzado		_____
l. Confecciones		_____
m. Avícola		_____
n. Ninguna		_____
o. Otros	Cuál:	_____
Si no tiene negocio responda la pregunta 12		
9. Tiempo de duración en la actividad económica		
a. Menos de 6 meses		_____
b. 6 meses a 2 años		_____

c. 2 años a 4 años	—
d. Más de 4 años	—
10. El capital para invertir en su negocio proviene de	
a. Capital propio	—
b. Crédito	—
c. Cruz Roja	—
d. Combinación de b y c	—
e. Otros	—
11. Ubicación de la actividad económica	
a. Comunidad González Chaparro	—
b. Área metropolitana	—
e. Otros Municipios	—
12. Qué ideas de crecimiento tiene actualmente	
a. Fortalecer negocio	—
b. Iniciar negocio	—
c. Asociarse	—
d. No tiene ideas de crecimiento	—

2.4 Aplicación del formato de recolección: Una vez elaborado el formulario de recolección, es aplicado a la muestra de la población, de manera aleatoria.

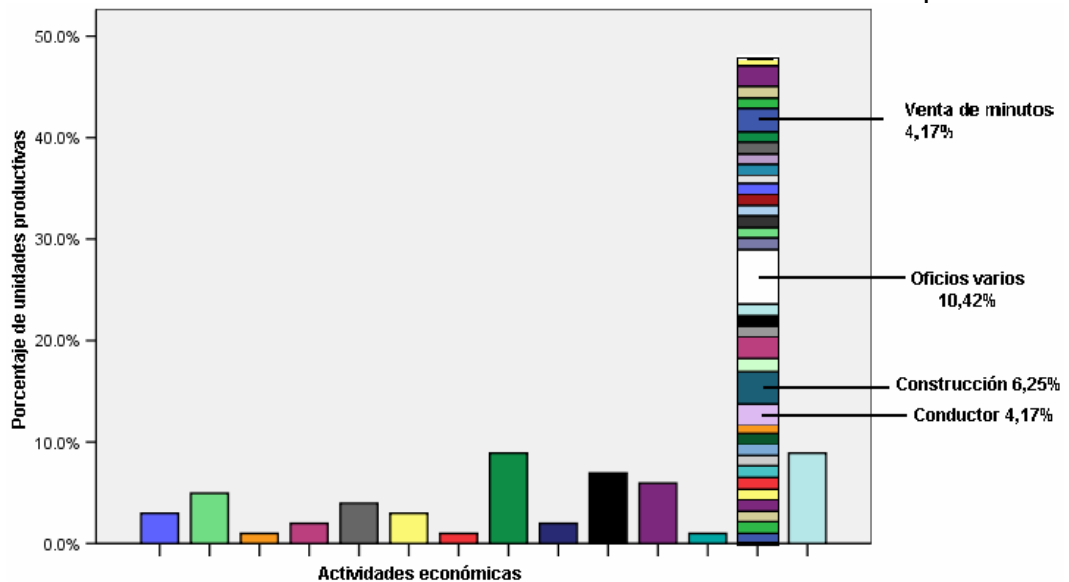
2.5 Tabulación de datos: Terminada la aplicación del formato se realiza la tabulación de los datos recolectados, utilizando herramientas como Excel, spss (paquete estadístico); y seguidamente asignar a cada pregunta una variable que permita identificar la información que se pretende conocer y simultáneamente genere otra de interés.

2.6 Generación de resultados y hallazgos: Finalmente, luego de la tabulación de datos se obtienen los resultados que permiten analizar la información y determinar específicamente hallazgos que caracterizan a la población estudiada.

3. Resultados

En el siguiente gráfico se evidencia la presencia de las actividades económicas, a las que se dedican las personas encuestadas por familia; gran parte de ellas, están ubicadas en la comunidad González Chaparro y en barrios y/o municipios aledaños. Se observa que las tiendas, calzado y confecciones predominan en las actividades económicas de la comunidad, sin embargo guardan relevancia aquellas que no se incluyen en el listado opcional del formulario de recolección de información, donde se destacan los oficios varios, la construcción, conducción y venta de minutos; lo que indica que gran parte de estas personas son empleados.

Actividades económicas de las familias de la comunidad González Chaparro

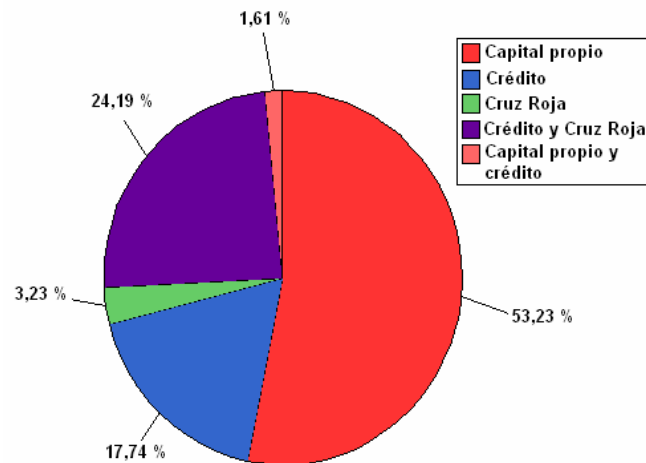


Carpintería- 3	Tienda- 9
Miscelánea- 5	Panadería- 2
Comidas rápidas- 1	Calzado- 7
Restaurante- 2	Confecciones- 6
Marquetería- 4	Avícola- 1
Peluquería- 3	Otros- 48
Alquiler de lavadora- 1	Ninguno- 9

Fuente: Autoras del proyecto

¿Pero de dónde procede el capital de trabajo de muchas de estas actividades económicas?; en el gráfico de procedencia de capital de trabajo se detalla el origen de este y las combinaciones de fuentes de dinero, que fue necesario asumir para emprender o fortalecer sus ideas de negocios.

Procedencia de capital de trabajo de las actividades económicas de la comunidad González Chaparro



Fuente: Autoras del proyecto

Vemos que en el anterior gráfico, los propietarios de negocios iniciaron o se fortalecieron con capital propio; y es notable el gran impacto del proyecto desarrollado por la Cruz Roja en el crecimiento de las actividades económicas, ya que un 24,19 % del total de propietarios de negocios dijeron haber sido fortalecidos con un aporte de capital semilla y un crédito en una entidad financiera, siendo la Fundación Mundial de la mujer la de mayor predominio; así mismo el 3,23 % de los negocios se iniciaron con capital semilla.

Es destacable la disposición de las personas para recurrir a un crédito como un apoyo económico que les permita mejorar o emprender una idea de negocio.

Las actividades económicas para crecer deben tener ideas a futuro, que les permitan proyectarse, tales como las mencionadas en la tabla 1, donde gran parte

de estas buscan fortalecer su negocio, seguido en este orden la idea de iniciar negocio. Una situación destacable es el pensamiento de conformismo, es decir, consideran que con lo que tienen satisfacen sus necesidades y a pesar de que pueden existir oportunidades para conformar microempresas la idea de asociarse pierde interés.

Cuadro comparativo de las actividades económicas y sus ideas de crecimiento

		Ideas de crecimiento				Total
		Fortalecer negocio	Iniciar negocio	Asociarse	No tiene ideas de crecimiento	
Actividad económica	Carpintería	3	0	0	0	3
	Miscelánea	3	1	0	1	5
	Comidas rápidas	1	0	0	0	1
	Restaurante	1	1	0	0	2
	Marquetería	3	0	0	1	4
	Peluquería	3	0	0	0	3
	Alquiler lavadoras	1	0	0	0	1
	Tienda	9	0	0	0	9
	Panadería	0	0	0	1	1
	Calzado	4	0	1	2	7
	Confecciones	4	1	0	1	6
	Avícola	1	0	0	0	1
	Otros	24	14	1	8	47
	Ninguno	1	5	0	3	9
	Total	58	22	2	17	99

Fuente: Autoras del proyecto

4. Hallazgo

Los resultados generados dan paso a un diagnóstico elaborado mediante la matriz DOFA, donde se realiza un análisis minucioso de oportunidades de crecimiento económico de las unidades productivas de la comunidad González Chaparro.

Matriz DOFA de las unidades productivas de la comunidad González Chaparro

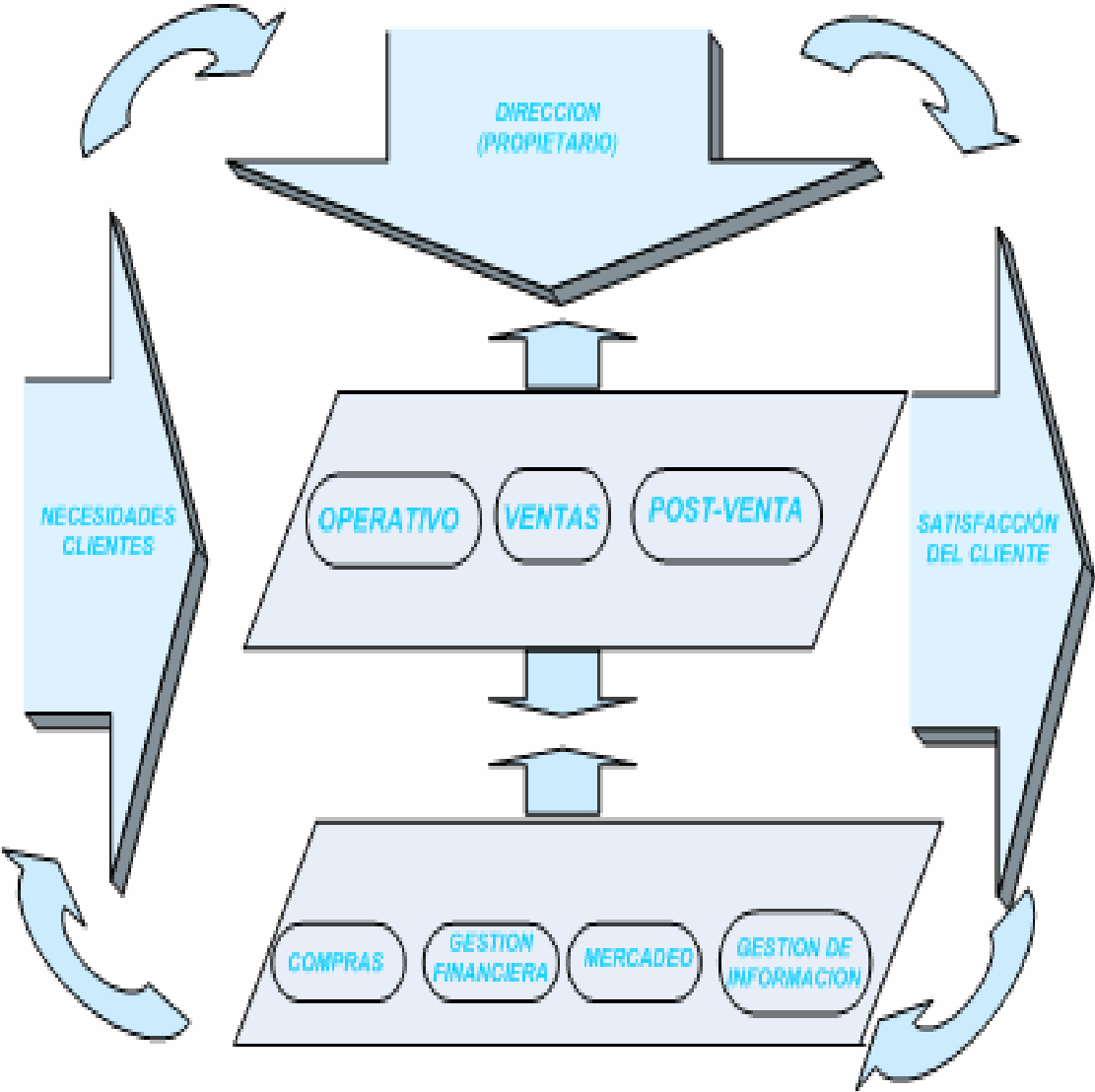
FORTALEZAS internas <ul style="list-style-type: none">- Con ideas de crecimiento- Liderazgo natural- Conocimiento del sector- Posicionamiento en el mercado	DEBILIDADES internas <ul style="list-style-type: none">- Débil gestión financiera
OPORTUNIDADES externas <ul style="list-style-type: none">- Clientes potenciales- Posibilidad de asociarse- Desarrollo de nuevos productos	AMENAZAS externas <ul style="list-style-type: none">- Distribuidores mayoristas- Poder de negociación- Aumento de la competencia local- Capacidad de compra reducida de los clientes de la comunidad González Chaparro debido a bajos ingresos

Fuente: Autoras del proyecto

5. Recomendaciones

- Es importante resaltar que aproximadamente un 17% de las personas no buscan emprender algún tipo de negocio puesto que en sus planes no esta crecer, visto desde esta perspectiva sería conveniente que la comunidad estudiada recibiera charlas de motivación y emprendimiento por parte de alguna institución involucrada, que le permitiera inicialmente cuestionar su posición frente a la situación actual y con estos elementos generar una proyección a futuro.
- Que las UP cuyos negocios son confección, taller de zapatería, marquería, carpintería, ornamentación entre otros, pertenecientes al sector de manufactura busquen demandar clientes que en su mayoría sean externos y paulatinamente se adecuen a los cambios que exige la competencia a la que se enfrentan.
- “La unión hace la fuerza”, citando esta frase popular puede definirse la oportunidad que tendrían algunos UP para asociarse y conformar microempresas, reduciendo la posibilidad de desaparecer y encaminarse a un mismo objetivo, logrando ser productivos y ampliando la gama de productos que ofrecen.

ANEXO D. MAPA DE PROCESOS GENERICO DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS



Fuente: Autoras del proyecto

ANEXO E. MATRIZ DE CALIFICACION, EVALUACION Y RESPUESTA A LOS RIESGOS

MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACION Y RESPUESTA A LOS RIESGOS				
PROBABILIDAD	VALOR			
ALTA	3	15 Zona de riesgo moderado Evitar el riesgo	30 Zona de riesgo importante Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	60 Zona de riesgo inaceptable Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir
MEDIA	2	10 Zona de riesgo tolerable Asumir el riesgo Reducir el riesgo	20 Zona de riesgo moderado Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	40 Zona de riesgo importante Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir
BAJA	1	5 Zona de riesgo aceptable Asumir el riesgo	10 Zona de riesgo tolerable Reducir el riesgo Compartir o transferir	20 Zona de riesgo moderado Reducir el riesgo Compartir o transferir
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	CATASTROFICO
	VALOR	5	10	20

Fuente: Guía de administración del riesgo, Departamento administrativo de la función pública (República de Colombia),

ANEXO F. MATRICES DE DESCRIPCION DE CONTROLES EXISTENTES

RIESGO DE CREDITO				
CONTROLES DE RIESGO EXISTENTES				
DESCRIPCION DEL RIESGO	CONTROLES	¿Los controles están documentados?	¿Se está aplicando en la actualidad?	¿Es efectivo para minimizar el riesgo?
1. Iliquidez que experimenta en ocasiones la unidad productiva debido a inventarios de productos terminados.	1. Se realizan cobros periódicos de las cuentas por cobrar control preventivo	1.Si	1.Si	1.Si
2. Reprobación de crédito en alguna entidad financiera debido a incumplimientos en las fechas de pago por diversas y válidas razones que pueda tener el propietario de la unidad productiva	1.Se asigna una parte de la utilidad del mes para realizar el pago de la cuota del crédito en las fechas establecidas por la entidad financiera Control preventivo	1. No	1. No	1. Si
3. Débil garantía de pago de la deuda que adquieren los clientes debido a la ausencia de documentos legales de crédito que respalden la venta que realiza la unidad productiva	1.Se lleva un registro de cada uno de los pagos que hacen los clientes en una ficha que ha sido diseñada previamente por el propietario de la unidad productiva Control preventivo	1.Si	1.Si	1.Si
4. Incapacidad de pago de la unidad productiva debido al incumplimiento en los pagos por parte de los clientes	1.Se evita vender artículos a clientes que han incumplido en pagos a la marquetería(unidad productiva) Control preventivo	1.Si	1.No	1.Si

RIESGO SOCIAL				
CONTROLES DE RIESGO EXISTENTES				
DESCRIPCION DEL RIESGO	CONTROLES	¿Los controles están documentados?	¿Se está aplicando en la actualidad?	¿Es efectivo para minimizar el riesgo?
1. Pérdida de activos (corrientes y fijos) de la unidad productiva debido a la presencia de delincuencia en el contexto en que se desarrolla la unidad productiva	Se asegura el taller de marquetería de tal forma que se impida el ingreso de personal ajeno a la unidad productiva Control de protección	1. No	1. Si	1. No
2. Influencia negativa que puede tener la unidad productiva ocasionada por la presencia de grupos al margen de la ley en la zona	Mantener una actitud y posición neutra ante la situación social que viven en el lugar en que se halla ubicada la unidad productiva Control de protección	1. No	1. Si	1. No
3. Confusión de los flujos económicos de la unidad productiva ocasionada por la convivencia (conflictiva o despreocupada) al interior del grupo familiar	Administración de la unidad productiva por parte de uno de los propietarios para ejercer mayor control Control preventivo	1. No	1. Si	1. Si

RIESGO FINANCIERO				
CONTROLES DE RIESGO EXISTENTES				
DESCRIPCION DEL RIESGO	CONTROLES	¿Los controles están documentados?	¿Se está aplicando en la actualidad?	¿Es efectivo para minimizar el riesgo?
1. Escasez o aumento de artículos terminados para cumplir con los pedidos y demanda de los clientes debido a la ausencia de planeación de requerimiento de materiales y estimación de la demanda	Se produce una cantidad variada de artículos, que depende del rendimiento del empleado Control de protección	1. No	1. Si	1. No
2. Deserción de clientes, incumpliendo con los créditos que se les ha otorgado debido al mal desempeño de los trabajadores que distribuyen los artículos por la inadecuada elección del cliente deudor	Se entrega el artículo cobrando inicialmente el valor del costo del producto. Control preventivo	1.Si	1.Si	1.Si
3. Crecimiento de cuentas por cobrar debido al incumplimiento del pago oportuno de los clientes y deudores	Se realizan cobros periódicos y frecuentes a los clientes Control Preventivo	1.Si	1.Si	1.Si

RIESGO OPERATIVO				
CONTROLES DE RIESGO EXISTENTES				
DESCRIPCION DEL RIESGO	CONTROLES	¿Los controles están documentados?	¿Se está aplicando en la actualidad?	¿Es efectivo para minimizar el riesgo?
1. Dificultad en el desplazamiento de los artículos que elabora la marquería debido a fuertes lluvias que hacen que el suelo se vuelva liso y se dificulte el acceso.	Cuando se dificulta la salida de la comunidad se saca en algún medio de transporte (moto o carro) Control preventivo	1. No	1. Si	1. Si
2. Competencia de un trabajador que ha sido contratado y capacitado debido a que se desvincula y organiza otro negocio con acciones desleales tales como precios bajos e incluso atrayendo los clientes de la unidad productiva.	Se hace un control por inspección de los artículos que se producen. Control preventivo	1.No	1.Si	1.Si
3. Bajas ventas dentro del contexto en que funciona la unidad productiva (Barrio González Chaparro) debido al crecimiento de la competencia ya que es un barrio de pequeña	Se buscan clientes en otros barrios y municipios vecinos Control preventivo	1.No	1.Si	1.Si

población				
-----------	--	--	--	--

RIESGO DE DESASTRE				
CONTROLES DE RIESGO EXISTENTES				
DESCRIPCION DEL RIESGO	CONTROLES	¿Los controles están documentados?	¿Se está aplicando en la actualidad?	¿Es efectivo para minimizar el riesgo?
1. Destrucción de la infraestructura física de la unidad productiva debido a la presencia de un fenómeno natural	Se evacua el lugar ante la presencia de un fenómeno natural que amenace la infraestructura de la unidad productiva Control preventivo	1. No	1. Si	1. Si
2. Deterioro de la maquinaria y equipos existentes en la marquería debido a una falta de cultura de la prevención.	Se lleva a un taller la maquinaria cuando presenta un mal funcionamiento Control de protección	1. No	1. Si	1. No
3. Lesiones físicas a integrantes de la unidad productiva debido a enfrentamientos armados en la zona	Se buscan lugares de la casa para refugiarse y en caso de una situación crítica se evacua la infraestructura Control preventivo	1. No	1. Si	1. Si

ANEXO G. NUEVAS MATRICES DE VALORACION BASADAS EN LOS CONTROLES EXISTENTES

RIESGO	DESCRIPCION	PROBABILIDAD	IMPACTO
Riesgo de crédito	1. Iliquidez que experimenta en ocasiones la unidad productiva debido a inventarios de productos terminados	MEDIA (2)	MODERADO (10)
	2. Reprobación de crédito en alguna entidad financiera debido a incumplimientos en las fechas de pago por diversas y válidas razones que pueda tener el propietario de la unidad productiva	BAJA (1)	MODERADO (10)
	3. Débil garantía de pago de la deuda que adquieren los clientes debido a la ausencia de documentos legales de crédito que respalden la venta que realiza la unidad productiva	MEDIA (2)	MODERADO (10)
	4. Incapacidad de pago de la unidad productiva debido al incumplimiento en los pagos por parte de los clientes	MEDIA (2)	MODERADO (10)

RIESGOS DE CREDITO	VALORACION
<p style="text-align: center;">Riesgo 1</p>	<p>La nueva valoración del riesgo es: Probabilidad: Media Impacto: Moderado Zona: Moderado 20 Debido a que el control es preventivo permite disminuir la causa, por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)</p>
<p style="text-align: center;">Riesgo 2</p>	<p>La nueva valoración del riesgo es: Probabilidad: Baja Impacto: Moderado Zona: Tolerable 10 Debido a que el control es preventivo permite disminuir la causa, por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)</p>
<p style="text-align: center;">Riesgo 3</p>	<p>La nueva valoración del riesgo es: Probabilidad: Media Impacto: Moderado Zona: Moderado 20 Debido a que el control es preventivo permite disminuir la causa, por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)</p>
<p style="text-align: center;">Riesgo 4</p>	<p>La nueva valoración del riesgo es: Probabilidad: Media Impacto: Moderado Zona: Moderado 20 Debido a que el control es preventivo permite disminuir la causa, por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)</p>

RIESGO	DESCRIPCION	PROBABILIDAD	IMPACTO
Riesgo social	1. Pérdida de activos (corrientes y fijos) de la unidad productiva debido a la presencia de delincuencia en el contexto en que se desarrolla la unidad productiva	MEDIA (2)	LEVE (5)
	2. Influencia negativa que puede tener la unidad productiva ocasionada por la presencia de grupos al margen de la ley en la zona	ALTA (3)	MODERADO (10)
	3. Confusión de los flujos económicos de la unidad productiva ocasionado por la convivencia (conflictiva o despreocupada) al interior del grupo familiar	MEDIA (2)	LEVE (5)

RIESGO SOCIAL	VALORACION
Riesgo 1	La nueva valoración del riesgo es: Probabilidad: Media (se conserva) Impacto: Leve Zona: Tolerable 10 Debido a que el control de protección permite reducir la consecuencia (impacto)
Riesgo 2	La nueva valoración del riesgo es: Probabilidad: Alta (se conserva) Impacto: Moderado Zona: Importante 30 Debido a que el control es de protección permite reducir la consecuencia (impacto)
Riesgo 3	La nueva valoración del riesgo es: Probabilidad: Media Impacto: Leve Zona: Tolerable 10 Debido a que el control es preventivo permite disminuir la causa, por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)

RIESGO	DESCRIPCION	PROBABILIDAD	IMPACTO
Riesgo Financiero	1. Escasez o aumento de artículos terminados para cumplir con los pedidos y demanda de los clientes debido a la ausencia de planeación de requerimiento de materiales y estimación de la demanda	MEDIA (2)	LEVE (5)
	2. Deserción de clientes, incumpliendo con los créditos que se les ha otorgado debido al mal desempeño de los trabajadores que distribuyen los artículos por la inadecuada elección del cliente deudor	BAJA (1)	LEVE (5)
	3. Crecimiento de cuentas por cobrar debido al incumplimiento del pago oportuno de los clientes y deudores	MEDIA (2)	LEVE (5)

RIESGO FINANCIERO	VALORACION
Riesgo 1	La nueva valoración del riesgo es: Probabilidad: Media (se conserva) Impacto: Leve Zona: Tolerable 10 Debido a que el control es de protección permite reducir la consecuencia (impacto)
Riesgo 2	La nueva valoración del riesgo es: Probabilidad: Baja Impacto: Leve Zona: Moderado 20 Debido a que el control es preventivo permite disminuir la causa, por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)
Riesgo 3	La nueva valoración del riesgo es: Probabilidad: Media Impacto: Leve Zona: Tolerable 10 Debido a que el control es preventivo permite disminuir la causa, por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)

RIESGO	DESCRIPCION	PROBABILIDAD	IMPACTO
Riesgo Operativo	<p>1. Dificultad en el desplazamiento de los artículos que elabora la marquería debido a fuertes lluvias que hacen que el suelo se vuelva liso y se dificulte el acceso</p> <p>2. Competencia de un trabajador que ha sido contratado y capacitado debido a que se desvincula y organiza otro negocio con acciones desleales tales como precios bajos e incluso atrayendo los clientes de la unidad productiva</p> <p>3. Bajas ventas dentro del contexto en que funciona la unidad productiva (Barrio González Chaparro) debido al crecimiento de la competencia ya que es un barrio de pequeña población</p>	<p>BAJA (1)</p> <p>MEDIA (2)</p> <p>BAJA (1)</p>	<p>LEVE (5)</p> <p>LEVE (5)</p> <p>LEVE (5)</p>

RIESGO OPERATIVO	VALORACION
Riesgo 1	<p>La nueva valoración del riesgo es: Probabilidad: Baja Impacto: Leve Zona: Aceptable 5 Debido a que el control es preventivo permite disminuir la causa, por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)</p>
Riesgo 2	<p>La nueva valoración del riesgo es: Probabilidad: Media Impacto: Leve Zona: Tolerable 10 Debido a que el control es preventivo permite disminuir la causa, por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)</p>
Riesgo 3	<p>La nueva valoración del riesgo es: Probabilidad: Baja Impacto: Leve Zona: Aceptable 5 Debido a que el control es preventivo permite disminuir la causa, por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)</p>

RIESGO	DESCRIPCION	PROBABILIDAD	IMPACTO
Riesgo de desastre	1. Destrucción de la infraestructura de la unidad productiva debido a la presencia de un fenómeno natural	BAJA (1)	MODERADO (10)
	2. Deterioro de la maquinaria y equipos existentes en la marquería debido a una falta de cultura de la prevención	ALTA (3)	LEVE (5)
	3. Lesiones físicas a integrantes de la unidad productiva debido a enfrentamientos armados en la zona	BAJA (1)	MODERADO (10)

RIESGO DE DESASTRE	VALORACION
Riesgo 1	<p>La nueva valoración del riesgo es: Probabilidad: Baja Impacto: Moderado Zona: Tolerable 10 Debido a que el control preventivo permite la causa por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)</p>
Riesgo 2	<p>La nueva valoración del riesgo es: Probabilidad: Alta (se conserva) Impacto: Leve Zona: Moderado 15 Debido a que el control es de protección permite reducir la consecuencia (impacto)</p>
Riesgo 3	<p>La nueva valoración del riesgo es: Probabilidad: Baja Impacto: Moderado Zona: Tolerable 10 Debido a que el control es preventivo permite disminuir la causa, por tanto el riesgo (probabilidad) y reducir la consecuencia (impacto)</p>

ANEXO H. MECANISMOS DE INTERVENCION SUGERIDOS

DESCRIPCION: RIESGO DE CREDITO	MECANISMOS DE INTERVENCION
1. Iliquidez que experimenta en ocasiones la unidad productiva debido a inventarios de productos terminados	Llevar un control de órdenes por producto. Este control requiere de la asesoría de una persona apta para llevarlo a cabo.
2. Reprobación de crédito en alguna entidad financiera debido a incumplimientos en las fechas de pago por diversas y válidas razones que pueda tener el propietario de la unidad productiva	Se sugiere llevar registros contables y realizar el análisis de estos periódicamente.
3. Débil garantía de pago de la deuda que adquieren los clientes debido a la ausencia de documentos legales de crédito que respalden la venta que realiza la unidad productiva	Estandarizar los registros de la venta a crédito.
4. Incapacidad de pago de la unidad productiva debido al incumplimiento en los pagos por parte de los clientes	Se sugiere hacer un diagnóstico de liquidez, bajo la supervisión y orientación de una persona apta.

DESCRIPCION: RIESGO SOCIAL	MECANISMOS DE INTERVENCION
1. Pérdida de activos (corrientes y fijos) de la unidad productiva debido a la presencia de delincuencia en el contexto en que se desarrolla la unidad productiva	Adecuar un sistema de alarmas de seguridad. A través de la empresa de seguridad "GOT seguridad Ltda." ³² ubicada en la ciudad de Bucaramanga, el valor de este servicio de acuerdo a las características de la UP es de \$400.000.
2. Influencia negativa que puede tener la unidad productiva ocasionada por la presencia de grupos al margen de la ley en la zona	Crear un plan de contingencia.
3. Confusión de los flujos económicos de la unidad productiva ocasionada por la convivencia (conflictiva o despreocupada) al interior del grupo familiar	Asesoría psicológica solicitada al programa de apoyo psicosocial que se adelanta en el marco del proyecto de la Cruz Roja, entendido como atención psicológica individual y familiar.

DESCRIPCIÓN: DEL RIESGO FINANCIERO	MECANISMOS DE INTERVENCION
1. Escasez o aumento de artículos terminados para cumplir con los pedidos y demanda de los clientes, debido a la ausencia de planeación de requerimiento de materiales y estimación de la demanda	Elaborar un plan de requerimiento de material, que se ajuste a las condiciones educativas del propietario de la UP.
2. Deserción de clientes, incumpliendo con los créditos que se les ha otorgado	Estandarizar el proceso de ventas y diseñar registros válidos legalmente.

³² Empresa autorizada por la superintendencia de vigilancia y seguridad privada, para comercializar e instalar este tipo de equipos electrónicos.

debido al mal desempeño de los trabajadores que distribuyen los artículos por la inadecuada elección del cliente deudor	
3. Crecimiento de cuentas por cobrar debido al incumplimiento del pago oportuno de los clientes y deudores	Administrar los recursos líquidos, fijando objetivos para el sistema de circulación de fondos.

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO OPERATIVO	MECANISMOS DE INTERVENCION
1. Dificultad en el desplazamiento de los artículos que elabora la marquería debido a fuertes lluvias que hacen que el suelo se vuelva liso y se dificulte el acceso	Adecuación del medio de transporte en el que se movilizan los artículos para su protección.
2. Competencia de un trabajador que ha sido contratado y capacitado debido a que se desvincula y organiza otro negocio con acciones desleales tales como precios bajos e incluso atrayendo los clientes de la unidad productiva	Crear una filosofía de enfoque al cliente y de los procesos, para la elaboración, promoción y venta de artículos.
3. Bajas ventas dentro del contexto en que funciona la unidad productiva (Barrio González Chaparro) debido al crecimiento de la competencia ya que es un barrio de pequeña población	Crear un plan de promociones para la comunidad.

DESCRIPCION: RIESGO DE DESASTRE	MECANISMOS DE INTERVENCION
1.Destrucción de la infraestructura de la unidad productiva debido a la presencia de un fenómeno natural	Crear un plan de emergencia.
2.Deterioro de la maquinaria y equipos existentes en la marquería debido a una falta de cultura de la prevención	Crear un programa de mantenimiento preventivo de los equipos.
3.Lesiones físicas a integrantes de la unidad productiva debido a enfrentamientos armados en la zona	Crear un plan de emergencia.

FORMATO DE SEGUIMIENTO A PROPIETARIO

Nombre del beneficiario: _____

Barrio: _____

Dirección: _____

Teléfono del domicilio: _____

Nombre del negocio: _____

Actividad económica: _____

F _____ I _____

1. IMPACTO FINANCIERO

ESTADO DE RESULTADOS

	Estado anterior	Estado actual	Cambio porcentual
VENTAS	_____	_____	_____
- COSTO DE MERCANCÍA VENDIDA	_____	_____	_____
- OTROS COSTOS DE OPERACIÓN	_____	_____	_____
UTILIDAD BRUTA	_____	_____	_____
-GASTOS OPERACIONALES	_____	_____	_____
SUELDO	_____	_____	_____
MANO DE OBRA	_____	_____	_____
ARRIENDO (Negocio)	_____	_____	_____
SERVICIOS (Negocio)	_____	_____	_____
MANTENIMIENTO	_____	_____	_____
UTILIDAD OPERACIONAL	_____	_____	_____
+ OTROS INGRESOS	_____	_____	_____
- OTROS EGRESOS	_____	_____	_____
UTILIDAD NETA	_____	_____	_____

BALANCE GENERAL

Activos corrientes:	Pasivos corrientes:
Caja: _____	Proveedores: _____
Bancos: _____	Otras cuentas por pagar: _____
Cuentas por cobrar: _____	Créditos a corto plazo: _____
Inv. Materia prima: _____	Pasivos a largo plazo:
Inv. Producto en proceso: _____	Cuentas por pagar: _____
Inv. Producto terminado: _____	Total pasivos: _____
Activos Fijos: _____	Patrimonio: _____

Vehículos:	_____	Capital:	_____
Muebles y enseres:	_____	Utilidad:	_____
Maquinaria y equipo:	_____	Total	_____
Edificios:	_____	pasivo+patrimonio:	_____
Total activos:	_____		

1.1 Las actividades que lleva a cabo en su negocio son
 1. Planeadas _____ 2. Improvisadas _____

1.2 Lleva actualmente registros contables en su actividad económica
 Si _____ NO _____

2. IMPACTO DE ACEPTACION

2.1 Por que creen que las personas les compran o prefieren sus productos

1. Atención al cliente	_____	3. Calidad del servicio	_____
2. Calidad del producto	_____	4. Precios	_____

2.2 A qué tipo de clientes considera que va dirigido el producto y/o servicio que elabora

1. Niños	_____	4. Tercera edad	_____
2. Adultos	_____	5. Todas las edades	_____
3. Instituciones	_____	6. Empresas	_____

2.3 ¿Tiene identificado quién es su competencia y posibles clientes?

SI _____ NO _____

Clientes _____

Competencia _____

3. IMPACTO PRODUCTIVO *Análisis de las 5S's*

3.1 Considera que en el lugar de trabajo solo están los elementos o útiles necesarios para llevar a cabo las labores cotidianas?

SI _____ NO _____

3.2 Con facilidad encuentra los elementos de trabajo que son necesarios para llevar a cabo las labores cotidianas?

SI _____ NO _____

3.3 El lugar de trabajo (sus puestos, pasillos y/o área de trabajo) se encuentran limpios:

1. Frecuentemente _____ 3. Siempre _____

2. Algunas veces _____ 4. Nunca _____

3.4 ¿Existen reglas en el lugar de trabajo que contribuyan a mantenerlo limpio?

SI _____ NO _____

¿Cuáles?

3.5 Existe un compromiso de limpieza y orden en el lugar de trabajo por parte de:

1. Trabajador _____ 4. Todos los anteriores _____
2. Propietario _____ 5. Ninguno de los anteriores _____
3. Miembros de la familia _____

4. IMPACTO EN LAS CONDICIONES DE VIDA

4.1 Ordene de 1 a 5 (siendo 1 el de mayor importancia) , los aspectos que han mejorado en su vida después del apoyo a su unidad productiva

1. Nutrición _____ 4. Recreación _____
2. Vivienda _____ 5. Educación _____
3. Salud _____

4.2 Está satisfecho con los resultados de su unidad productiva?

SI _____ NO _____

Cuál ha sido su contribución en el crecimiento de esta?

4.3 En la actividad económica que actualmente lleva a cabo tiene ideas de crecimiento para el negocio?

SI _____ NO _____

Acciones:

4.4 Ordene de 1 a 4 (siendo 1 el de mayor importancia y 4 el de menor importancia) sus prioridades en la actividad económica que realiza:

1. Clientes _____ 3. Manejo del negocio _____
2. Reducción de costos _____ 4. Apoyo familiar _____

HOJA DE TAREAS Y RESPUESTAS

1. Registros contables de su actividad económica:

Recursos(registros):	Periodicidad:
_____	Diaria _____
_____	Semanal _____
_____	Mensual _____

Acciones propuestas de mejora:

2. Distribución del material de trabajo


Material utilizado	Lugar de ubicación (actual)	Lugar de ubicación (propuesto)

HOJA DE DIAGNÓSTICO	
CRITERIOS DE EVALUACION : Realización de registros contables, Aporte al crecimiento de la UP, Impacto en el núcleo familiar, compromiso con la Cruz Roja	
NOMBRES Y APELLIDOS/NEGOCIO	OBSERVACIÓN


ANEXO J. EJEMPLO DE FORMULARIOS APLICADOS A UNA UNIDAD PRODUCTIVA

Formulario de registro de inventario para la unidad productiva “Comidas rápidas”

FORMATOS DEL MECANISMO DE SEGUIMIENTO



Formulación y ejecución del Plan estratégico para la creación de unidades productivas sostenibles, en el marco del proyecto REH/2005/111-139 de la Cruz Roja



REGISTRO DE INVENTARIO

Hoja de registro No. 01 Fecha: 06-08-07

Nombre del beneficiario:

Barrio:

Dirección:




Teléfono del domicilio:

Nombre del negocio: Rapirik

Actividad económica: Comidas Rápidas F 1 X 1

RECURSOS EN EXISTENCIA		RECURSOS INICIALES SUMINISTRADOS	
PROPIOS	CRUZ ROJA	PROPIOS	CRUZ ROJA
elementos de cocina	1 Carro de perros	Cuchillos y elementos de cocina	1 Carro de perros
Insumos			Insumos

Formulario de seguimiento a propietario para la unidad productiva "Comidas rápidas"

		Formulación y ejecución del Plan estratégico para la creación de unidades productivas sostenibles, en el marco del proyecto REH2005/111.139 de la Cruz Roja	
---	---	---	---

FORMATO DE SEGUIMIENTO A PROPIETARIO

Nombre del beneficiario: Melida de Jesús Higuera
 Barrio: González Chaparro
 Dirección: M-J casa 1
 Teléfono del domicilio: _____
 Nombre del negocio: Rapinik
 Actividad económica: Comidas Rápidas

F _____ I X

1. IMPACTO FINANCIERO

ESTADO DE RESULTADOS

	Estado anterior	Estado actual	Cambio porcentual
VENTAS	<u>0</u>	<u>920.000</u>	<u>> 35%</u>
- COSTO DE MERCANCÍA VENDIDA	<u>0</u>	<u>187.934</u>	
- OTROS COSTOS DE OPERACIÓN			
UTILIDAD BRUTA	<u>0</u>	<u>732.066</u>	
-GASTOS OPERACIONALES			
SUELDO	<u>620.000</u>	<u>681.000</u>	
MANO DE OBRA			
ARRIENDO (Negocio)			
SERVICIOS (Negocio)			
MANTENIMIENTO			
UTILIDAD OPERACIONAL	<u>-620.000</u>	<u>51.066</u>	<u>> 50%</u>
+ OTROS INGRESOS	<u>656.000</u>	<u>720.000</u>	
- OTROS EGRESOS		<u>198.000</u>	
UTILIDAD NETA	<u>36.000</u>	<u>573.066</u>	

BALANCE GENERAL

Activos corrientes:	<u>240.000</u>	Pasivos corrientes:	
Caja:	<u>180.000</u>	Proveedores:	
Bancos:		Otras cuentas por pagar:	
Cuentas por cobrar:	<u>30.000</u>	Créditos a corto plazo:	
Inv. Materia prima:	<u>35.000</u>	Pasivos a largo plazo:	
Inv. Producto en proceso:		Cuentas por pagar:	<u>100.000</u>
Inv. Producto terminado:		Total pasivos:	<u>100.000</u>
Activos Fijos:	<u>600.000</u>	Patrimonio:	<u>740.000</u>

Vehículos:	_____	Capital:	<u>166.734</u>
Muebles y enseres:	_____	Utilidad:	<u>573.066</u>
Maquinaria y equipo:	<u>600.000</u>	Total pasivo+patrimonio:	<u>840.000</u>
Edificios:	_____		
Total activos:	<u>840.000</u>		

1.1 Las actividades que lleva a cabo en su negocio son

1. Planeadas 2. Improvisadas _____

1.2 Lleva actualmente registros contables en su actividad económica

SI _____ NO

2. IMPACTO DE ACEPTACION

2.1 Por que creen que las personas les compran o prefieren sus productos

1. Atención al cliente 3. Calidad del servicio _____
 2. Calidad del producto _____ 4. Precios _____

2.2 A qué tipo de clientes considera que va dirigido el producto y/o servicio que elabora

1. Niños _____ 4. Tercera edad _____
 2. Adultos _____ 5. Todas las edades
 3. Instituciones _____ 6. Empresas _____

2.3 ¿Tiene identificado quién es su competencia y posibles clientes?

SI NO _____

Clientes Habitantes Comunidad González Chaparro

Competencia Vendedores de comidas rápidas en el barrio

3. IMPACTO PRODUCTIVO

Análisis de las 5S's

3.1 Considera que en el lugar de trabajo solo están los elementos o útiles necesarios para llevar a cabo las labores cotidianas?

SI NO _____

3.2 Con facilidad encuentra los elementos de trabajo que son necesarios para llevar a cabo las labores cotidianas?

SI _____ NO

3.3 El lugar de trabajo (sus puestos, pasillos y/o área de trabajo) se encuentran limpios:

1. Frecuentemente _____ 3. Siempre X
 2. Algunas veces _____ 4. Nunca _____

3.4 ¿Existen reglas en el lugar de trabajo que contribuyan a mantenerlo limpio?
 SI X NO _____

¿Cuáles? Quien prepara la comida, no
recibe la plata.

- 3.5 Existe un compromiso de limpieza y orden en el lugar de trabajo por parte de:
 1. Trabajador _____ 4. Todos los anteriores X
 2. Propietario _____ 5. Ninguno de los anteriores _____
 3. Miembros de la familia _____

4. IMPACTO EN LAS CONDICIONES DE VIDA

4.1 Ordene de 1 a 5 (siendo 1 el de mayor importancia), los aspectos que han mejorado en su vida despues del apoyo a su unidad productiva

1. Nutrición 1 4. Recreación 3
 2. Vivienda 5 5. Educación 2
 3. Salud 4

4.2 Está satisfecho con los resultados de su unidad productiva ?
 SI X NO _____

Cuál ha sido su contribución en el crecimiento de esta ?
Comprar insumos y repartir
volantes

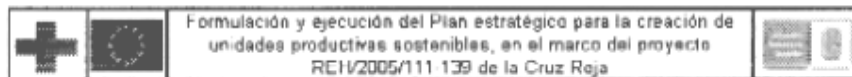
4.3 En la actividad económica que actualmente lleva a cabo tiene ideas de crecimiento para el negocio?

SI X NO _____
 Acciones: Comprar sillas, mesas y pavimentar
donde esta el carro.

4.4 Ordene de 1 a 4 (siendo 1 el de mayor importancia y 4 el de menor importancia) sus prioridades en la actividad económica que realiza:

1. Clientes 1 3. Manejo del negocio 3
 2. Reducción de costos 4 4. Apoyo familiar 2

Hoja de tareas para la unidad productiva “Comidas rápidas”



HOJA DE TAREAS Y RESPUESTAS

1. Registros contables de su actividad económica:

Recursos(registros) Libro de Contabilidad Periodicidad:

_____ Diaria

_____ Semanal

_____ Mensual

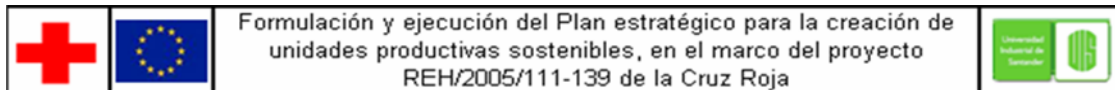
Acciones propuestas de mejora:

Mejoramiento y acondicionamiento del lugar de trabajo

2. Distribución del material de trabajo

Material utilizado	Lugar de ubicación (actual)	Lugar de ubicación (propuesto)
<u>Alimentos</u>	<u>en el carro</u>	
<u>Gaseosa</u>	<u>Nevera dentro de la casa</u>	<u>Nevera en el lugar donde está el carro.</u>
<u>Sillas y mesas</u>		<u>Donde está el carro.</u>

Hoja de diagnóstico para la unidad productiva “Comidas rápidas”



HOJA DE DIAGNÓSTICO	
<p>CRITERIOS DE EVALUACION : Realización de registros contables, Aporte al crecimiento de la UP, Impacto en el núcleo familiar, compromiso con la Cruz Roja</p>	
NOMBRES Y APELLIDOS/NEGOCIO	OBSERVACIÓN
XXXXXXXXX / COMIDAS RAPIDAS	<p>Lleva registros contables de sus ingresos y egresos, su idea es poder remodelar el frente de la casa y comprar sillas y mesas para ofrecer un ambiente cómodo al consumidor. A su vez la unidad productiva ha significado un ingreso útil para brindarle el estudio a uno de sus hijos. Ha asistido a las actividades programadas por las Instituciones involucradas, lo que manifiesta un serio compromiso.</p> <p>Se recomienda utilizar útiles de protección e higiene como el gorro, delantar, tapabocas (opcional), para la preparación de los alimentos</p>

ANEXO K. MEMORIA TALLER IDEA DE NEGOCIOS

Durante la práctica social se realizaron actividades de apoyo al proyecto de la Cruz Roja, las cuales tuvieron lugar en la comunidad González Chaparro y en las comunidades beneficiadas de Barrancabermeja. A continuación se muestra el resultado de una de las experiencias tenidas a través del Taller de idea de negocios, aplicado a los participantes que aspiraban a ser el segundo grupo de beneficiados de la comunidad González Chaparro. La actividad se ejecutó desde el 5 de julio hasta el 17 de julio de 2007 en las horas de la tarde (2:00 p.m. – 5:00 p.m.) y tuvo lugar en la Fundación Colombo Alemana.

1. Objetivo principal³³

Conocer la información financiera y de mercadeo de cada idea de negocio de los aspirantes e identificar las capacidades y destrezas que poseen al momento de administrar los recursos que exige su funcionamiento.

2. Asistentes

Al Taller de idea de negocios asistió el equipo de trabajo de la Cruz Roja Colombiana, conformado por el Técnico de Microproyectos en Santander, el Coordinador de logística y compras, dos voluntarios, los aspirantes a beneficiados y las autoras.

³³ Fuente: Basado en documentos del proyecto REH/2005/111-139 de la Cruz Roja



3. Desarrollo del taller

La dinámica del Taller de idea de negocios consistió en el desarrollo de un formato previamente diseñado, cuyos derechos corresponden al proyecto REH/2005/111-139 de la Cruz roja; Los aspirantes durante los días del Taller plasmaban los recursos que tenían y los requeridos para la realización de sus ideas de negocios mediante la orientación del equipo de trabajo.

En el formato del Taller de idea de negocios se tocan temas relacionados con los clientes que poseen o pretenden captar, los costos de los recursos requeridos para el servicio y/o producto ofrecido, la publicidad empleada y los requisitos legales que deben cumplir.



El rol del equipo consiste en orientar a los participantes en las temáticas anteriormente mencionadas e inducirlos a organizar los recursos del negocio,



como un medio para conocer el estado del funcionamiento del mismo.

4. Conclusiones

- Hubo una pronunciada dificultad por parte de los participantes al momento de consignar la información correspondiente al estudio financiero, puesto que no tenían una noción clara de cuanto producir en un tiempo determinado, al igual que el material requerido con sus respectivas cantidades.
- Se presentó la ausencia de algunos participantes, tal situación encuentra su origen en el marcado desinterés por la búsqueda de las cotizaciones (considerado uno de los requisitos del Taller de idea de negocios), lo que permite cuestionar la actitud de autogestión que ha caracterizado a los participantes; igualmente otros motivos desconocidos que condujeron a la inasistencia desde el inicio de la actividad.

5. Acciones de mejora

- Ante la dificultad en la realización del estudio financiero, se propuso una nueva hoja de tareas basada en la que venía trabajando el equipo técnico hasta ese momento; señalándose como un logro adicional su utilización durante la realización del Taller de idea de negocios para el tercer grupo de aspirantes a ser beneficiados por el proyecto, en cual contó con la participación de las autoras en la mañana del primero de diciembre de 2007.

HOJA DE TAREAS TALLER IDEA DE NEGOCIOS

Con las siguientes tareas el participante ampliará los conocimientos financieros, capacidad productiva, mercadeo y legales de su idea de negocio.

1. Explique en que consiste su proyecto, que producto va a comercializar o servicio ha de prestar. (Que quiero hacer)
2. Escriba que mercancía, materia prima, herramienta, máquina o dinero necesita para hacer su proyecto. (Que necesito para hacer mi proyecto)
3. Escriba que mercancía, materia prima, herramienta, máquina o dinero tiene para hacer su proyecto. (Que tengo para hacer mi proyecto)
4. Complete los siguientes cuadros:

Nombre del cliente	Ubicación	Nombre de la competencia	Ubicación

Este cuadro llénelo para cada producto o servicio que realice

Producto	Cantidad total a producir	Tiempo de producción	Materia prima utilizada	Cantidad requerida	Costo unitario	Costo total	Precio de venta del producto

Tipo de publicidad	Cantidad del tipo de publicidad	Costo total

5. Escriba quiénes y cuantas personas trabajarían con usted. Cuanto les paga o pagaría.

6. Averigüe los requisitos para constituir legalmente su negocio. Traer RUT.

7. Escriba por qué considera que su negocio tiene futuro.

- Teniendo en cuenta que el proyecto se ha caracterizado por la autogestión, se propuso la elaboración de una base de datos por parte de la Cruz Roja, que contenga un listado de los proveedores que cumplan con los requisitos exigidos, de tal forma que a los participantes se les pueda sugerir realizar la cotización en estos establecimientos previamente clasificados de acuerdo al tipo de negocio y las condiciones legales, con el fin de evitar que se presente deserción por parte de los asistentes al taller de idea de negocios y/o la prorroga del proceso de revisión de la cotización y confirmación de compra por parte del equipo técnico de la Cruz Roja.

**ANEXO L. IMÁGENES DE LA EXPERIENCIA CON
LA COMUNIDAD GONZÁLEZ CHAPARRO Y LA CRUZ ROJA**



**Vista del Salón Comunal
Comunidad González Chaparro**



Unidad Productiva “Marquetería”



Unidad Productiva “Miscelánea”



Unidad Productiva “Guarnición”



ANEXO M. MARCO LEGAL

1. Constitución Política de Colombia de 1991

TITULO II

DE LOS DERECHOS, LAS GARANTIAS Y LOS DEBERES

CAPITULO 1

DE LOS DERECHOS FUNDAMENTALES

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

CAPITULO 2

DE LOS DERECHOS SOCIALES, ECONOMICOS Y CULTURALES

Artículo 57. La ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas.

2. Ley 387 de 1997

TITULO I.

DEL DESPLAZADO Y DE LA RESPONSABILIDAD DEL ESTADO

ARTICULO 1o. DEL DESPLAZADO. Es desplazado toda persona que se ha visto forzada a migrar dentro del territorio nacional abandonando su localidad de residencia o actividades económicas habituales, porque su vida, su integridad física, su seguridad o libertad personales han sido vulneradas o se encuentran

directamente amenazadas, con ocasión de cualquiera de las siguientes situaciones:

Conflicto armado interno,

Disturbios y tensiones interiores,

Violencia generalizada,

Violaciones masivas de los Derechos Humanos,

Infracciones al Derecho Internacional Humanitario

Otras circunstancias emanadas de las situaciones anteriores que puedan alterar o alteren drásticamente el orden público.

PARAGRAFO. El Gobierno Nacional reglamentará lo que se entiende por condición de desplazado.

ARTICULO 2o. DE LOS PRINCIPIOS. La interpretación y aplicación de la presente ley se orienta por los siguientes principios:

1o. Los desplazados forzados tienen derecho a solicitar y recibir ayuda internacional y ello genera un derecho correlativo de la comunidad internacional para brindar la ayuda humanitaria.

2o. El desplazado forzado gozará de los derechos civiles fundamentales reconocidos internacionalmente.

3o. El desplazado y/o desplazados forzados tienen derecho a no ser discriminados por su condición social de desplazados, motivo de raza, religión, opinión pública, lugar de origen o incapacidad física.

4o. La familia del desplazado forzado deberá beneficiarse del derecho fundamental de reunificación familiar.

5o. El desplazado forzado tiene derecho a acceder a soluciones definitivas a su situación.

6o. El desplazado forzado tiene derecho al regreso a su lugar de origen.

7o. Los colombianos tienen derecho a no ser desplazados forzadamente.

8o. El desplazado y/o los desplazados forzados tienen el derecho a que su libertad de movimiento no sea sujeta a más restricciones que las previstas en la ley.

9o. Es deber del Estado propiciar las condiciones que faciliten la convivencia entre los colombianos, la equidad y la justicia social.

ARTICULO 3o. DE LA RESPONSABILIDAD DEL ESTADO. Es responsabilidad del Estado colombiano formular las políticas y adoptar las medidas para la prevención del desplazamiento forzado; la atención, protección y consolidación y estabilización socioeconómica de los desplazados internos por la violencia.

Para efectos del inciso anterior, se tendrán en cuenta los principios de subsidiaridad, complementariedad, descentralización y concurrencia en los cuales se asienta la organización del Estado colombiano.

TITULO II.
DEL SISTEMA NACIONAL DE ATENCION INTEGRAL A LA
POBLACION DESPLAZADA POR LA VIOLENCIA

CAPITULO I.
CREACION, CONSTITUCION Y OBJETIVOS DEL SISTEMA NACIONAL
DE ATENCION INTEGRAL A LA POBLACION DESPLAZADA POR LA
VIOLENCIA

ARTICULO 4o. DE LA CREACION. Créase el Sistema Nacional de Atención Integral a la población desplazada por la violencia para alcanzar los siguientes objetivos:

1o. Atender de manera integral a la población desplazada por la violencia para que, en el marco del retorno voluntario o el reasentamiento, logre su reincorporación a la sociedad colombiana.

2o. Neutralizar y mitigar los efectos de los procesos y dinámicas de violencia que provocan el desplazamiento, mediante el fortalecimiento del desarrollo integral y sostenible de las zonas expulsoras y receptoras, y la promoción y protección de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario.

3o. Integrar los esfuerzos públicos y privados para la adecuada prevención y atención de las situaciones de desplazamiento forzado por la violencia.

4o. Garantizar un manejo oportuno y eficiente de todos los recursos humanos, técnicos, administrativos y económicos que sean indispensables para la prevención y atención de las situaciones que se presenten por causa del desplazamiento forzado por la violencia.

PARAGRAFO. Para el logro de los anteriores objetivos, el Sistema Nacional de Atención Integral a la población desplazada por la violencia contará con el Plan Nacional para la Atención Integral a la población desplazada por la violencia.

ARTICULO 5o. DE LA CONSTITUCION. El sistema estará constituido por el conjunto de entidades públicas, privadas y comunitarias que realizan planes, programas, proyectos y acciones específicas, tendientes a la atención integral de la población desplazada.

ARTICULO 6o. DEL CONSEJO NACIONAL PARA LA ATENCION INTEGRAL A LA POBLACION DESPLAZADA POR LA VIOLENCIA. Créase el Consejo Nacional para la Atención Integral a la Población Desplazada por la Violencia como órgano consultivo y asesor, encargado de formular la política y garantizar la asignación presupuestal de los programas que las entidades responsables del funcionamiento del Sistema Nacional de atención integral a la población desplazada por la violencia, tienen a su cargo.

Este Consejo Nacional estará integrado por:

- Un delegado del Presidente de la República, quien lo presidirá.

- El Consejero Presidencial para los Desplazados, o quien haga sus veces.
- El Ministro del Interior.
- El Ministro de Hacienda y Crédito Público.
- El Ministro de Defensa Nacional.
- El Ministro de Salud.
- El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural.
- El Ministro de Desarrollo Económico.

- El Director del Departamento Nacional de Planeación.
- El Defensor del Pueblo.
- El Consejero Presidencial para los Derechos Humanos, o quien haga sus veces.
- El Consejero Presidencial para la Política Social, o quien haga sus veces.
- El Gerente de la Red de Solidaridad Social o quien haga sus veces, y
- El Alto Comisionado para la Paz, o quien haga sus veces.

PARAGRAFO 1o. Los Ministros del Despacho que, de acuerdo con el presente artículo, conforman el Consejo Nacional, podrán delegar su asistencia en los Viceministros o en los Secretarios Generales de los respectivos Ministerios. En el caso del Ministerio de Defensa Nacional, éste podrá delegar en el Comandante General de las Fuerzas Militares. En el caso del Director del Departamento Nacional de Planeación podrá delegar en el Subdirector del mismo Departamento, y en el evento de la Red de Solidaridad, en el Subgerente de la misma.

Cuando la naturaleza del desplazamiento así lo aconseje, podrán ser invitados al Consejo otros Ministros o Jefes de Departamentos Administrativos o directores, presidentes o gerentes de entidades descentralizadas del orden nacional o representantes de las Organizaciones de Desplazados.

PARAGRAFO 2o. El Director de la Dirección General Unidad Administrativa Especial para los Derechos Humanos del Ministerio del Interior ejercerá la secretaría técnica del Consejo Nacional.

ARTICULO 7o. DE LOS COMITES MUNICIPALES, DISTRITALES Y DEPARTAMENTALES PARA LA ATENCION INTEGRAL A LA POBLACION DESPLAZADA POR LA VIOLENCIA. El Gobierno Nacional promoverá la creación de los comités municipales, distritales y departamentales para la Atención Integral a la Población Desplazada por la Violencia, encargados de prestar apoyo y brindar

colaboración al Sistema Nacional de Atención Integral a la Población Desplazada por la Violencia, que estarán conformados por:

1. El Gobernador o el Alcalde, o quien haga sus veces, quien lo presidirá.
2. El Comandante de Brigada o su delegado.
3. El Comandante de la Policía Nacional en la respectiva jurisdicción o su delegado.
4. El Director del Servicio Seccional de Salud o el Jefe de la respectiva Unidad de Salud, según el caso.
5. El Director Regional, Coordinador del Centro Zonal o el Director de Agencia en los nuevos departamentos, del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.
6. Un representante de la Cruz Roja Colombiana.
7. Un representante de la Defensa Civil.
8. Un representante de las iglesias.
9. Dos representantes de la Población Desplazada.

PARAGRAFO 1o. El Comité, por decisión suya, podrá convocar a representantes o delegados de otras organizaciones o en general a organizaciones cívicas o a personas de relevancia social en el respectivo territorio.

El Ministerio del Interior o cualquier entidad del orden nacional, miembro del Consejo Nacional puede, para efectos de coordinar la ejecución de las acciones y/o prestar apoyo técnico en cualquiera de las áreas de intervención, asistir a las sesiones de dichos comités.

PARAGRAFO 2o. Cuando el desplazamiento se produzca en poblaciones, veredas o corregimientos en donde no puedan convocarse todos los anteriores miembros, el Comité podrá sesionar con la primera autoridad política del lugar - inspector de policía- o quien haga sus veces, el representante de los desplazados y/o el representante de las Iglesias, de la Fuerza Pública y de la Policía Nacional.

PARAGRAFO 3o. En aquellos municipios o distritos donde se presenten situaciones de desplazamiento provocadas por la violencia, será obligación de los alcaldes convocar de emergencia los comités municipales y distritales para la Atención Integral de la Población Desplazada. Será causal de mala conducta omitir el cumplimiento de esta disposición.

ARTICULO 8o. DE LAS ACCIONES DE PREVENCION DE LOS COMITES MUNICIPALES. Las acciones de prevención que deberán emprender los comités municipales, entre otras, serán:

1. Acciones jurídicas. Los miembros del comité municipal deberán orientar a las comunidades que puedan verse afectadas por un hecho de desplazamiento, en la solución, por vías jurídicas e institucionales, de los conflictos que puedan generar tal situación. Así mismo, analizarán la viabilidad de las acciones jurídicas y recomendarán o decidirán la interposición oportuna de los recursos constitucionales o legales pertinentes que permitan minimizar o erradicar procesos embrionarios de persecución o violencia.

2. Los miembros del comité municipal tratarán de prevenir los procesos embrionarios de desplazamiento proponiendo mecanismos alternativos de solución de conflictos.

3. Acciones asistenciales. Los miembros del comité municipal deberán evaluar las necesidades insatisfechas de las personas o comunidades que eventualmente puedan precipitar un proceso de desplazamiento forzado. Deberán, con base en dicha evaluación, tomar las medidas asistenciales del caso.

CAPITULO II.

DEL PLAN NACIONAL PARA LA ATENCION INTEGRAL A LA POBLACION DESPLAZADA POR LA VIOLENCIA

SECCION 1.

DEL DISEÑO Y OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL PARA LA ATENCION INTEGRAL A LA POBLACION DESPLAZADA POR LA VIOLENCIA

ARTICULO 9o. DEL DISEÑO. El Gobierno Nacional diseñará el Plan Nacional para la Atención Integral a la Población Desplazada por la Violencia el cual, una vez aprobado por el Consejo Nacional, será adoptado mediante decreto.

Para la elaboración de dicho plan se contará con el concurso de las entidades públicas, privadas y comunitarias que conforman el Sistema Nacional de Atención Integral a la Población Desplazada por la Violencia.

Las medidas y acciones que se adopten en el Plan Nacional deberán atender las características y condiciones especiales de las "zonas de expulsión" y de las "zonas recepción".

PARAGRAFO. El Gobierno Nacional diseñará y pondrá en ejecución, en un término no mayor de seis (6) meses, contados a partir de la vigencia de la presente ley, el plan a que hace referencia este artículo.

ARTICULO 10. DE LOS OBJETIVOS. Los objetivos del Plan Nacional serán los siguientes, entre otros:

1. Elaborar diagnósticos de las causas y agentes que generan el desplazamiento por la violencia, de las zonas del territorio nacional donde se producen los mayores flujos de población, de las zonas receptoras, de las personas y comunidades que son víctimas de esta situación y de las consecuencias sociales, económicas, jurídicas y políticas que ello genere.
2. Diseñar y adoptar medidas sociales, económicas, jurídicas, políticas y de seguridad, orientadas a la prevención y superación de las causas que generan el desplazamiento forzado.
3. Adoptar medidas de atención humanitaria de emergencia a la población desplazada, con el fin de asegurarle su protección y las condiciones necesarias para la subsistencia y la adaptación a la nueva situación.
4. Crear y aplicar mecanismos que brinden asistencia legal y jurídica a la población desplazada para garantizar la investigación de los hechos, la restitución de los derechos vulnerados y la defensa de los bienes afectados.
5. Diseñar y adoptar medidas que garanticen a la población desplazada su acceso a planes, programas y proyectos integrales de desarrollo urbano y rural, ofreciéndole los medios necesarios para que cree sus propias formas de

subsistencia, de tal manera que su reincorporación a la vida social, laboral y cultural del país, se realice evitando procesos de segregación o estigmatización social.

6. Adoptar las medidas necesarias que posibiliten el retorno voluntario de la población desplazada a su zona de origen o su reubicación en nuevas zonas de asentamiento.

7. Brindar atención especial a las mujeres y niños, preferencialmente a las viudas, mujeres cabeza de familia y huérfanos.

8. Garantizar atención especial a las comunidades negras e indígenas sometidas al desplazamiento en correspondencia con sus usos y costumbres, y propiciando el retorno a sus territorios, y

9. Las demás acciones que el Consejo Nacional considere necesarias.

SECCION 2.

DE LA RED NACIONAL DE INFORMACION PARA LA ATENCION A LA POBLACION DESPLAZADA POR LA VIOLENCIA

ARTICULO 11. FUNCIONAMIENTO. La Red Nacional de Información para la Atención a la Población Desplazada será el instrumento que garantizará al Sistema Nacional una rápida y eficaz información nacional y regional sobre los conflictos violentos, la identificación y el diagnóstico de las circunstancias que obligan al desplazamiento de la población.

Además, le permitirá evaluar la magnitud del problema, tomar medidas para la atención inmediata, elaborar planes para la consolidación y estabilización de los desplazados y formular alternativas de solución para la atención a la población desplazada por la violencia. Esta red deberá contar con un módulo especial para el seguimiento de las acciones ejecutadas en desarrollo del Plan Nacional.

ARTICULO 12. PUNTOS DE INFORMACION LOCALES. La Consejería Presidencial para los Desplazados y la Dirección General Unidad Administrativa Especial para los Derechos Humanos, en coordinación con los gobiernos departamentales y municipales, las personerías municipales, las oficinas regionales y seccionales de la Defensoría del Pueblo, la Cruz Roja Colombiana, la Iglesia y las organizaciones de desplazados, acordarán la instalación de puntos de red en los municipios de las zonas afectadas por el desplazamiento.

ARTICULO 13. DEL OBSERVATORIO DEL DESPLAZAMIENTO INTERNO POR LA VIOLENCIA. El Gobierno Nacional creará un Observatorio del Desplazamiento Interno por la violencia, el cual producirá informes semestrales sobre la magnitud y tendencias que presenta el desplazamiento y los resultados de las políticas estatales en favor de la población desplazada. Dicho observatorio fortalecerá la Red Nacional de Información y contará con la participación de expertos y centros académicos de reconocida trayectoria.

SECCION 3. DE LA PREVENCION

ARTICULO 14. DE LA PREVENCION. Con el objeto de prevenir el desplazamiento forzado por la violencia, el Gobierno Nacional adoptará, entre otras, las siguientes medidas:

1. Estimular la constitución de grupos de trabajo para la prevención y anticipación de los riesgos que puedan generar el desplazamiento.
2. Promover actos ciudadanos y comunitarios de generación de la convivencia pacífica y la acción de la fuerza pública contra los factores de perturbación.
3. Desarrollar acciones para evitar la arbitrariedad, discriminación y para mitigar los riesgos contra la vida, la integridad de las personas y los bienes patrimoniales de la población desplazada.
4. Diseñar y ejecutar un Plan de Difusión del Derecho Internacional Humanitario, y
5. Asesorar a las autoridades departamentales y municipales encargadas de los planes de desarrollo para que se incluyan los programas de prevención y atención.

PARAGRAFO. La Dirección General de la Unidad Administrativa Especial de Derechos Humanos del Ministerio del Interior, deberá concertar con las autoridades municipales y/o departamentales la convocatoria de los Consejos de Seguridad, cuando existan razones fundadas para presumir que se presentará un desplazamiento forzado.

SECCION 4.

DE LA ATENCION HUMANITARIA DE EMERGENCIA

ARTICULO 15. DE LA ATENCION HUMANITARIA DE EMERGENCIA. Una vez se produzca el desplazamiento, el Gobierno Nacional iniciará las acciones inmediatas tendientes a garantizar la atención humanitaria de emergencia con la finalidad de socorrer, asistir y proteger a la población desplazada y atender sus necesidades de alimentación, aseo personal, manejo de abastecimientos,

utensilios de cocina, atención médica y psicológica, transporte de emergencia y alojamiento transitorio en condiciones dignas.

En todos los casos de desplazamiento, las autoridades civiles y militares que se encuentren en las zonas receptoras de población desplazada, garantizarán el libre paso de los envíos de ayuda humanitaria, el acompañamiento nacional e internacional a la población desplazada y el establecimiento de oficinas temporales o permanentes para la defensa y protección de Derechos Humanos y el cumplimiento de las normas del Derecho Internacional Humanitario.

Mientras persista la situación de emergencia se auspiciará la creación y permanencia de equipos interinstitucionales conformados por entidades estatales y gubernamentales del orden nacional, departamental y municipal, para la protección del desplazado y sus bienes patrimoniales.

El Ministerio Público y la Fiscalía General de la Nación emprenderán de oficio las investigaciones sobre los hechos punibles que condujeron al desplazamiento.

PARAGRAFO. A la atención humanitaria de emergencia se tiene derecho por espacio máximo de tres (3) meses, prorrogables excepcionalmente por otros tres (3) más.

SECCION 5. DEL RETORNO

ARTICULO 16. DEL RETORNO. El Gobierno Nacional apoyará a la población desplazada que quiera retornar a sus lugares de origen, de acuerdo con las previsiones contenidas en esta ley, en materia de protección y consolidación y

estabilización socioeconómica.

SECCION 6.

DE LA CONSOLIDACION Y ESTABILIZACION SOCIOECONOMICA

ARTICULO 17. DE LA CONSOLIDACION Y ESTABILIZACION SOCIOECONOMICA. El Gobierno Nacional promoverá acciones y medidas de mediano y largo plazo con el propósito de generar condiciones de sostenibilidad económica y social para la población desplazada en el marco del retorno voluntario o el reasentamiento en otras zonas rurales o urbanas.

Estas medidas deberán permitir el acceso directo de la población desplazada a la oferta social del gobierno, en particular a los programas relacionados con:

1. Proyectos productivos.
2. Sistema Nacional de Reforma Agraria y de Desarrollo Rural Campesino.
3. Fomento de la microempresa.
4. Capacitación y organización social.
5. Atención social en salud, educación y vivienda urbana y rural, la niñez, la mujer y las personas de la tercera edad.
6. Planes de empleo urbano y rural de la Red de Solidaridad Social.

SECCION 7.

DE LA CESACION DE LA CONDICION DE DESPLAZADO FORZADO

ARTICULO 18. DE LA CESACION DE LA CONDICION DE DESPLAZADO FORZADO. La condición de desplazado forzado por la violencia cesa cuando se logra la consolidación y estabilización socioeconómica, bien sea en su lugar de origen o en las zonas de reasentamiento.

PARAGRAFO. El desplazado cooperará en el mejoramiento, restablecimiento, consolidación y estabilización de su situación.

SECCION 8.

DE LAS INSTITUCIONES

ARTICULO 19. DE LAS INSTITUCIONES. Las instituciones comprometidas en la Atención Integral a la Población Desplazada, con su planta de personal y estructura administrativa, deberán adoptar a nivel interno las directrices que les permitan prestar en forma eficaz y oportuna la atención a la población desplazada, dentro del esquema de coordinación del Sistema Nacional de Atención Integral a la Población Desplazada.

Las instituciones con responsabilidad en la Atención Integral de la Población Desplazada deberán adoptar, entre otras, las siguientes medidas:

1. El Instituto Colombiano para la Reforma Agraria, Incora, adoptará programas y procedimientos especiales para la enajenación, adjudicación y titulación de tierras, en las zonas de expulsión y de recepción de la población afectada por el desplazamiento forzado, así como líneas especiales de crédito, dando prelación a la población desplazada.

El Incora llevará un registro de los predios rurales abandonados por los desplazados por la violencia e informará a las autoridades competentes para que procedan a impedir cualquier acción de enajenación o transferencia de títulos de propiedad de estos bienes, cuando tal acción se adelante contra la voluntad de los titulares de los derechos respectivos.

En los procesos de retorno y reubicación de desplazados por la violencia, el Gobierno Nacional dará prioridad a éstos en las zonas de reserva campesina y/o en aquellos predios rurales que hayan sido objeto de la acción de extinción de dominio mediante sentencia administrativa o judicial.

El Instituto Agropecuario de la Reforma Agraria establecerá un programa que permita recibir la tierra de personas desplazadas a cambio de la adjudicación de otros predios de similares características en otras zonas del país.

El Fondo Agropecuario de Garantías otorgará garantías del 100% a los créditos de los proyectos productivos de los desplazados.

2. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través de la Dirección de Desarrollo Social y de la Oficina de Mujer Rural, diseñará y ejecutará programas para la atención y consolidación y estabilización socioeconómica de la población desplazada.

3. El Instituto de Fomento Industrial, a través de los programas de Propyme y Finurbano otorgará líneas especiales de crédito en cuanto a períodos de gracia, tasas de interés, garantías y tiempos de amortización para el desarrollo de microempresas y proyectos productivos que presenten las personas beneficiarias de la presente ley.

4. El Sistema General de Seguridad Social en Salud implementará mecanismos expeditos para que la población afectada por el desplazamiento acceda a los servicios de asistencia médica integral, quirúrgica, odontológica, psicológica, hospitalaria y de rehabilitación, de acuerdo con lo establecido en la Ley 100 de 1993.

5. La Red de Solidaridad Social dará en las mesas de solidaridad prioridad a las necesidades de las comunidades desplazadas y atenderá a las víctimas de este fenómeno, vinculándolas a sus programas.

6. La Dirección Nacional para la Equidad de la Mujer dará prelación en sus programas a las mujeres desplazadas por la violencia, especialmente a las viudas y a las mujeres cabeza de familia.

7. El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar dará prelación en sus programas a la atención de los niños lactantes, a los menores de edad, especialmente los huérfanos, y a los grupos familiares, vinculándolos al proyecto de asistencia social familiar y comunitaria en las zonas de asentamiento de los desplazados.

8. El Sistema Nacional de Cofinanciación dará atención preferencial a las entidades territoriales que soliciten la cofinanciación de los diferentes proyectos para atender las necesidades de la población afectada por el desplazamiento forzado.

9. Las entidades territoriales desarrollarán programas especiales de atención en materia educativa a la población desplazada por la violencia y accederán a recursos del programa de subsidios a la permanencia y asistencia a la educación básica del FIS.

10. El Ministerio de Educación Nacional y las Secretarías de Educación departamentales, municipales y distritales, adoptarán programas educativos especiales para las víctimas del desplazamiento por la violencia. Tales programas podrán ser de educación básica y media especializada y se desarrollarán en tiempos menores y diferentes a los convencionales, para garantizar su rápido efecto en la rehabilitación y articulación social, laboral y productiva de las víctimas del desplazamiento interno por la violencia.

11. El SENA dará prioridad y facilidad para el acceso de jóvenes y adultos desplazados por la violencia, a sus programas de formación y capacitación técnica.

12. La Defensoría del Pueblo diseñará y ejecutará programas de divulgación y promoción de las normas del Derecho Internacional Humanitario.

En estos programas se deberán integrar las Entidades Gubernamentales del orden nacional, departamental y municipal, las Organizaciones No Gubernamentales y las Organizaciones de Desplazados.

13. La Comisión Nacional de Televisión diseñará y ejecutará campañas de sensibilización y concientización para prevenir el desplazamiento forzado en los canales de la televisión nacional, y

14. El Instituto Nacional de la Reforma Urbana, Inurbe, desarrollará programas especiales de vivienda para atender las necesidades de la población desplazada por la violencia.

ARTICULO 20. DEL MINISTERIO PUBLICO. Corresponde al Ministerio Público y a sus oficinas regionales y seccionales la guarda y promoción de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario de la población víctima del desplazamiento forzado, así como el control del estricto cumplimiento de las obligaciones asignadas a cada institución en el Plan Nacional para la Atención Integral a la Población Desplazada. Las autoridades municipales deberán informar, de manera inmediata, al representante del Ministerio Público correspondiente, sobre la ocurrencia del desplazamiento o sobre la ocurrencia de eventos que puedan generarlo.

CAPITULO III.

DEL FONDO NACIONAL PARA LA ATENCION INTEGRAL A LA POBLACION DESPLAZADA POR LA VIOLENCIA

ARTICULO 21. DE LA CREACION Y NATURALEZA. Créase el Fondo Nacional para la Atención Integral a la Población Desplazada por la Violencia que funcionará como una cuenta especial sin personería jurídica administrada por el Ministerio del Interior, como un sistema separado de cuentas.

PARAGRAFO. La Consejería Presidencial para los Desplazados coordinará la ejecución de los recursos de este Fondo.

ARTICULO 22. DEL OBJETO. El Fondo Nacional para la Atención Integral a la Población Desplazada por la Violencia tiene por objeto financiar y/o cofinanciar los programas de prevención del desplazamiento, de atención humanitaria de emergencia, de retorno, de estabilización y consolidación socioeconómica y la instalación y operación de la Red Nacional de Información.

PARAGRAFO. La participación del Fondo Nacional en la financiación y/o cofinanciación de los programas mencionados, no exime a las instituciones y entidades nacionales, departamentales, distritales y municipales involucradas en la atención integral a la población desplazada, de gestionar los recursos necesarios para la ejecución de las acciones de su competencia.

ARTICULO 23. DE LOS RECURSOS. Los recursos del Fondo Nacional para la Atención Integral a la Población Desplazada por la Violencia estarán constituidos por:

1. Los recursos que se le asignen en el Presupuesto General de la Nación.
2. Las donaciones en dinero que ingresen directamente al Fondo, previa la incorporación al Presupuesto General de la Nación y las donaciones en especie legalmente aceptadas.
3. Los recursos de crédito que contrate la Nación para atender el objeto y funciones del Fondo, previa incorporación al Presupuesto General de la Nación.
4. Los aportes en dinero, provenientes de la cooperación internacional, previa incorporación al Presupuesto General de la Nación.
5. Los demás bienes, derechos y recursos adjudicados, adquiridos o que adquiriera a cualquier título de conformidad con la ley.

ARTICULO 24. DE LA ADMINISTRACION. La administración del Fondo Nacional para la Atención Integral a la Población Desplazada por la Violencia estará a cargo del Director General de la Dirección General Unidad Administrativa Especial para

los Derechos Humanos del Ministerio del Interior, quien será ordenador del gasto en virtud de la delegación que le otorgue el Ministro del Interior.

ARTICULO 25. DE LA REGLAMENTACION. El Gobierno Nacional, dentro de los tres (3) meses siguientes a la vigencia de esta ley, reglamentará la organización y funcionamiento del Fondo, los objetivos y funciones que le corresponden, el régimen de apropiaciones y operaciones en materia presupuestal y patrimonial necesario para su operación.

Así mismo, el Gobierno Nacional hará los ajustes y traslados presupuestales correspondientes en el Presupuesto General de la Nación para dejar en cabeza del Fondo las apropiaciones necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.

TITULO III.

MARCO DE PROTECCION JURIDICA

ARTICULO 26. DE LA DEFINICION DE LA SITUACION MILITAR DE LOS DESPLAZADOS. Las personas que teniendo la obligación legal de resolver su situación militar y que por motivos relacionados con el desplazamiento forzado no lo hubiesen hecho, podrán presentarse a cualquier distrito militar, dentro del año siguiente a la fecha en la que se produjo el desplazamiento, para resolver dicha situación sin que se le considere remiso.

ARTICULO 27. DE LA PERTURBACION DE LA POSESION. La perturbación de la posesión o abandono del bien mueble o inmueble, con motivo de una situación de violencia que obliga al desplazamiento forzado del poseedor, no interrumpirá el término de prescripción a su favor.

El poseedor interrumpido en el ejercicio de su derecho informará del hecho del desplazamiento a la Personería Municipal, Defensoría del Pueblo, Procuraduría Agraria, o a cualquier entidad del Ministerio Público, a fin de que se adelanten las acciones judiciales y/o administrativas a que haya lugar.

ARTICULO 28. DE LOS PROCESOS JUDICIALES Y ADMINISTRATIVOS EN LOS QUE EL DESPLAZADO FORZADO ES PARTE. En los procesos judiciales y administrativos en los que el desplazado forzado es parte, las autoridades competentes evaluarán conforme a las circunstancias del caso, los cambios de radicación, comisiones, traslados y demás diligencias necesarias a fin de garantizar la celeridad y eficacia de los procesos de que se trate, sin perjuicio de los derechos de terceros.

TITULO IV.

OTRAS DISPOSICIONES

ARTICULO 29. DE LA PROTECCION A LAS PERSONAS DESPLAZADAS. La Dirección General Unidad Administrativa Especial para los Derechos Humanos del Ministerio del Interior brindará protección a las personas desplazadas por la violencia, con respecto de las cuales existan razones fundadas para temer por su seguridad, bajo los parámetros que establezca el Plan Nacional de Atención Integral a la Población Desplazada.

La evaluación de la situación de seguridad de los desplazados se hará en estrecha colaboración con el Ministerio Público, la Iglesia y las Organizaciones No Gubernamentales que realicen actividades en las zonas de expulsión.

ARTICULO 30. DEL APOYO A LAS ORGANIZACIONES DE DESPLAZADOS. El Gobierno Nacional brindará las garantías necesarias a las organizaciones de los

desplazados y a las Entidades No Gubernamentales que desarrollen acciones en pro de los derechos humanos y de los desplazados internos.

ARTICULO 31. DE LOS INFORMES AL CONGRESO. Con el fin de evaluar el desarrollo del Plan Nacional para la Atención Integral a la Población Desplazada por la Violencia, el Gobierno Nacional presentará al Congreso de la República, antes del 16 de marzo de cada año, un informe sobre la ejecución del plan y los correctivos y propuestas de acción a seguir.

ARTICULO 32. DE LOS BENEFICIOS CONSAGRADOS EN ESTA LEY.
<Artículo modificado por el artículo 32 de la Ley 962 de 2005. El nuevo texto es el siguiente:> Tendrán derecho a recibir los beneficios consagrados en la presente ley, los colombianos que se encuentren en las circunstancias previstas en el artículo 1 de la misma y que hayan declarado esos hechos ante la Procuraduría General de la Nación, o ante la Defensoría del Pueblo, o ante las Personerías Municipales o Distritales, en formato único diseñado por la Red de Solidaridad Social. Cualquiera de estos organismos que reciba la mencionada declaración remitirá copia de la misma, a más tardar el día hábil siguiente, a la Red de Solidaridad Social o a la oficina que esta designe a nivel departamental, distrital o municipal, para su inscripción en el programa de beneficios.

PARÁGRAFO. Cuando se establezca que los hechos declarados por quien alega la condición de desplazado no son ciertos, esta persona perderá todos los beneficios que otorga la presente ley, sin perjuicio de las sanciones penales a que haya lugar.

Artículo modificado por el artículo 32 de la Ley 962 de 2005, publicada en el Diario Oficial No. 45.963 de 08 de julio de 2005

- Numerales 1 y 2 modificado por el artículo 74 del Decreto 266 de 2000, publicado en el Diario Oficial No. 43.906 del 22 de febrero de 2000. INEXEQUIBLE.

- Numerales 1 y 2 modificado por el artículo 135 del Decreto 1122 de 1999, publicado en el Diario Oficial No. 43.622 del 29 de junio de 1999. INEXEQUIBLE

<Jurisprudencia - Vigencia>

Corte Constitucional:

- El Decreto 266 fue 2000 fue declarado INEXEQUIBLE por la Corte Constitucional mediante Sentencia C-1316-00 del 26 de septiembre de 2000, Magistrado Ponente Dr. Carlos Gaviria. A partir de su promulgación.

- El Decreto 1122 de 1999 fue declarado INEXEQUIBLE por la Corte Constitucional mediante Sentencia C-923-99 del 18 de noviembre de 1999, Magistrado Ponente Dr. Álvaro Tafur Galvis.

<Legislación Anterior>

Texto original de la Ley 387 de 1997:

ARTÍCULO 32. Tendrán derecho a recibir los beneficios consagrados en la presente ley, las personas colombianas que se encuentren en las circunstancias previstas en el artículo 1o de esta ley y que cumplan los siguientes requisitos:

1. Que hayan declarado esos hechos ante la Procuraduría General de la Nación, la Defensoría del Pueblo, las Personerías Municipales o Distritales, o cualquier despacho judicial de acuerdo con el procedimiento de recepción de cada entidad, y

2. Que además, remitan para su inscripción copia de la declaración de los hechos de que trata el numeral anterior a la Dirección General Unidad Administrativa Especial para los Derechos Humanos del Ministerio del Interior, o a la oficina que esta entidad designe a nivel departamental, distrital o municipal.

PARAGRAFO. Cuando se establezca que los hechos declarados por quien alega la condición de desplazado no son ciertos, esta persona perderá todos los beneficios que otorga la presente ley, sin perjuicio de las sanciones penales a que haya lugar.

Texto modificado por el Decreto 266 de 2000, declarado INEXEQUIBLE por la Corte Constitucional:

1. Que hayan declarado esos hechos ante la Procuraduría General de la Nación, la Defensoría del Pueblo, las personerías municipales o distritales, en formato único diseñado por la Red de Solidaridad Social.

2. Que además remitan para su inscripción a la Red de Solidaridad Social o a la oficina que esta designe a nivel departamental, distrital o municipal copia de la declaración de los hechos de que trata el numeral anterior.

Texto de la Ley 387 de 1997 modificado por el Decreto 1122 de 1999, declarado INEXEQUIBLE por la Corte Constitucional:

1. Que hayan declarado esos hechos ante la Procuraduría General de la Nación, la Defensoría del Pueblo, las personerías municipales o distritales, en formato único diseñado por la Red de Solidaridad Social.

2. Que además remitan para su inscripción a la Red de Solidaridad Social o a la oficina que esta designe a nivel departamental, distrital o municipal copia de la declaración de los hechos de que trata el numeral anterior.

ARTICULO 33. En desarrollo de lo dispuesto en el artículo 87 de la Constitución Nacional, los beneficiarios de la presente ley, las Organizaciones No Gubernamentales y las entidades oficiales encargadas de la defensa o promoción de los Derechos Humanos, podrán ejercitar la acción de cumplimiento para exigir judicialmente la plena efectividad de los derechos consagrados en la presente ley en favor de los desplazados.

Mientras se desarrolla legalmente el artículo 87 de la Constitución Nacional, la acción de cumplimiento se tramitará de conformidad con las disposiciones procedimentales y de competencia consignadas en el Decreto número 2591 de 1991 sobre acción de tutela.

ARTICULO 34. DE LA VIGENCIA DE LA LEY. Esta ley rige a partir de su promulgación.