

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCION	5
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION	8
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
2.1.1 Descripción de la situación actual del problema en Colombia.	8
2.1.2 Descripción de la situación actual del problema en Samaniego.	10
2.1.2.1 Reseña del Municipio de Samaniego.	10
2.1.2.2 Descripción del problema en el Municipio de Samaniego.	11
2.1.3 Identificación del problema en el Municipio de Samaniego.	13
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	14
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	15
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
4. JUSTIFICACION	17
5. MARCO DE REFERENCIA	20
5.1 MARCO TEORICO	20
5.2 MARCO CONCEPTUAL DE PLANEACION ESTRATEGICA	23
5.2.1 Importancia de la Planeación Estratégica.	26
5.2.2 La Estrategia como Plan.	28
5.2.3 La Estrategia Corporativa.	28
5.2.4 Implementación del Plan Estratégico.	28
5.2.5 Dirección Estratégica.	30
5.2.6 Concepto de Desarrollo Sustentable y Sostenible.	31

5.2.7 Concepto de Empresa Social.	32
5.3 MARCO CONTEXTUAL	33
5.4 MARCO LEGAL	33
6. ASPECTOS METODOLOGICOS	40
6.1 TIPO DE ESTUDIO	40
6.1.1 Estudio Explicativo.	40
6.1.2 Estudio Predictivo.	40
6.2 METODO DE INVESTIGACION	41
6.2.1 Método de Análisis.	41
6.3 FUENTES Y TECNICAS PARA RECOLECCION DE INFORMACION	41
6.3.1 Fuentes Primarias.	41
6.3.1.1 Trabajo de Campo.	41
6.3.1.2 Encuestas.	43
6.3.1.3 Observación Directa.	43
6.3.2 Fuentes Secundarias.	43
6.3.2.1 Textos.	43
6.3.2.2 Documentos, prensa, folletos, plegables y revistas.	43
6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION	44
7. PLANEACION ESTRATEGICA	45
7.1 ETAPA CERO – DEFINICION DEL HORIZONTE DEL TIEMPO	47
7.2 ETAPA UNO – PRINCIPIOS CORPORATIVOS	47
7.2.1 Cultura corporativa de AMDUCOL.	47
7.2.2 Comunicación.	48
7.2.3 Compromiso institucional.	50
7.3 ETAPA DOS - DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	50
7.3.1 Análisis interno PCI - Perfil de Capacidad Interna	51
7.3.2 Análisis Externo POAM - Perfil de Oportunidades y Amenazas.	53
7.3.3 Análisis DOFA.	55

7.3.4 Análisis DOFA – AMDUCOL.	56
7.3.5 Análisis de Vulnerabilidad.	62
7.3.5.1 Identificación de puntales.	62
7.3.5.2 Traducir los puntales en amenazas.	62
7.3.5.3 Evaluación de consecuencias.	63
7.3.5.4 Valorizar el impacto.	64
7.3.5.5 Probabilidad de ocurrencia de la amenaza.	64
7.3.5.6 Capacidad de reacción.	64
7.3.5.7 Grado de vulnerabilidad.	66
7.3.5.8 Conclusiones de análisis de vulnerabilidad.	67
7.4 ETAPA TRES - DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE AMDUCOL	68
7.4.1 Búsqueda de valores.	69
7.4.2 Formulación de la Visión y la Misión.	69
7.4.3 Objetivos globales corporativos.	71
7.4.3.1 Fomento del desarrollo empresarial.	72
7.4.3.2 Gestión de proyectos sociales.	72
7.4.3.3 Fortalecimiento organizacional e institucional.	72
7.4.3.4 Desarrollo del talento humano.	72
7.4.4 Objetivo social de AMDUCOL.	73
7.4.5 Objetivos específicos.	73
7.5 ETAPA CUATRO - PROYECCIÓN ESTRATEGICA	74
7.5.1 Area Estratégica.	74
7.5.2 Programas o Areas Estratégicas.	75
7.5.2.1 Programa de Integración Social.	75
7.5.2.2 Programa de Desarrollo Económico.	76
7.5.2.3 Programa de Desarrollo Empresarial.	79
7.5.2.4 Programa de Educación y Capacitación.	79
7.6 ETAPA QUINTA - PLAN OPERATIVO	80

7.6.1 Programa de Integración Social.	80
7.6.1.1 Fortalecimiento del proyecto de vida y apoyo psicosocial.	80
7.6.2 Programa de Desarrollo Económico.	84
7.6.2.1 Proyecto para financiación económica de AMDUCOL.	84
7.6.2.2 Proyecto de fortalecimiento institucional de AMDUCOL.	84
7.6.3 Programa de Desarrollo Empresarial.	85
7.6.3.1 Proyecto emprendimiento empresarial.	85
7.6.3.2 Proyecto agrícola y agroindustrial.	86
7.6.3.3 Proyecto de seguridad alimentaria.	87
7.6.4 Programa de Educación y Capacitación/Transversal.	88
7.6.4.1 Proyecto de capacitación y asistencia técnica.	88
7.7 ETAPA SEXTA - MONITORIA ESTRATEGICA	88
7.7.1 Indicadores.	90
7.7.2 Indicadores de AMDUCOL	95
8. CONCLUSIONES	97
9. RECOMENDACIONES	100
10. PROPUESTA PARA REESTRUCTURACION DE AMDUCOL	101
11. BIBLIOGRAFIA	105
12. TABLA DE CONTENIDO	
13. ANEXOS	

INTRODUCCION

El desplazamiento en Colombia es el costo social de una guerra que afecta especialmente a la población civil y dentro de ésta a los campesinos como primeras víctimas de una violencia que se resiste a desaparecer.

La Asociación Municipal de Desplazados Unidos de Colombia AMDUCOL es una organización no gubernamental, conformada por 507 socios afiliados desplazados por la violencia, que actualmente se halla asentada en el Municipio de Samaniego, Departamento de Nariño. Constituida legalmente desde el 04 de febrero del año 2002, con Número de Identificación Tributaria - NIT No. 814.004.239 – 4 de la DIAN.

AMDUCOL considerada como una Empresa Social, para conseguir y alcanzar su objeto social debe planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar, bajo una concepción contemporánea y actualizada, además de encaminar y orientar su objeto hacia la Gerencia Social; donde se combina el componente empresarial con el de propiciar que la sociedad y el Estado se comprometan más a dar solución a este problema del desplazamiento y produzcan transformaciones concretas.

De otra parte, se deberá gestionar la participación de grupos organizados como ONG's nacionales y transnacionales, en busca de cooperación internacional y desarrollo social, entidades éstas que dirigen sus recursos y donaciones a personas y familias más vulnerables afectadas por problemas sociales y en conflicto, como los desplazados asentados en Samaniego, para que puedan algún día vivir en condiciones dignas.

Después de un recorrido desde la experiencia cotidiana de AMDUCOL, de la observación y las sensaciones que nos producen los acercamientos a su mundo, con los reclamos y aprobaciones, de esta población que ha padecido la situación de desplazamiento forzado, después de que el Estado ha tratado de cumplir, como lo exige la Constitución y la Ley 387 del 18 de julio 1.997, se vislumbra en AMDUCOL una comunidad organizada, con más debilidades que fortalezas, con oportunidades y amenazas, que interactúan para favorecer o impedir el logro de su objetivo social, pero ante todo con una disposición de mente abierta y consciente que debe continuar adelante con un legado ancestral al cual no se puede renunciar.

El Diagnóstico Participativo de los asociados de AMDUCOL, que se realizó a través de la metodología DOFA, demuestra que entre las fortalezas que los identifican, la de mayor impacto es la buena imagen corporativa con alta responsabilidad social, las debilidades son más, destacándose la deficiente orientación empresarial, la ausencia de capital, la falta de liquidez y de disponibilidad de fondos internos y otros recursos, además de la ausencia de una planeación estratégica eficiente y eficaz.

Las principales amenazas y oportunidades o fuerzas externas que favorecen o impiden el desarrollo del plan estratégico son de origen económico, social, político, tecnológico, geográfico y competitivo, conformando las variables de análisis del diagnóstico externo de AMDUCOL.

Entre otras fortalezas que los identifican, se destacan las de ser emprendedores, con conocimientos y experiencia en oficios para desempeñarse en ventas, construcción y labores agropecuarias que apoyan el trabajo asociativo.

Presentan debilidades como falta de empleo, falta de capital para inversión, no hay opciones de crédito, no tienen vivienda.

Entre las oportunidades que existen en la actualidad, se destacan algunas como el apoyo de ONG's internacionales, la existencia de la Ley 387 del 18 de julio de 1.997 por medio de la cual se establecen las medidas para la prevención del desplazamiento forzado, la atención, protección, consolidación y estabilización socioeconómica de los desplazados internos por la violencia en la Republica de Colombia.

Las amenazas identificadas confluyen en el problema que se presenta en la zona rural del Municipio de Samaniego, relacionadas con el conflicto armado y los cultivos de uso ilícito.

Formulamos el Plan Estratégico de AMDUCOL, el cual requiere de procesos productivos apoyados en la autogestión para poder ser autosuficientes y no la simple realización de tareas. Se necesita del fortalecimiento y el liderazgo de la asociación que los conlleve hacia los niveles de competitividad que exige el sistema actual, además de la continua dinámica con capacidad de cambio y altamente proactivo.

El Plan Estratégico de AMDUCOL comprende los Principios Corporativos, o sea, los Valores, la Visión, la Misión, los Objetivos Globales o Estrategias, presentadas en cuatro programas o componentes, a saber: 1. El de Integración Social. 2. El de Desarrollo Económico. 3. El de Desarrollo Empresarial. 4. El Programa de Educación y Capacitación, cada uno con proyectos macro, cuya interrelación y ejecución sistémica conlleva a cumplir con la misión de la Asociación Municipal de Desplazados Unidos de Colombia - AMDUCOL.

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1 Descripción de la situación actual del problema en Colombia.

La situación de los desplazados en Colombia es compleja, ya que el desplazamiento de la población civil por causa del conflicto armado interno es un preocupante problema que afecta la situación social, económica y de derechos humanos en Colombia.

El desplazamiento como problema real de derechos humanos en la Colombia actual, se puede priorizar en dos etapas. La primera comprendida entre 1946 y 1966 conocida simplemente como La Violencia. No solo dejó un saldo no mínimo de 200 mil muertos, si no que produjo un desplazamiento forzoso que se estima en más de dos millones de personas, originando un proceso social traumático de emigración ascendente de los habitantes del campo hacia la ciudad. La segunda se viene presentando desde mediados de la década de los sesenta como consecuencia del un conflicto armado, bajo la modalidad de una guerra de guerrillas, el aumento significativo de la violencia política desde 1986, acompañada cada vez más por incremento de la actividad de guerra se caracteriza por número de víctimas muchas de ellas inocentes, cada vez mayor.

De esta manera y para el caso Colombiano la violencia generalizada o el conflicto prevaeciente como origen del desplazamiento coincide con el conflicto armado,

siendo las principales causas que ocasionaron el desplazamiento forzado, se encuentran: los enfrentamientos entre los grupos guerrilleros, los grupos paramilitares y las fuerzas armadas, los bombardeos a las zonas campesinas, los operativos militares que lesionan a la población civil, las acciones de los grupos paramilitares, los operativos antinarcóticos, las masacres indiscriminadas ocasionadas por los grupos guerrilleros, los paramilitares e incluso la fuerza pública como en el caso de Santo Domingo, las amenazas individuales o a toda la población de una región.

Los desplazamientos campesinos se presentan bajo la forma de éxodos masivos o de migraciones familiares o individuales. En los éxodos masivos la gente sale de sus fincas y se dirige a los centros urbanos a esperar que cesen los combates y que los operativos militares trasladen su escenario a otras zonas para regresar a sus parcelas, pero generalmente los campesinos no regresan a sus tierras por que son jornaleros o pequeños propietarios que consideran que no vale la pena el riesgo que corren por sus fincas y como consecuencia de un desplazamiento masivo se observa en las ciudades receptoras, el desempleo, la delincuencia, la prostitución, el hambre, etc.

El campesino desplazado es generalmente considerado por el ejército como base social de la guerrilla que se desplaza atendiendo a sus orientaciones, asegurando que se trata de una táctica de la guerrilla en su afán por romper un cerco militar o evitar un bombardeo.

Los Departamentos de Nariño y Putumayo localizados en la zona de frontera Colombo Ecuatoriana genera refugio Internacional en Colombia, el éxodo de campesinos hacia el Ecuador se presentó entre 1988 y 1990 durante la arremetida de los paramilitares contra el movimiento popular y las organizaciones de

izquierda, por esta razón miles de campesinos pasaron la frontera y buscaron refugio en el vecino país en condiciones irregulares por ser indocumentados y en 1991 hubo en Ecuador una amnistía para Colombianos indocumentados o ilegales, fueron censadas cerca de tres mil personas, alguna de las cuales gracias al ACNUR alcanzaron y obtuvieron el status de refugiados.

La población rural es el sector social más afectado por el desplazamiento violento su condición de "OBJETIVO" como base social o red de apoyo de los actores armados del conflicto y su carácter de población civil no combatiente en zonas de alta confrontación lo hacen significativamente vulnerables.

La ubicación de las familias afectadas en centros marginales, urbanos, carentes de trabajo y vivienda estable, salud, educación, recreación y servicios públicos básicos constituyen una dura realidad que controvierte cualquier sugerencia gubernamental de éxodo voluntario. Estas condiciones de marginalidad se extienden a la negación del mercado laboral, no solo por los índices de desempleo sino, por la ausencia de preparación para trabajos distintos a las labores del campo.

2.1.2 Descripción de la situación actual del problema en el Municipio de Samaniego

2.1.2.1 Reseña del Municipio de Samaniego.

El Municipio de Samaniego fue fundado el 5 de junio de 1837, por don Simón Alvarez, se encuentra ubicado en el sector occidental de la cordillera occidental a 1º 20" de latitud norte y 75º35" de longitud oeste de Greenwich, limita al norte con el municipio de la Llanada, al sur con los municipios de Santacruz, Providencia y Guitarrilla, al oriente con los municipios de Linares y Ancuya y al occidente con el

municipio de Barbacoas y Ricaurte.

Posee una extensión de 635 Kilómetros cuadrados, con una temperatura promedio de 21° C., y altitud 1.535 m.s.n.m, habitado por 65.380 personas concentradas básicamente en el sector rural.

2.1.2.2 Descripción del problema en el Municipio de Samaniego.

Debido al conflicto armado interno en el que se encuentra nuestro país, surgen los problemas sociales y es cuando los hogares son despojados de sus propiedades y obligados a salir de su territorio dejando abandonado sus hogares y actividades económicas habituales, para salvar sus vidas, violando los derechos humanos provocados por el hombre y son privados de espacio en su propio país y es cuando mucha gente llega de otras partes a refugiarse a éste municipio para poder reorganizarse, contando con más de 865 familias, y a duras penas tiene por solidaridad y/o por alquiler acceso a estructuras habitacionales y de saneamiento básicos en condiciones de pobreza, casi de miseria.

Las familias que han podido comprar o acceder a lotes propios, han quedado sin los recursos económicos para construir sistemas habitacionales y de saneamiento básico mínimos para tener derechos a una vida digna con una solución de vivienda mínima que garantice su sano vivir bajo techo dotado de una unidad sanitaria. Como también carecen de una actividad económica de subsistencia donde puedan conseguir su sustento diario y tener ocupado su tiempo libre generando recursos y empleo.

El conflicto viene desde hace muchos años atrás y es a partir de febrero del año 2000, según información suministrado por la Personería Municipal de Samaniego,

que lleva una estadística de los desplazados inscritos ante la Red de Solidaridad Social, los cuales ascienden a 865 hogares de familia.

Según información de la Red de Solidaridad Social para el año 2004, sobrepasan los 4000 desplazados.

Las siguientes estadísticas fueron suministradas por la Personería Municipal de Samaniego, por lo tanto, son de mucha importancia y se deben tener en cuenta, por que se puede establecer cuantas personas existen en esta situación en este sector del territorio nacional.

Cuadro No.01 Caracterización de población desplazada, asentada en Samaniego.

Clasificación por grupos según sus edades:

Niños/rangos de edad	No.	Mujeres	No.	Hombres	No.
Niñas de 0 a 4 años	271	18 a 34 años	447	18 a 54 años	386
Niñas de 5 a 12 años	565	Mayores de 55	78	Mayores de 55	47
Niñas de 13 a 17 años	506				
Niños de 0 a 4 años	369				
Niños de 5 a 12 años	643				
Niños de 13 a 17 años	549				
TOTALES	2.893		525		433

Fuente: PERSONERIA MUNICIPAL. Samaniego. Año 2004

Lugar donde se ubican: en el sector urbano: 25 % y en el sector rural: 75 %

En el sector rural, el 23% se encuentra en situación de emergencia o sea que han llegado entre los meses de enero a abril del año 2003.

El 52% se encuentra en situación de restablecimiento.

En el sector urbano el 10% se encuentra en situación de emergencia
El 15% en situación de restablecimiento.

Las necesidades más prioritarias de los desplazados son:

100 % de trabajo para subsistencia familiar

85% de vivienda

Actualmente cuentan con atención en salud y educación gratuita: La salud es brindada en primer y segundo nivel por el Hospital Lorencita Villegas de Santos con recursos provenientes de la Alcaldía y el Hospital.

Entidades que hacen presencia en Samaniego:

- ACNUR (Alto Comisionado de las Naciones Unidas) hace presencia, pero la ONG no ha hecho ninguna gestión con ellos.
- La Red de Solidaridad Social beneficia con 300 mercados en la situación de emergencia de los desplazados.
- La OIM (Organización Internacional para Migraciones) esta cofinanciando el Colegio Viajero de la Montaña en los centros de EL Decio, El Sande, Betania, La Planada y el Cedral, restaurantes escolares en diferentes veredas, bibliotecas, computadores y doto de vivienda a 100 familias desplazadas.
- MOVIMUNDO, Este ha ayudado en la parte locativa.
- BANCO AGRARIO DE COLOMBIA

2.1.3 Identificación del problema en el Municipio de Samaniego.

Los procesos de formación en Colombia debido a sus grandes inequidades han generado una fenología social caracterizada por la paulatina degradación del ser humano, conllevando a la movilización forzada y desarraigo social y cultural de la

población provenientes del Putumayo, Cauca, Huila, lo que ha originado en el Municipio de Samaniego, conflictos asociados a la violencia como delincuencia, mendicidad, proliferación en el consumo de psicotrópicos, configurando asentamientos en la población rural cercana al casco urbano.

Existe en el Municipio de Samaniego, la Asociación Municipal de Desplazados Unidos de Colombia "AMDUCOL", Asentados en el Municipio de Samaniego – Nariño, actualmente están asociados pero no tienen un rumbo fijo a seguir en cuanto a su desarrollo social y económico, por cuanto existen varias entidades que les pueden colaborar a la gestión de proyectos y entidades que cooperan con ayudas y donaciones, ya sean del nivel regional, nacional o supranacional, pero no tienen la suficiente capacidad de gestión con dichas entidades para acceder a recursos y ayudas.

Entre las causas que conllevan a que se presente el problema de AMDUCOL, están:

- Deficiencias en la planeación a largo y mediano plazo.
- Deficiente conocimiento en administración.
- Toma de decisiones y formulación de proyectos sobre la marcha, de acuerdo a las circunstancias.
- Bajos ingresos de los asociados.

2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

Cual es la incidencia de la falta de un Plan Estratégico en AMDUCOL, para conseguir su objetivo social?

Al formularse el Plan Estratégico, los asociados de AMDUCOL, podrán aprovechar

las oportunidades a través de las estrategias formuladas en el plan, con ayuda del Estado, las ONG's nacionales e internacionales. Además, podrán potencializar sus fortalezas para gestionar proyectos, cumpliendo su objeto social.

Se hace necesario implementar la planeación estratégica, con la participación activa de todos los asociados de AMDUCOL, con la capacitación, orientación y colaboración de los estudiantes egresados de la Facultad de Administración de Empresas de la UNAD, Pasto.

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. Como se debe realizar el análisis de principios corporativos?
2. Como realizar el diagnóstico estratégico (Interno y Externo, Análisis DOFA)?
3. Como realizar direccionamiento estratégico. (Misión, Visión, Objetivos Estratégicos)?
4. Como realizar direccionamiento estratégico para determinar áreas y proyectos estratégicos?
5. Como realizar monitoría estratégica a través de indicadores sociales de evaluación?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un Plan Estratégico para la Asociación Municipal de Desplazados Unidos de Colombia AMDUCOL, asentados en el Municipio de Samaniego (N)

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Realizar el análisis de principios corporativos
2. Realizar diagnostico estratégico interno y externo, análisis DOFA.
3. Realizar direccionamiento estratégico. (misión, visión. objetivos estratégicos)
4. Realizar direccionamiento estratégico determinando áreas y proyectos estratégicos
5. Realizar monitoría estratégica a través de indicadores sociales de evaluación.

4. JUSTIFICACION

El desplazamiento en Colombia presenta cifras significativas, en el caso del departamento de Nariño existen 44.638 personas desplazadas y 11.253 hogares y 10 asociaciones de desplazados. En el Municipio de Samaniego 4026 personas y 865 hogares* Fuente Red Solidaridad.

Los desplazados asentados en Samaniego se han organizado hace más de tres años para afrontar su difícil situación, conformando La Asociación Municipal de Desplazados Unidos de Colombia "AMDUCOL", asentados en el Municipio de Samaniego – Nariño, se han realizado actividades y tareas que solucionan aspectos puntuales, los asociados tienen voluntad e interés, pero existe deficiente conocimiento administrativo, especialmente en uno de los elementos como es la planeación, por esta razón se realiza la formulación de un Plan Estratégico, que define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, haciendo de la asociación AMDUCOL una organización proactiva y que logre cumplir con su objeto social para beneficio de todos sus asociados y la comunidad receptora.

El papel que juega la comunidad internacional con respecto a la realidad del desplazamiento por razones de conflictos armados internos y/o violación sistemática de los derechos humanos en varios países del mundo, motivó al secretario general de Naciones Unidas a designar a su representante para el desplazamiento interno.

Las causas, directas o indirectas del desplazamiento, se ubican en el conflicto armado interno y la violación sistemática de los derechos humanos en Colombia,

eso resume una violación masiva de derechos económicos, civiles, políticos, sociales y culturales en Colombia.

El Estado formalmente no acepta la existencia del desplazamiento violento como un problema social real en el país, la sociedad civil lo ignora y la capacidad de respuesta es débil.

Los desplazados son sujeto de derechos, el Estado debe atender sus condiciones de pobreza, miseria y marginalidad en tanto es responsable de su situación, el retorno en condiciones de justicia y dignidad por la inserción en la vida económica y social son parte de éstos derechos.

Ante la evidencia de la confrontación armada y el obstinado cierre de las salidas políticas al conflicto, corresponde a la sociedad civil asumir la responsabilidad de actuar para exigir la humanización de la guerra como premisa para reabrir el dialogo y las opciones de paz.

Debido a que el Estado Colombiano no cumple a cabalidad, con los deberes que constitucional y legalmente le corresponde atender, como son la asistencia publica en educación, salud, vivienda, protección y asistencia social a la población desplazada, acciones ambientales, culturales, recreación, obras civiles, etc., se quiere contribuir a la solución de este problema a través de la formulación de un Plan Estratégico de una población interesada en procesos sociales de organización como es AMDUCOL, donde se involucre alianzas con todas las Entidades y Organizaciones como La Pastoral Social de Samaniego, la OIM, el Municipio con la participación de su alcalde y demás entes adscritos a esta entidad municipal.

El Banco Agrario, el ACNUR, la Personería Municipal y demás organizaciones No

Gubernamentales cuya misión y visión está acorde a la de AMDUCOL, o sea la de coadyuvar a la solución de los problemas de la población desplazada por la violencia, en áreas como la capacitación y el asesoramiento para que se logre hacer gestión para la consecución y generación de recursos del sector nacional y transnacional por medio de la presentación de proyectos de desarrollo social y productivos a la comunidad internacional y a la sociedad civil colombiana, para fortalecer la situación económica de estas personas inmersas en esta situación.

Con la presentación de estas alternativas para mejorar en parte la situación actual de las familias desplazadas por la violencia, se ha querido formular un Plan Estratégico y de esa manera proyectar posibilidades de mejorar sus condiciones de vida a mediano y largo plazo, es un reto para el grupo de trabajo que desarrolla este proyecto con la comunidad desplazada por la violencia que se encuentra ya asociada, en principio en Samaniego.

Con el apoyo de los tutores y asesores se quiere sacar adelante este proyecto, y si es posible ponerlo en marcha e implementarlo, ya que se cuenta con la experiencia que se ha adquirido en el transcurso de la carrera de Administración de Empresas en la UNAD, la cual permite tomar iniciativas de generar empresa y asesorar a las personas que necesitan de nuestro conocimiento como son los desplazados en este caso y contribuir en gran parte al logro de los objetivos trazados, generando recursos económicos, gestionando proyectos de inversión y desarrollo social, proyectos productivos y además teniendo en cuenta que los desplazados en el Municipio de Samaniego están asociados pero no gestionan proyectos por no tener los conocimientos apropiados, esta es la razón que se pretende aprovechar para brindarles un apoyo incondicional en tomar la iniciativa, organizarse y acceder a recursos, aprovechando las oportunidades que les brindan las organizaciones y demás entidades involucradas en estos temas.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEORICO

Michael Porten en " The Economist " de mayo 23 de 1.987, en un articulo titulado " The State Strategic Thinking " argumenta que la Planeación Estratégica aplicada a las empresas nace en medio de la agitación por el optimismo y el desarrollo industrial de la década de los sesenta y principios de los setenta, convirtiéndose poco a poco en conceptos y modelos utilizados en las organizaciones que adoptan esquemas en su etapa temprana, presentándose como principal característica la de que prácticamente no habría ejecutivo que se respetase, que no tuviera un staff de planeación estratégica y ninguna facultad de administración en pregrado y MBA que no incluyera la misma en su planes de estudio. 1.

El surgimiento desde el punto de vista teórico y según corrientes del pensamiento. La palabra estrategia proviene del griego estrategire que significa el arte o ciencia de ser General. Los eficientes Generales griegos tenían que dirigir ejércitos, ganar y apropiarse de territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo, entre otras cosas.

En este orden de ideas la primera corriente del pensamiento fue el desarrollo en los programas de planeación y presupuesto, como consecuencia de la segunda guerra mundial. Muchas organizaciones pusieron en marcha la elaboración de presupuestos formales como herramienta para el control de operaciones.

1. PORTEN Michael " The Economist " de mayo 23 de 1.987, en un articulo titulado " The State Strategic Thinking "

La segunda corriente del pensamiento según Steniner (1.985) se inicio en la década de los cincuenta en la escuela de negocios de Harvard, destacándose la importancia de tener una estrategia corporativa global, pues la teoría de la administración se había concentrado en las funciones de los negocios, producción, finanzas, mercadeo, logística, control entre otras.

Otros ejemplos refuerzan estas características y son: "En la milicia la estrategia implica trazar un plan de guerra". En la teoría del juego, la estrategia es "un plan completo" que especifica las acciones que el jugador hará en cada situación posible.

En la Administración. "La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la organización sean alcanzados"

Como planes las estrategias pueden ser generales o específicas, como plan una estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. La estrategia también puede ser un modelo, específicamente un patrón en un flujo de acciones.

La naturaleza esencial de la planeación se entiende a través de cuatro principios básicos que son: la contribución a los objetivos – primacía de la planeación – extensión de la planeación y eficacia de los planes.

La planeación y el control son inseparables. La acción no planeada no puede controlarse, por que el control requiere mantener encauzada las actividades, corrigiendo las desviaciones de los planes iniciales. Cualquier intento de controlar sin planes no tendría sentido, puesto que no se podría saber si se va a donde se

desea ir. Los planes proporcionan los estándares de control.

Planear es función de todo administrador y es dudoso que sea un verdadero administrador, quien no tenga responsabilidad alguna en la planeación.

La eficiencia y eficacia de un plan se mide por el monto de su contribución al cumplimiento de los objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias requeridas para formularlo y hacerlo funcionar. 1

Es necesaria una definición clara del propósito o misión para poder formular objetivos significativos.

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, representan no solo la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el cual se encamina la organización. Los objetivos de la empresa constituyen el plan básico de la misma. Los objetivos o metas son planes y también suponen el mismo proceso de planeación de cualquier otro tipo de plan, aun cuando son puntos finales de la planeación.

La estrategia es la habilidad de hacer una cosa. A menudo las estrategias denotan un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener recursos amplios. Anthony las define como. " el resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos usados para obtenerlos y las políticas que deben gobernar la adquisición, uso y disposición de estos recursos". 2.

1. CHESTER Bernard. The functions of it. Harvard University Ppress, 1938. Pág. 19 - 20

2. R. H: Anthony. Planning and Control Systems.. Boston. Harvard Businnes School. 1965. Pág. 24.

El propósito de las estrategias es, pues, determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea. Las estrategias muestran una dirección unificada e implican un despliegue de empeños y recursos.

Un programa es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos que se debe emplear y otros elementos necesarios para seguir un curso de acción determinado.

Las políticas son también planes en el sentido que son principios generales o manera de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

La planeación no es más que una forma racional de aproximarse al futuro y la toma de decisiones es la parte más difícil, ya que requiere técnicas de evaluación y aproximación y una considerable habilidad para aplicarlas.

Los planes deben hacerse para un periodo corto o largo dependiendo del asunto. Lo que implica el principio de compromiso es que la planeación a largo plazo no es realmente una planeación para tomar decisiones futuras sino para estimar el efecto futuro de las decisiones de hoy. La planeación es planeación, independientemente del tiempo del compromiso.

Los procedimientos son planes en tanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción

5.2 MARCO CONCEPTUAL DE PLANEACION ESTRATEGICA

En primer lugar se aborda el concepto de Planeación retomando al profesor Russell Ackoff quien afirma que "La Planeación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción", esto incluye el establecimiento de objetivos y la escogencia del medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción.

La función de la planeación, que entre todas las funciones administrativas es la fundamental. Influye la selección entre cursos diversos y futuros de acción para la empresa como un todo. Requiere la selección de los objetivos empresariales y de las metas y la determinación de las formas de alcanzarlos. De este modo, los planes proporcionan un medio racional para alcanzar los objetivos preseleccionados, la planeación implica una innovación administrativa y la capacidad de crear algo nuevo.

Si no existiera planeación los acontecimientos se dejarían al azar. La tarea de la planeación es la minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.

En este orden de ideas, Goodstein (1.997) define la Planeación Estratégica como "El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo." Según lo anterior, esa visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las organizaciones y la energía para realizar este desplazamiento. Por lo tanto, este proceso de prever el futuro difiere de la planeación a largo plazo, ya que normalmente este tipo de planeación es simplemente la extrapolación de tendencia comerciales actúales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro.

La Planeación a largo plazo también consiste en pronosticar con base en datos

históricos, dicho pronóstico implica la extrapolación de tendencias de los negocios presentes hacia el futuro.

La Planeación Estratégica no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios y de ninguna manera tiene que ver con decisiones futuras. Por el contrario, la Planeación Estratégica exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar del análisis cuantitativo.

Aunque algunos análisis cuantitativos son necesarios para lograr un proceso de planeación estratégica completo, nunca constituye su esencia y la toma de decisiones que se realiza hoy afectará a la empresa y su futuro, sin eliminar el riesgo y ayudando a los directivos de las organizaciones a evaluar los riesgos que deban asumir, pues logran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones.

Según Goodstein (1.987) "La Planeación Estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión, pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada". Por lo tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, es decir, objetivos alcanzables. Y en este orden de ideas las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de Planeación Estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas.

Vista así la Planeación Estratégica se concibe como un sistema reiterativo, ya que las organizaciones siempre deben estar en los procesos simultáneos de planeación y puesta en marcha de sus planes, por lo tanto, antes de llevar a cabo las acciones

se debe planear.

5.2.1 Importancia de la Planeación Estratégica.

Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección pues refuerza la intuición. Formula y contesta preguntas importantes para una empresa tales como: cuál es la filosofía y cuales son los propósitos fundamentales, cuales son los objetivos de la empresa a corto y largo plazo, cuales son las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas.

Introduce un nuevo conjunto de fuerzas decisivas en una organización. Sin embargo, y a pesar de lo anterior Steiner señala algunas limitaciones a la Planeación Estratégica como son: la planeación es cara y requiere de un esfuerzo significativo, requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica y entereza para seleccionar y comprometerse en un cierto curso de acción, el medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado.

Drucker, señala que el primer deber de un alto directivo es la creación y la implantación de la estrategia de forma tal que se defina la misión de la organización: que somos y que deberíamos ser? Y de aquí establecer la trama de objetivos, desarrollo de estrategias y planes que permitan que la toma de decisiones ahora, garanticen los resultados del mañana.

El Dr. Octavio Gómez Haro (1.978) plantea que la ausencia de la administración estratégica en la organización es factor principal de sus fracasos, el éxito es el resultado de un estudio riguroso y sostenido de una adecuada planeación y de una perfecta implementación de tales planes en el negocio.

El Dr. Humberto Serna Gomez, considera a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución a futuro.

Metodología DOFA, este método empezó a usarse en Estados Unidos a partir de la década de los ochenta por técnicos de la Universidad de Harvard y un grupo consultor de Bostón, haciendo énfasis de ver la empresa también de "afuera hacia dentro" y mirar puntos tan importantes como el mercadeo y los servicios que presta. Recordando que todo proceso de planeación empresarial debe responderse por los menos las siguientes preguntas: Donde estamos? A donde queremos ir? Como llegar allá? Para resolver estas preguntas los técnicos americanos diseñaron la metodología DOFA, en inglés TOWS, que se aplica desde 1982, con el fin de identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas para fortalecer la planeación estratégica.* Hector Mario Murcia. Administración Integral. 2003.

Una Estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y a asignar, con base tanto en los atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas.

Las metas u objetivos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de

una empresa y su viabilidad máxima a la luz, estas decisiones son las que moldean las verdaderas metas de la empresa.

5.2.2 La Estrategia como Plan.

El administrador puede ser considerado como un estratega, por que son los candidatos obvios para desempeñar dicho papel, debido a que su perspectiva es más amplia que la de muchos de los integrantes de su organización y también por que son los que tiene la mayor capacidad para tomar decisiones dentro de la organización. Según un artículo publicado por Henry Mintzberg, quien aborda y critica la concepción convencional del administrador como planeador, organizador, coordinador y contralor, el sentido de la crítica no esta dirigido a alegar que el administrador no desempeñe tales funciones, sino que éstas son nociones muy vagas como para totalizar la realidad cotidiana del trabajo del administrador.

5.2.3 La Estrategia Corporativa.

Dentro de una organización la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, así mismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr las metas, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser.

5.2.4 Implementación del Plan Estratégico

Autores como Galbraith y Nathanson (1.978) hacen énfasis en los aspectos de la implementación cuando definen la estrategia como "acciones especifica que se derivan del proceso de formulación de la estrategia".

El propósito de la Planeación Estratégica consiste en desarrollar un mejor mapa guía que oriente a la organización, y el proceso de planeación fracasara a menos que este mapa en realidad sirva para guiar la toma de decisiones organizacionales.

La implementación final del Plan Estratégico involucra la iniciación de diversos planes de acción diseñados a nivel de unidad y de funciones y su integración en la línea superior de la organización.

Todas las partes de la organización deben sentir que existe actividad en todos sus niveles, lo cual generará la culminación exitosa de su misión. En la fase de implementación, todos los grupos de interés necesitan saber que el plan estratégico se está implementando ahora y estar de acuerdo en apoyar dicho proceso.

Un reto clave durante la implementación consiste en mantener involucrado e interesado al equipo de planeación estratégica, aunque no se debe permitir que tome la función de manejo de la organización. El equipo de planeación no puede y no debe reemplazar la estructura para la toma de decisiones de la organización constituida en forma apropiada. El rol del equipo de planeación continuara en función de vigilar todo el proceso. En otras palabras, el quipo de planeación es el responsable de formular el plan estratégico, y el equipo administrativo tiene la responsabilidad de su ejecución.

No obstante, la evaluación más importante de la implementación es el grado en el cual los miembros organizacionales, en especial los gerentes, integran el Plan Estratégico a sus decisiones administrativas cotidianas. Un Plan Estratégico se implementa cuando la respuesta inicial de un gerente que afronta un problema es considerar si la solución se halla en el Plan Estratégico de la empresa. Aunque el

proceso de planeación no proporcionará los parámetros para cada decisión, la consideración del Plan como el primer paso en la toma de decisiones constituye la mejor evidencia de su implementación. Al respecto, dice Hoechst Calanese es raro asistir a una reunión de planeación de negocios en donde las personas presentes no se refieran al Plan Estratégico de su división o unidad operativa como el modelo con base en el cual se evalúan la decisión que se va a tomar.

Se puede afirmar que una organización orientada por un Plan Estratégico fundamentado de manera sólida en el monitoreo del entorno se encuentra alineado con este. Sin dicho Plan la organización estaría desalineada con su entorno. Por lo tanto, si hay alineación en la organización y en sus miembros, esto significa que existe una amplia comprensión y aceptación de su misión y estrategia, al igual que del compromiso con ésta, y que las decisiones importantes tomadas por la organización se derivan de esta estrategia, por lo tanto, la meta de la Planeación estratégica es este tipo de alineación.

El resultado de la Planeación Estratégica se encuentra en la Implementación del Plan Estratégico. La implementación no sólo constituye la fase final del modelo de planeación estratégica, también es un proceso permanente en las demás fases. Resulta necesario que el Plan Estratégico se convierta en un mapa guía a través del cual la organización haga sus recorridos y el modelo con base en el cual se tomen las decisiones organizacionales. El anuncio y la presentación del Plan se deben hacer con la pompa y ceremonia que caracterizan un suceso importante en la vida de la organización.

5.2.5 Dirección Estratégica.

La Dirección Estratégica se define como el manejo de una organización con base

en un Plan Estratégico Explícito. Todas las organizaciones tienen una estrategia, pero a menudo se encuentra implícita y no se ha examinado con atención. En estas instancias no se debe utilizar el término dirección estratégica para identificar los procesos administrativos que utiliza la organización. La Dirección Estratégica involucra la ejecución de un Plan Estratégico Explícito que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo, este proceso es coherente con los valores, las creencias y la cultura de las personas que cuentan con la competencia requerida para ejecutarlo. (Peters, 1.984)

Las grandes estrategias indican la manera como se pretenden lograr los planes estratégicos.

5.2.6 Concepto de Desarrollo Sustentable y Sostenible.

El desarrollo sustentable lo entendemos como aquel tipo de cambio que comprende al individuo con sus relaciones sociales, y a estas con la naturaleza, para generar una sociedad en la cual se practique la democracia, la justicia social y la renovabilidad de los recursos naturales. Esta opción democrática no excluye la lucha ciudadana por unas mejores condiciones de vida de los ciudadanos.

El desarrollo sostenible de los recursos naturales, se define como el empleo de mecanismos sociales eficaces que permitan el ordenamiento del territorio en sus dimensiones sociales y naturales, en armonía con las actividades productivas existentes.

El manejo sustentable significa enfatizar una producción al largo plazo, respetando la biodiversidad y los ciclos de vida en los ecosistemas. Para ello se deben dar transformaciones desde la base, con miras a alcanzar una autogestión creciente

de la sociedad local y regionales, cuyo logro comprende diversas estrategias, administrativas, legales, políticas, económicas, tecnológicas y educativas. Margarita Campos Cornejo. Educación ambiental para futuro sostenible América Latina Mayo 2002.OEA-Ministerio de Educación Nacional.

5.2.7 Concepto de Empresa Social.

En el paso de la solidaridad organizada a las organizaciones de desarrollo, surge la Empresa Social, donde se combina el criterio empresarial con el de propiciar que la sociedad produzca transformaciones sociales concretas y evaluables que al decir de Ducker” convierten operativamente buenas intenciones en buenos resultados”. La empresa social así concebida, planifica, organiza, dirige y evalúa bajo una concepción contemporánea y actualizada donde todo el conocimiento empresarial nutre y orienta a la Gerencia Social. (Lora, 1993).

Dicha concepción obliga a retomar las enseñanzas de los pensadores de la Administración por Objetivos y evaluar por indicadores, para ello se emplea el Sistema de Seguimiento y Evaluación, SSE, etapa de la planeación que genera la Gerencia Social los aportes indispensables en el empeño de valorar los adelantos alcanzados, evaluar los logros y determinar la eficacia del apoyo a la organización.

Para poder valorar tanto los avances como los logros de un plan o proyecto social, es necesario incorporar el SSE, en forma precisa y concreta los Indicadores, entendidos como los criterios para valorar y evaluar el comportamiento y dinámica de las variables, características, o unidad de análisis establecida, es decir, de los objetivos institucionales, programáticos del plan o proyecto social. (Khaden, Lorber 1994, Stoner Freeman, 1994)

Sistema de seguimiento y evaluación para proyectos sociales. SSE

Existen diferentes tipos de indicadores y su identificación depende del tipo de proyecto, los hay de gestión o eficacia conocidos como de control, de monitoreo, de administración, de actividades. Los indicadores de logro o eficacia, de éxito, de impacto, los cuales permiten la valoración de cambios en las variables socioeconómicas propiciados por la acción institucional, entre estos se identifican cuatro tipos concordando con el nivel de planeación: Indicadores de impacto, de efecto, de resultado, de producto.

Dentro de la Gerencia Social, la función de planeación tiene como objeto central determinar la ruta a seguir, en cumplimiento de la misión establecida. Quintero Uribe, Víctor Manuel.1998.

5.3 MARCO CONTEXTUAL

La Asociación Municipal de Desplazados Unidos de Colombia "AMDUCOL", se encuentra actualmente asentados en el Municipio de Samaniego (N), pero podrá atender asuntos relacionados con su objeto social en todo el territorio nacional e internacional.

5.4 MARCO LEGAL

Normas que regulan a la población desplazada por la violencia y su atención integral como lo es la Ley 387 del 18 de julio de 1.997.y sus Decretos reglamentarios y demás normas pertinentes y concordantes

Constitución Nacional: artículos: 2, 38, 58, 103 y 189

Código Civil: artículos: 78, 633, 650, 1020

Leyes: 3130/68, 454/98, 222/95, 43/90, 57/1.887 – art. 1020 y 1021

La Ley 589 del 06 de julio de 2000 por medio de la cual se tipificó los Delitos del Genocidio, la Desaparición Forzada, **el Desplazamiento Forzado**, y la Tortura y se dictan otras disposiciones

La Ley 599 del 24 de julio de 2.000 por medio de la cual se expide el Código Penal
Decretos: 2150/95, 427/97

Concepción del Secretariado General de la ONU

Normas del Derecho Internacional Humanitario DHI

Convenios de Ginebra Art. 3 y el Protocolo II

Existe la Ley 387 del 18 de julio de 1.997 por medio de la cual se adoptan las medidas para la prevención del desplazamiento forzado, la atención, protección, consolidación y estabilización socioeconómica de los desplazados internos por la violencia en la República de Colombia.

Según la Ley 387 de 1.997 en su Art. 1. define al **DESPLAZADO** como toda persona que se ha visto forzada a migrar dentro del territorio nacional abandonando su localidad de residencia o actividades económicas habituales, por que su vida, su integración 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 u otras circunstancias emanadas de las situaciones anteriores que puedan alterar o alteren drásticamente el orden

Dicha ley consagra en su artículo 19 una serie de entidades e instituciones comprometidas en la atención integral a la población desplazada, quienes 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 por la Violencia, dichas entidades son: el Instituto Colombiano para la Reforma Agraria - INCORA que para esta época tiende a desaparecer, pero que en su momento adopto programas y procedimientos especiales para la enajenación, adjudicación y titularización de tierras en las zonas de expulsión y de recepción de la población desplazada, así como tenía la función de adoptar líneas especiales de crédito. (Ahora es una entidad se llama INCODER) Otras entidades son: el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Instituto de Fomento Industrial - IFI, la Red de Solidaridad Social, el Sistema de Seguridad Social en Salud, la Dirección Nacional para la Equidad de la Mujer, el sistema Nacional de Cofinanciación, el Fondo de Inversión Social - FIS, El Ministerio de Educación Nacional, El Ministerio del Interior y de Justicia, el Sena, la Defensoría del Pueblo, el Instituto Nacional de la Reforma Urbana – INURBE, la Comisión Nacional de Televisión, Ministerio Publico.

La Ley 387 también crea el Fondo Nacional para la Atención Integral a la Población Desplazada por la Violencia, que funcionara como una cuenta especial adscrita al Ministerio del Interior y de Justicia. El cual 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 Pública.

El artículo 30 de la Ley 387 consagra que 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

Con relación a la consolidación y estabilización socioeconómica, 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 permitirle acceso directo de la población desplazada a la oferta social del gobierno, en particular a los programas relacionados con: proyectos productivos, fomento de la microempresa, capacitación y organización social, atención social en salud, educación, vivienda urbana y rural, atención a la niñez, a la mujer y a las personas de la tercera edad, planes de empleo urbano y rural de la Red de Solidaridad Social, sistema nacional de la reforma agraria y de desarrollo rural campesino, según el Art. 17 de la Ley 387

En el Art. 4 de la mencionada Ley contempla la creación del Sistema de Atención Integral a la Población Desplazada por la Violencia, cuyo objetivo es atender de manera integral a la población desplazada por la violencia para que en el marco del retorno voluntario el reasentamiento, logre su reincorporación a la sociedad colombiana. Otro objetivo es integrar los esfuerzos públicos y privados para la adecuada prevención y atención de las situaciones de desplazamiento forzoso por la violencia, y finalmente el sistema debe 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.

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 Atención Integral a la Población Desplazada por la Violencia establecido por los arts. 9 y 10

de la Ley 387 y que algunos de sus objetivos son: Diseñar y adoptar medidas que garanticen a la población desplazada su acceso a planes, programas y proyectos integrales de desarrollo para crear 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. Brindar atención especial a las mujeres viudas cabeza de familia, niños y huérfanos.

Según la Ley en todo el territorio nacional deben existir y estar creados los comités Municipales, Distritales y Departamentales para la de Atención Integral a la Población Desplazada por la Violencia

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, esto según el Art. 18 de la mencionada Ley, donde el desplazado cooperará en el mejoramiento, restablecimiento, consolidación y estabilización de su situación.

La Ley 589 del 06 de julio de 2000 por medio de la cual se tipificó los Delitos del Genocidio, la Desaparición Forzada, **el Desplazamiento Forzado**, y la Tortura y se dictan otras disposiciones.

La Ley 599 del 24 de julio de 2.000 por medio de la cual se expide el Código Penal, en su Libro Segundo - Parte Especial denominada: De los Delitos en Particular, en su Título III denominado: Delitos Contra la Libertad Individual y Otras Garantías, en su Capítulo Quinto denominado: De los Delitos Contra la Autonomía Personal, en sus artículos 180 y 180, con relación al Desplazamiento dispone:

Artículo 180. Corregido por el artículo 1º del Decreto 2667 de 2.001.

DESPLAZAMIENTO FORZADO: El que de manera arbitraria, mediante violencia u otros actos coactivos dirigidos contra un sector de la población, ocasione que uno o varios de sus miembros cambie el lugar de su residencia, incurrirá en prisión de seis (6) a doce (12) años, multa de seiscientos (600) a mil quinientos (1.500) salarios mínimos legales mensuales vigentes y en interdicción de derechos y funciones públicas de seis (6) a doce (12) años.

No se entenderá por **DESPLAZAMIENTO FORZADO**, el movimiento de población que realice la fuerza pública cuando tenga por objeto la seguridad de la población, o en desarrollo de imperiosas razones militares, de acuerdo con el derecho internacional.

NOTA: El primer inciso de este artículo fue declarado inexecutable por la Corte Constitucional, mediante Sentencia C-232 de abril 04 de 2.002, bajo el entendido que el delito de desplazamiento forzado está sancionado con las penas de prisión de seis (6) a doce (12) años, multa de seiscientos (600) a mil quinientos (1.500) salarios mínimos legales mensuales vigentes y en interdicción de derechos y funciones públicas de seis (6) a doce (12) años.

El artículo 181. Circunstancias de Agravación Punitiva. Dispone que la pena prevista en el artículo anterior se aumentara hasta en una tercera parte:

- 1-. Cuando el agente tuviere la condición de servidor público
- 2-. Cuando se cometa en persona discapacitada, o en menor de 18 años o mayor de 60 años o mujer embarazada.
- 3-. Cuando se cometa por razón de sus calidades, contra las siguientes

personas: comunicadores sociales, defensores de los derechos humanos, candidatos o aspirantes a cargos de elección popular, dirigentes cívicos, comunitarios, étnicos, sindicales, políticos o religiosos, contra quienes hayan sido testigos o víctimas de hechos punibles o faltas disciplinarias.

- 4-. Cuando se cometa utilizando bienes del Estado.
- 5-. Cuando se sometiere a la víctima a tratos crueles, inhumanos o degradantes.

6. ASPECTOS METODOLOGICOS

6.1 TIPO DE ESTUDIO

6.1.1 Estudio Descriptivo.

El presente trabajo se enmarca en el tipo de estudio de investigación descriptiva, porque comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de características que identifican los diferentes componentes así como su interrelación, con el propósito de delimitar los hechos que conforman el problema de investigación, donde es posible establecer características socioeconómicas de la población desplazada.

La investigación descriptiva se enfoca sobre realidades de hecho y su característica fundamental es presentar una interpretación de las formas de conducta y actitudes del universo investigado, estableciendo comportamientos concretos, descubre y comprueba asociación entre variables de investigación. Por lo tanto, busca únicamente describir situaciones, acontecimientos, no se interesa en comprobar explicaciones, ni comprobar hipótesis, ni hacer predicciones. La recolección de la información se hace con observación, entrevistas, cuestionarios, reuniones etc.

6.1.2 Estudio Predictivo.

La investigación se considera también predictiva, ya que planeación estratégica, define una situación a largo plazo en un futuro, para el caso a 5 años. Supone a futuro la participación activa de los actores organizacionales, para que de igual manera, en el futuro se convierta en estilo de gestión. Goostein lo señala

claramente “ La planeación estratégica a largo plazo consisten en pronosticar con base en datos históricos, dicho pronóstico implica la extrapolación de tendencias de los negocios presentes hacia el futuro.

“Renunciar a la planificación significa renunciar a rediseñar el futuro, dejar los hechos sociales al azar, a la improvisación o aceptar que otros decidan por nosotros.” (Alvarez, de Orjuela, 1994).

6.2 METODO DE INVESTIGACION

6.2.1 Método de Análisis.

El método aplicado es de investigación analítica, ya que parte del análisis de la caracterización real de la población desplazada por el conflicto armado o por la violencia, comprende un proceso de sistematización de la información que desemboca en conclusiones, para planificar el plan estratégico de la asociación municipal de desplazados unidos de Colombia, en el cual se plasma el conocimiento de los administradores de empresa, en apoyo a reducir la magnitud un problema social.

6.3 FUENTES Y TECNICAS PARA RECOLECCION DE INFORMACION

6.3.1 Fuentes Primarias.

Debido a la complejidad de la situación actual de los desplazados se optó por recolectar la información para el diagnostico participativo, en las reuniones que realizan como asociación, las cuales se programan cada quince días. Se solicitó un espacio para que los estudiantes proponentes de este proyecto, interactúen con

los asociados y desarrollen su agenda, para recolectar y posteriormente la sistematización de la información.

6.3.1.1 Trabajo de Campo.

Se conformaron grupos estratégicos, integrados por representantes seleccionados de acuerdo a la preferencia de las categorías o unidades de análisis.

Cuadro No. 02 CRONOGRAMA DE REUNIONES PARA FORMULAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE AMDUCOL.

Sesión	Tema	Responsable	Tiempo
Primera 10-16-04	Sensibilización e información sobre Planeación Estratégica	Estudiantes UNAD/ Grupos estratégicos	4 horas
Segunda 11-13-04	Análisis Perfil de Capacidad Interna AMDUCOL(Debilidades, Fortalezas)	Estudiantes UNAD/ Grupos estratégicos	8 horas
Tercera 11-20-04	Análisis Externo (Oportunidades, Amenazas)	Estudiantes UNAD/ Grupos estratégicos	4 horas
Cuarta. 11-27-04	Análisis de Vulnerabilidad	Estudiantes UNAD/ Grupos estratégicos	4 horas
Quinta. 01-15-05	Definición de Visión, Misión, Objetivos estratégicos.	Estudiantes UNAD/ Grupos estratégicos	4 horas
Sexta 01-22-05	Formulación de Programas y Proyectos estratégicos	Estudiantes UNAD/ Grupos estratégicos	8 horas
Séptima 02-05-05	Identificación de Indicadores	Estudiantes UNAD/	4 horas
Octava 09-18-05	Socialización de Plan estratégico Después de sustentado el proyecto	Estudiantes UNAD/ Grupos estratégicos	4 horas

6.3.1.2 Encuestas.

Se realiza a través de un formulario propuesto a los grupos estratégicos, con el objeto de conocer la situación actual de los asociados de AMDUCOL, seguidamente con respecto a las unidades o categorías de análisis, en el PCI, (perfil de capacidad interna) y POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas) comprende opciones, sobre las cuales los grupos discuten para evaluar su impacto.

6.3.1.3 Observación Directa.

Se visita lugares en el sector rural y urbano donde se ubican los desplazados, para levantar información de procesos productivos, de empresas y establecimientos comerciales del municipio de Samaniego, para soportar las estrategias del plan.

6.3.2 Fuentes Secundarias.

6.3.2.1 Textos.

Las fuentes secundarias utilizadas en el presente trabajo comprenden la normatividad legal contemplada en la Constitución Política de Colombia y la Ley 387 de 1.997.

Material suministrado por la Red Solidaridad Social, por la Personería del Municipio de Samaniego. Esquema de Ordenamiento Territorial del Municipio de Samaniego.

Estatutos de La Asociación de Desplazados Unidos de Colombia "AMDUCOL".

6.3.2.2 Documentos, prensa, folletos, plegables y revistas.

6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

La información recolectada en las reuniones y trabajo de campo se consolida en la matriz de análisis, se presenta en cuadros o matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI), Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM), Análisis DOFA, Matriz de Impacto, Cuadro de Vulnerabilidad, Cuadro Resumen de Objetivos/Indicadores.

7. PLANEACION ESTRATEGICA

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la organización o empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro. 1.

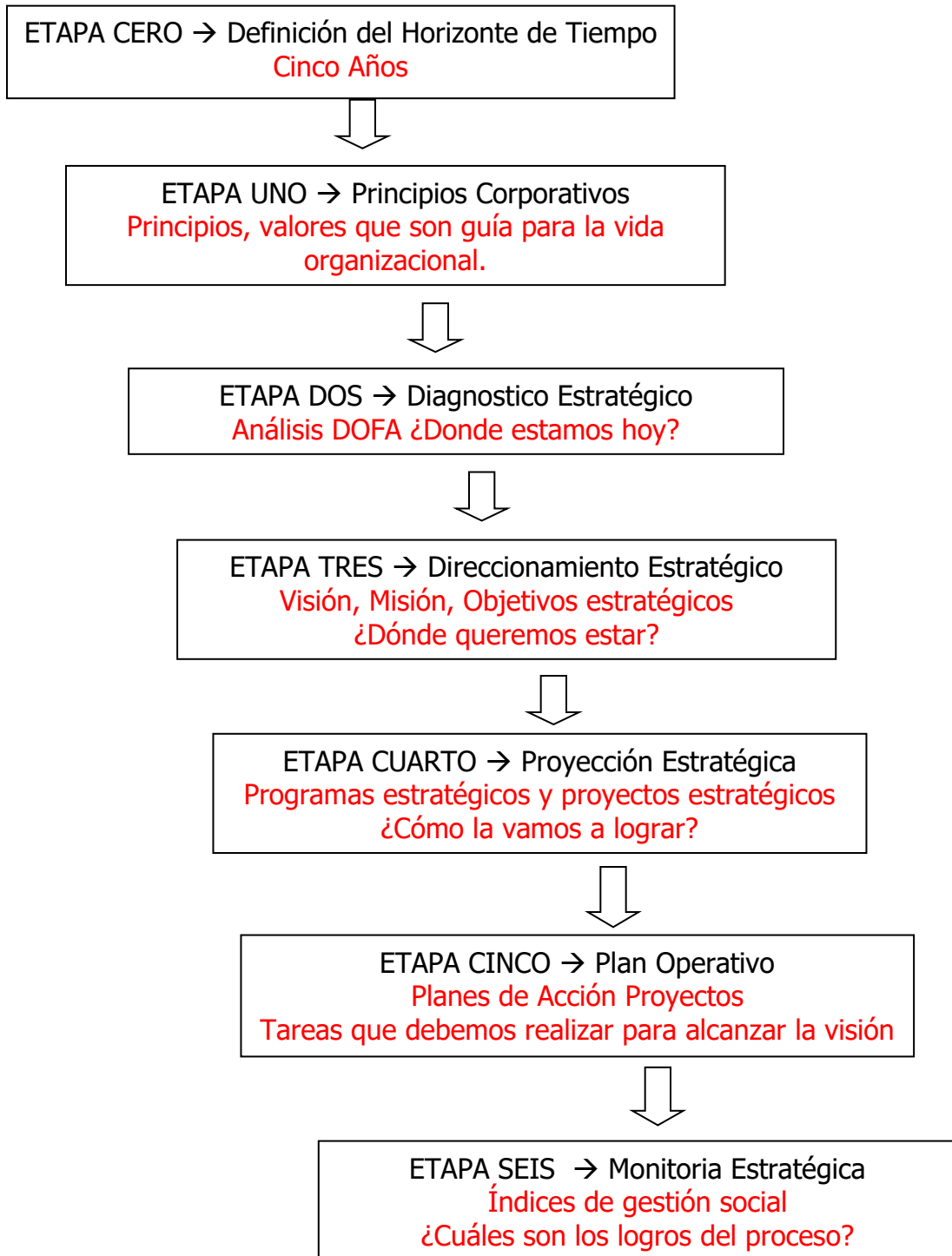
La planeación estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Este es el objetivo verdadero de este proceso. De allí la importancia del compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategias, quienes serán los líderes de la organización. 2.

Los estrategas deben tener una formación en administración, gran capacidad analítica, ser excelentes comunicadores, tener dotes de liderazgo y en especial ser personas capaces de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la organización. Además, de tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas de base con las cuales trabaja alrededor de las metas propuestas. 3.

Las etapas a aplicar en el proceso de planeación estratégica, se realizan con base en la propuesta de Humberto Serna Gómez, del Libro Gerencia Estratégica-Planeación y Gestión-Teoría y Metodología.

1.2.3 SERNA GOMEZ Humberto. Gerencia Estratégica 3r. 7ª Ed. Bogotá. Pág. 18, 19, 31

La propuesta para planeación estratégica presentada por Gómez Serna, se describe a continuación, constituye el marco de referencia y la secuencia como está organizada la formulación del Plan Estratégico de AMDUCOL.



7.1 ETAPA CERO – DEFINICION DEL HORIZONTE DEL TIEMPO

La definición del horizonte de tiempo del Plan Estratégico de AMDUCOL, se determina en cinco años. En base a un plazo que nos permita decidir que dirección va a tomar AMDUCOL hacia el futuro.

7.2 ETAPA UNO – PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Son los principios, que guían e inspiran la vida de una organización. En este caso, son los principios de AMDUCOL que reposan en sus estatutos

7.2.1 Cultura corporativa de AMDUCOL.

El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura organizacional y su concordancia con los principios corporativos, este aspecto es considerado como factor clave de éxito, ya que es necesario que las estrategias planteadas en el plan estratégico deben considerar los componentes culturales que las facilitan u obstaculizan, ya que pueden generar o inducir modificaciones culturales en la organización. 1. Serna Gómez. Pág. 106. Gerencia Estratégica.

Cada organización posee su propia cultura, que la identifica de las demás, dándole su propia identidad. Esta cultura incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida organizacional los asociados de AMDUCOL.

Para identificar este aspecto, se tiene en cuenta la manera como la asociación hace sus actividades, establece prioridades, soluciona conflictos y supera las dificultades. La asociación AMDUCOL, presenta en sus socios diversidad cultural,

pues, provienen de otras ciudades y departamentos, esta condición de desplazados ha modificado su cultura, situación que ha fortalecido su concepto del trabajo en equipo, por ello deciden asociarse, en una organización sin ánimo de lucro - ONG - para mejorar sus condiciones de esta nueva vida, asumiendo el reto de iniciar en una región que los acoge en condiciones difíciles, pero también, ofrece oportunidades a las cuales pueden acceder, apropiándose de su asociación, para el logro de sus objetivos.

Si bien es cierto, la cultura por sí misma, no puede ser observada directamente, sino que se expresa a través de comportamientos, los cuales deben transmitir y reflejar la cultura en una forma mucho más tangible.

Para el análisis de la cultura organizacional de AMDUCOL se aplicará el modelo desarrollado por V. Sathe, donde describe el proceso por el cual una organización realiza, expresa y mantiene su cultura organizacional. Señala cuatro formas en que se manifiesta esta cultura en la organización:

La información que se presenta a continuación es el resultado de la observación directa y de las reuniones con los grupos estratégicos.

Los socios de AMDUCOL actualmente son 507, entre los aspectos que comparten se destacan:

- Su condición de población vulnerable por desplazamiento al que fueron sometidos, que se establece mediante identificación del carnet de la Red de Solidaridad Social.
- La asociación AMDUCOL tiene su oficina en la Alcaldía Municipal de Samaniego.

- La asociación AMDUCOL recibe donaciones en especie o recursos económicos.

7.2.2 Comunicación.

Los procesos comunicativos se identifican como formales e informales, ellos transmiten y fortalecen los valores que soportan la cultura organizacional. La comunicación en AMDUCOL se realiza de la siguiente manera:

Comunicación formal: boletines, cartas y reuniones programadas.

Comunicación Informal: es fluida y efectiva entre todos los miembros de la asociación, durante los eventos de la asociación y fuera de ella.

Los socios de AMDUCOL, comparten actividades como:

- Reuniones citadas por la Alcaldía y ONGs (OIM, ACUR, Red de Solidaridad, Pastoral Social) que atienden población desplazada.
- Fiestas y eventos lúdicos.
- Ceremonias religiosas
- Capacitación
- Reuniones ordinarias y extraordinarias
- Asambleas.

Sentimientos comunes: (compromiso organizacional, ejercicio de valores y principios de la asociación). Este aspecto es el más fuerte y el motor que impulsa la asociación, los sentimientos que los unen constituyen y fortalecen los valores y principios institucionales.

Los asociados de AMDUCOL comparten sentimientos diversos, que son el reflejo de la situación y del proceso que han vivido desde la salida de su hogar, hasta el momento en que se encuentran en Samaniego. A la pregunta de cuáles son los sentimientos y emociones que comparten como asociación responden:

- Sentimientos de esperanza, optimismo, solidaridad, en menor proporción expresan su preocupación e incertidumbre.

7.2.3 Compromiso institucional.

Comprende los aspectos relacionados con el compromiso de los actores del proceso de planeación estratégica, este se manifiesta en la participación activa en las reuniones de los grupos estratégicos, el compromiso institucional de AMDUCOL, es el pilar de la planeación participativa.

7.3 ETAPA DOS - DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Este concepto y/o método empezó a usarse en los Estados Unidos a partir de la década de los setenta por técnicos de la Universidad de Harvard y grupo consultor de Boston, haciendo énfasis en la importancia de ver a la empresa también de "afuera hacia adentro".

Para ello diseñaron varios modelos que ayudan a definir estrategias, en ellos elaboraron el llamado originalmente TOWS en inglés, DOFA en español (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) 1.

1. FRED DAVID. Gerencia Estratégica.

7.3.1 Análisis Interno PCI - Perfil de Capacidad Interna.

Realizar el análisis interno de AMDUCOL, requiere de un proceso exhaustivo, con el compromiso y orientación de los responsables involucrados, como es el caso de los estudiantes egresados de la UNAD y los socios de los grupos estratégicos. Las fases son:

Perfil de Capacidad Interna.

Es una herramienta para hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando las debilidades y fortalezas.

Preparación de información preliminar

Los grupos estratégicos después de una discusión determinan las categorías o variables a analizar en el diagnóstico interno, las cuales son:

1. Capacidad Directiva
2. Capacidad Financiera
3. Capacidad Tecnológica
4. Capacidad del Talento Humano

Información complementaria que posee la asociación como estatutos, documentos, informes y registros

Categoría de Análisis CAPACIDAD DIRECTIVA.

En esta categoría se identifican todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, relacionado con la planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control. Además, se realiza el análisis de impacto de cada variable, calificando en escala de Alto, Medio y Bajo.

CUADRO No. 03 DIAGNOSTICO INTERNO PCI/ Capacidad Directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa. Responsabilidad social	X						X		
2. Uso de planes estratégicos				X			X		
3. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		X						X	
4. Comunicación y control gerencial				X			X		
5. Orientación empresarial				X			X		
6. Evaluación de gestión				X			X		
7. Sistema para toma de decisiones				X			X		

Cuadro No. 04 DIAGNOSTICO INTERNO PCI /Capacidad del Talento Humano

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico					X			X	
2. Experiencia técnica			X				X		
3. Pertenencia	X							X	
4. Motivación	X						X		

Cuadro No. 05 DIAGNOSTICO INTERNO PCI / Capacidad Financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital, cuando se requiere				X			X		
2. Contabilidad organizada					X			X	
3. Liquidez, disponibilidad de fondos interno				X			X		
4. Comunicación y control gerencial					X		X		
5. Gestión de recursos con otras entidades				X			X		

Cuadro No. 06 DIAGNOSTICO INTERNO PCI /Capacidad Tecnológica

CAPACIDAD TECNOLOGICA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica	X						X		
2. Capacidad de innovación		X					X		
3. Flexibilidad para producción	X						X		
4. Nivel de coordinación con otras áreas					X		X		

7.3.2 Análisis Externo POAM - Perfil de Oportunidades y Amenazas.

Las organizaciones se consideran como sistemas, donde intervienen componentes externos que influyen sobre el éxito o fracaso de sus estrategias, la planeación estratégica requiere un análisis del entorno y entender la naturaleza del medio en

que se desenvuelve la organización para prever las condiciones favorables o las trampas, que se hallan cambiando en forma constante y turbulenta.

El desarrollo de la estrategia, se halla condicionada a factores que se hallan fuera de la organización, o sea fuerzas externas, eventos y tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas que interactúan para favorecer o entorpecer el logro de objetivos estratégicos de la organización.

Las variables identificadas para el análisis externo de AMDUCOL se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 07 DIAGNOSTICO EXTERNO POAM DE AMDUCOL

Factores	Calificación			Oportunidades			Amenazas			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONOMICOS												
1. Ley de entidades financieras	X									X		
2. TLC	X										X	
3. Renegociación deuda externa		X									X	
4. Reforma política laboral	X										X	
5. Poca diversificación de exportación						X				X		
POLITICOS												
1. Ley 387/97 para población desplazada	X									X		
2. Incremento responsabilidad pública de políticos	X										X	
3. Deficiente coordinación entre lo político, social y económico						X				X		
4. Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado						X				X		

SOCIALES									
1. Existe discriminación de población desplazada				X				X	
2. Reformas al sistema de seguridad social(salud)	X							X	
3. Liderar proyectos de impacto social	X							X	
4. Incremento índice de desempleo				X				X	
5. Incremento índice delincuencia y crisis de valores				X					X
6. Presencia de conflicto armado en la región				X				X	
TECNOLOGICOS									
1. Aceptabilidad a cambios tecnológicos		X							X
2. Facilidad de acceso a tecnología			X						X
3. Resistencia a cambios tecnológicos					X				X
4. Globalización de la información	X								X
COMPETITIVOS									
1. Alianzas estratégicas	X							X	
2. Inversión de ONGS extranjeras	X							X	
3. Capacitación del talento humano	X							X	
GEOGRAFICOS									
1. Ubicación de Samaniego, como municipio de asentamiento	X							X	

7.3.3 Análisis DOFA.

DOFA: Es un conjunto de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, se emplea como método complementario del perfil de capacidad interna - PCI - y del

perfil de amenazas y oportunidades en el medio – POAM -. El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, lo que conlleva al desarrollo de estrategias.

El análisis DOFA y el análisis de Vulnerabilidad integran el diagnóstico estratégico y por tanto lo hace global, es así como el diagnóstico ayuda al estratega y permite a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

7.3.4 Análisis DOFA – AMDUCOL.

Con base en el análisis interno y externo, se agrupan las variables de análisis, para lo cual se elabora una hoja de trabajo para optimizar dicho análisis, donde se ubica el cuadro resumen que se presenta a continuación.

Cuadro No. 08 CONSOLIDADO DE ANALISIS DOFA
HOJA DE TRABAJO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Ley de entidades financieras	1. Poca diversificación de exportación
2. TLC	2. Deficiente coordinación de lo político, social y económico
3. Renegociación deuda externa	3. Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado
4. Reforma política laboral	4. Existe discriminación de población desplazada
5. Ley 387/97 para población desplazada	5. Incremento índice de desempleo
6. Incremento responsabilidad pública de políticos	6. Incremento índice delincencial y crisis de valores
7. Reformas al sistema de seguridad social(salud)	

<ul style="list-style-type: none"> 8. Liderar proyectos de impacto social 9. Aceptabilidad a cambios tecnológicos 10. Facilidad de acceso a tecnología 11. Alianzas estratégicas 12. Globalización de la información 13. Inversión de ONGS extranjeras 14. Capacitación del talento humano 15. Ubicación de Samaniego, como municipio de asentamiento 	<ul style="list-style-type: none"> 7. Presencia de conflicto armado en la región 8. Resistencia a cambios tecnológicos
<p>FORTALEZAS</p> <hr/> <p>CAPACIDAD DIRECTIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Imagen corporativa. Responsabilidad social 2. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes 	<p>DEBILIDADES</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> 1. Uso de planes estratégicos 2. Comunicación y control gerencial 3. Orientación empresarial 4. Evaluación de gestión 5. Sistema para toma de decisiones
<p>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Experiencia técnica 2. Pertenencia 3. Motivación 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Nivel académico
<p>CAPACIDAD FINANCIERA</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Acceso a capital, cuando se requiere 2. Sistema contable organizado y actualizado 3. Liquidez, disponibilidad de fondos interno 4. Comunicación y control gerencial 5. Gestión de recursos con otras entidades
<p>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Habilidad técnica 2. Capacidad de innovación 3. Flexibilidad para producción 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Nivel de coordinación con otras áreas

Una vez llena la Hoja de Trabajo, debe hacerse una selección de Factores Claves de Exito - FCE - relacionados con la asociación AMDUCOL. Se escogen solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la asociación, se califica el impacto, se organiza las variables analizadas en escala descendente las de más alto impacto a las de más bajo impacto, estos datos se ubican en la matriz de impactos.

Cuadro No. 09 MATRIZ DE IMPACTOS DOFA – PONDERADO

FORTALEZAS	Impacto			OPORTUNIDADES	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
1. Imagen corporativa.	X			1. Ley de entidades financieras	X		
2. Pertenencia	X			2. TLC.	X		
3. Motivación	X			3. Incremento responsabilidad pública	X		
4. Habilidad técnica		X		4. Ley 387/97 para población desplazada	X		
5. Capacidad de innovación			X	5. Reformas al sistema de seguridad social(salud)	X		
6. Flexibilidad para producción	X			6. Liderar proyectos de impacto social	X		
				7. Globalización de la información	X		
				8. Alianzas estratégicas	X		
				9. Inversión de ONGS extranjeras	X		
				10. Capacitación del talento humano	X		
	X			11. Ubicación de Samaniego, como municipio de asentamiento	X		

DEBILIDADES	Impacto			AMENAZAS	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
1. Uso de planes estratégicos	X			1. Descoordinación frente político, social y económico	X		
2. Comunicación y control gerencial	X			2. Falta de credibilidad algunas instituciones	X		
2. Orientación empresarial	X			3. Discriminación de población desplazada	X		
3. Evaluación de gestión	X			4. Incremento índices de desempleo	X		
4. Sistema de toma de decisiones	X			5. Incremento índice de delincuencia, crisis de valores	X		
5. Experiencia técnica	X			6. Presencia de conflicto armado en la región	X		
6. Acceso a capital cuando se requiere	X						
7. Liquidez disponibilidad de recursos	X						
8. Gestión de recursos como otras entidades	X						
9. Nivel de coordinación con otras entidades	X						

Fuente: Este estudio

Cuadro No. 10 ANALISIS DOFA AMDUCOL

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de entidades financieras • TLC. • Ley 387/97 para población desplazada • Alianzas estratégicas • Inversión de ONG's extranjeras • Liderar proyectos impacto social • Capacitación del talento humano • Ubicación de Samaniego • Incremento de la responsabilidad pública. • Reforma al sistema de seguridad social 	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminación a población desplazada • Incremento de índices de desempleo • Incremento de índices delincuenciales y crisis de valores • Presencia de conflicto armado en la región. • Falta de credibilidad en las instituciones del estado • Poca diversificación de exportaciones
<p>FORTALEZAS</p> <p>Imagen corporativa</p> <p>Pertenencia</p> <p>Motivación</p> <p>Habilidad técnica</p> <p>Capacidad de innovación</p> <p>Flexibilidad productiva</p> <p>Comunicación interpersonal</p>	<p>ESTRATEGIAS - FO -</p> <p>Aplicar modelos de desarrollo alternativo a partir de la participación activa, autogestión,, aprovechando legislación, programas de capacitación institucional y las políticas del estado.</p> <p>Formular proyectos productivos.</p> <p>Orientar procesos formativos y de capacitación población desplazada y receptora.</p>	<p>ESTRATEGIAS - FA -</p> <p>Desarrollar Procesos que integren socialmente a los desplazados.</p> <p>Programa Atención sico social</p>

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS - DO -	ESTRATEGIAS - DA -
Uso de Planes Estratégicos Comunicación y control gerencial Orientación empresarial Evaluación de gestión Sistema de toma de decisiones Experiencia técnica Acceso a capital cuando se requiere Liquidez disponibilidad de recursos Gestión de recursos con otras entidades Nivel de coordinación con otras entidades	Formular Plan Estratégico Capacitar en emprendimiento empresarial Solicitar créditos Acceder a FONDO EMPRENDER	Orientación para procesos de gestión

Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito (FCE), deberán aparecer estrategias FO – FA – DO - DA

Este análisis de la Matriz DOFA sirve de base para la formulación de Estrategias de AMDUCOL

7.3.5 Análisis de Vulnerabilidad.

Se hace necesario complementar el diagnóstico estratégico con el análisis de Vulnerabilidad que según Rowe Allan (1989 en su libro "Strategic Management & Business Policy" describe el análisis de vulnerabilidad como un proceso integrado por las siguientes etapas:

7.3.5.1 Identificación de puntales. (o factores)

Se entiende por puntal un componente de soporte del cual depende la organización para sobrevivir.

En el caso de AMDUCOL se identificaron los puntales del proceso participativo con los grupos estratégicos, mediante lluvia de ideas:

Area de Recurso humano:	Necesidad de capacitación
Area Financiera:	Necesidad de capital, para invertir y cofinanciar
Area Administrativa:	Necesidad de planeación estratégica
Area Productiva y Tecnológica:	Deficiente flexibilidad en la producción

7.3.5.2 Traducir los puntales en amenazas

Traducir los puntales en amenazas para la asociación.

La conversión de puntales en amenazas debe hacerse por la asociación.

¿Que le pude pasar a ANCUCOL si ocurriese tal evento?

7.3.5.3 Evaluación de consecuencias.

Necesidad de capacitación: La falta de capacitación trae como consecuencia:

- Disminución de los ingresos de los socios que pretenden ejecutar proyectos de desarrollo.

Necesidad de capital para invertir: la falta de capital impide:

- El desarrollo de los proyectos, su implementación y puesta en marcha.
- Perdida de oportunidad para cofinanciar con entidades del estado y ONGs.

Necesidad de planeación estratégica: la falta tendrá como consecuencia:

- Acciones sin rumbo, sin dirección sin horizonte para cumplir su misión y objetivo social.
- Deficiente apoyo institucional.

Necesidad de flexibilidad en la producción:

- Disminuye los ingresos de los asociados.
- Reduce las condiciones de vida actuales de los asociados y de la comunidad receptora.
- Disminuye la oportunidad de ejecutar proyectos productivos

7.3.5.4 Valorizar el Impacto:

Evaluadas las consecuencias de los puntales, el grupo estratégico valora y califica subjetivamente la magnitud del impacto. En escala de 0 a 10 puntos, en la que cero 0 denota la ausencia de impacto, mientras que 10 consecuencias desastrosas.

7.3.5.5 Probabilidad de ocurrencia de la amenaza:

Consiste este paso en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje de 0 a 1, si el puntaje es 1 la probabilidad será alta y exige acciones inmediatas, a corto plazo, en cambio una de baja probabilidad, permite planear acciones que prevenga su efecto.

7.3.5.6 Capacidad de reacción:

Establecida La magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, se pregunta sobre la capacidad de reacción de la asociación, se califica de 0 a 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción.

Cuadro No. 11 DIAGRAMA DE VULNERABILIDAD

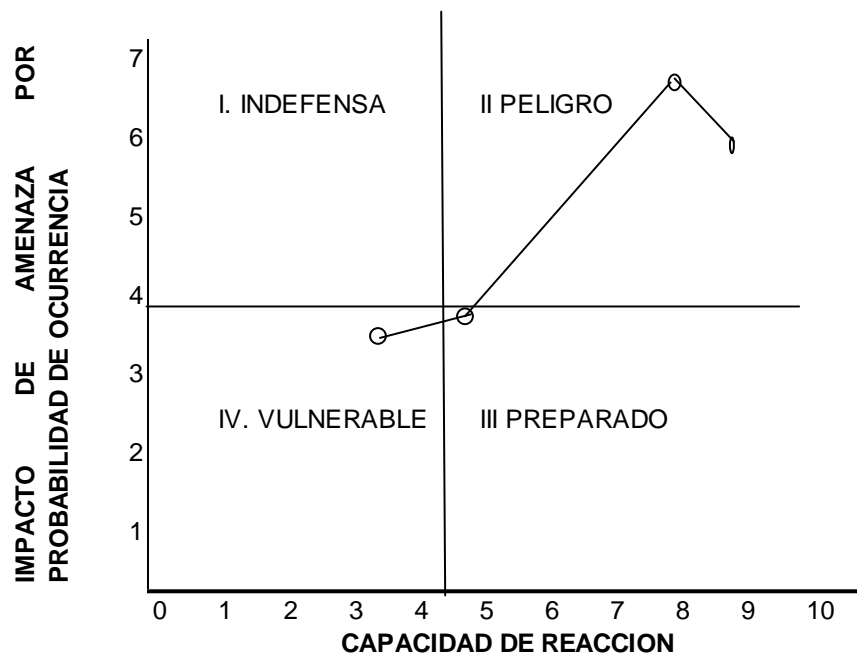
PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	0-10 Impacto	0-1 Probabilidad	0-10 Reacción	Puntaje	Grado de Vulnerabilidad
1. Area Recurso Humano Capacitación	Fracaso en convenios interinstitucionales.	- Disminución de ingresos - Disminución de oportunidad para acceder a procesos productivos - Dificulta el manejo de recursos.	8	0.7	9	5.6	II En Peligro
2. Area Financiera Capital para invertir y cofinanciar	Caída de Ley financiera Falta de capital y crédito para invertir y realizar los programas	- Impide desarrollar programas y proyectos - Disminuye oportunidad para cofinanciar proyectos con entidades del Estado y ONGs.	8	0.4	3.5	3.2	IV Vulnerable
3. Area Administrativa Planeación estratégica	Plan de estratégico no concertado con los socios de AMDUCOL	- Falta de pertenencia - Deficiente coordinación de acciones - Dificil acceso a créditos y donaciones	8	0.8	8	6.4	II En peligro
4. Area Productiva Flexibilidad en la producción	Fracaso del TLC. Débil Emprendimiento empresarial	- Disminución de oportunidad de competir con productos diferenciados (verdes) - Fracaso en planes de negocios	7	0.5	4.8	3.5	III Preparada

7.3.5.7 Grado de vulnerabilidad

Para evaluar la vulnerabilidad se multiplica la probabilidad de ocurrencia por el impacto de la amenaza con el fin de ponderar estas dos variables, se ubican estos resultados en el Eje de la Y, de 0 a 10 siendo el 10 el más alto. En el eje de las X la capacidad de reacción de 0 a 10. El cuadrante distribuye sus campos así:

Diagrama de Vulnerabilidad

5,6	9
3,2	3,5
6,4	8
3,5	4,8



ANALISIS DE LA GRAFICA DE VULNERABILIDAD Y SU IMPACTO

La calificación que resulte en el cuadrante I indica que la asociación está indefensa, en el grado que señale el cuadrante y que por tanto debe tomar acciones inmediatas.

El cuadrante II indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones que mejoren su capacidad de reacción.

En el cuadrante III la asociación está preparada para reaccionar.

En el cuadrante IV revela amenazas moderadas, frente a las cuales la asociación tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar.

El análisis de vulnerabilidad permite a la asociación:

- Identificar puntales de los que depende su existencia
- Formular las estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme
- Concienciar a la asociación sobre la importancia del análisis estratégico

Concluido el análisis de vulnerabilidad la asociación AMDUCOL está lista para iniciar la definición de su visión, misión, las opciones estratégicas, los proyectos estratégicos y los planes de acción que le permitan el logro de sus objetivos.

7.3.5.8 Conclusiones de análisis de vulnerabilidad.

El análisis de vulnerabilidad de AMDUCOL indica que la asociación está en peligro con relación a la variable de capacitación y planeación estratégica, pero tiene capacidad de reacción, por lo tanto, emprenderá acciones a corto plazo, que introduzcan el procesamiento estratégico como componente base de la cultura corporativa.

El capital de la Asociación no revela amenazas moderadas, frente a las cuales

AMDUCOL, tiene que tomar medidas a corto y mediano plazo, además debe prepararse para reaccionar formulando estrategias a corto y mediano plazo.

Con respecto a la flexibilidad en la producción, el análisis indica que AMDUCOL se halla preparada, para afrontar las amenazas y sus consecuencias que se derivan de este puntal identificado.

Concluido el análisis de vulnerabilidad la Asociación Municipal de Desplazados Unidos por Colombia, AMDUCOL, está lista para la definición de su visión, la misión, las estrategias, los programas, los proyectos estratégicos que permitan el logro de sus objetivos corporativos.

7.4 ETAPA TRES - DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE AMDUCOL

Las organizaciones para crecer, deben tener claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico, el cual lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

La Planeación Estratégica debe asegurarse que por parte de las personas que vayan a intervenir, exista un compromiso organizacional serio ante el proceso que se va a adelantar y al mismo tiempo que estén dispuestos a invertir parte de su tiempo y de su esfuerzo, para que el resultado sea una Planeación Estratégica .los asociados de AMDUCOL expresan su compromiso en el proceso de formulación y su participación activa, con los grupos estratégicos en reuniones y talleres convocados por los estudiantes de la UNAD y las directivas de la asociación. Este compromiso se soporta con las actas levantadas en las reuniones y el diagnóstico participativo.

7.4.1 Búsqueda de valores.

Constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, la cultura organizacional predominante y finalmente los valores de los grupos de interés en su futuro. La búsqueda de valores constituye el primer paso formal del modelo de Planeación Estratégica.

Los valores que rigen el Plan estratégico son :

- *Honradez
- *Respeto a los demás. cumplimiento.
- *Responsabilidad.
- *Equidad
- *Solidaridad
- *Autonomía para decidir y actuar en forma independiente, libre y responsable.
- *Libertad de los derechos y deberes sociales.

Principios serán regidos por los derechos, garantías y deberes contemplados en la Constitución Política de Colombia. Además de los expresados en los estatutos.

- a) Libertad de afiliación y retiro de sus miembros.
- b) Igualdad de derechos y obligaciones
- c) Participación democrática en deliberaciones y decisiones
- d) Ausencia de cualquier discriminación.

7.4.2 Formulación de la Visión y la Misión.

La visión de la asociación será el objetivo a largo plazo, en un horizonte de optimismo y logro final, aunado a situaciones deseadas después de un proceso de resocialización y finalización del conflicto que provoca el desplazamiento. Implica

desarrollar un enunciado claro del tipo de actividad que desarrolla la organización.

VISION

LOGRAR A LARGO PLAZO QUE LA ASOCIACION AMDUCOL GOCE DE MAYOR SEGURIDAD, BIENESTAR SOCIAL Y ESTABILIZACION ECONOMICA, MEDIANTE PROGRAMAS DE REUBICACION, RETORNO Y RECUPERACION DE TODOS LOS DESPLAZADOS ASOCIADOS.

Para formular la misión de AMDUCOL, retomamos el objetivo social contemplado en Art. 6. De los estatutos, respondiendo de acuerdo a las siguientes preguntas:

1. Que función desempeña?

R/ Estudiar y analizar la problemática de la población desplazada por la violencia. Contribuir a la búsqueda de soluciones.

2. Para quien desempeña la función?

R/ Para los asociados, que son desplazados asentados en Samaniego.

3. De qué manera trata de desempeñar la función?

R/ impulsando planes de desarrollo con iniciativas de integración y producción comunitaria, y programas de estabilización social y económica en condiciones de vida digna.

Cuando se refiere en el objeto social " Condiciones de vida digna" se interpreta de una manera más concreta el concepto de desarrollo humano sostenible

entendido como aquel que involucra al individuo, como ser social y a su relación con la naturaleza, para generar una sociedad en la cual se practique, la democracia, la justicia social, la equidad (intra e intergeneracional), equidad política.

4. Porque existe esta organización?

R/ Porque el desplazado se halla en una situación problemática, y se halla en un entorno desconocido al cual se enfrentará organizado y comprometidos a aportar el mejoramiento social, económico de la región donde se halla asentado. Se expresa de la siguiente manera.

MISION

ORIENTAR LA GESTION Y GENERAR PROCESOS, QUE CONTRIBUYAN A DESARROLLAR LAS INICIATIVAS PRODUCTIVAS COMUNITARIAS, MEDIANTE EL ANALISIS DE LA SITUACION PROBLEMA, PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE VIDA DE LOS ASOCIADOS DE AMDUCOL, ENMARCADOS EN EL CONCEPTO DE DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE.

7.4.3 Objetivos globales corporativos.

En este paso se describe las actividades para lograr la misión considerada como objetivo general de la Asociación Municipal de Desplazados Unidos de Colombia. AMDUCOL, los cuales se conceptúan desde unos escenarios futuros y específicos y también los pasos necesarios para lograrlo.

Consolidar a la ASOCIACION DE DESPLAZADOS UNIDOS DE COLOMBIA como una

entidad local con socios muy reconocidos, con el fin de precisamente lograr movilizar recursos locales y externos a favor de la misión planteada a favor de los desplazados convirtiéndose en una plataforma regional de gestión de proyectos de desarrollo y por ende de presentación y gerencia de recursos para el desarrollo local y regional con el fin de lograr incluir a los desplazados dentro de las dinámicas de desarrollo territorial y de la superación de la pobreza y de la crisis humanitaria.

7.4.3.1 Fomentar el desarrollo empresarial.

A través de convenios interinstitucionales con los diferentes actores y socios, apoyando la capacitación en formación empresarial a los grupos seleccionados.

Las instituciones que entran inicialmente en el acuerdo son: SENA, Universidad de Nariño, Cámara de Comercio. ONGs. Gobernación de Nariño.

7.4.3.2 Gestionar proyectos sociales y productivos.

Los proyectos sociales y productivos tendrán un acompañamiento continuo con el fin de dar sostenibilidad a los procesos aprendidos en la capacitación.

7.4.3.3 Fortalecer la organización institucional.

Para AMDUCOL es imperativo su transformación organizacional e institucional, de tal manera que le permita cumplir con la Visión y Misión para ella establecida.

El fortalecimiento institucional será multiplicado a las unidades de negocio que se logre conformar a través de la incubadora de empresas, lo que llevará a formar

empresas sólidas y sostenibles.

7.4.3.4 Desarrollo del talento humano.

Desarrollar y mejorar el nivel educativo de los socios de AMDUCOL. Capacitar a los asociados en habilidades y destrezas para potencializar actividades productivas.

7.4.4 Objetivo Social de AMDUCOL.

Estudiar y analizar la problemática de la población desplazada por la violencia, para de acuerdo con ello contribuir en la búsqueda de soluciones y lograr el bienestar de sus asociados, impulsando planes de desarrollo con iniciativas de integración y producción comunitaria, así como programas de estabilización social y económica.

7.4.5 Objetivos Específicos.

Se requiere en este paso, establecer los objetivos de la actividad de la organización, estos se ubican en el Artículo 6 de los estatutos y son:

- Representar los intereses comunes de todos los afiliados, en todos los estamentos, en que la población desplazada requiera.
- Exigir a las autoridades nacionales el cumplimiento de las normas expedidas para la atención del desplazado.
- Diseñar, presentar y ejecutar proyectos en el área de fortalecimiento institucional, producción, servicios y comercialización que promuevan el mejoramiento integral y el desarrollo económico y social de la población

desplazada, respetando su entorno social y el medio ambiente.

- Orientar a las familias desplazadas e intermediar para que reciban la atención de las ONGs y entidades del Estado responsable de ellos.
- Promover procesos organizativos en la comunidad desplazada y promover en todos los espacios de comunicación disponibles, la difusión sobre los derechos, situación y proyección de vida de la población desplazada.
- Coordinar con entidades públicas y privadas, la intervención a favor de la población infantil, juvenil y de la tercera edad, afectada por el desplazamiento, con el ánimo de lograr un bienestar integral de estos grupos etáreos.
- Contratar, realizar convenios o participar con personas naturales o jurídicas, de carácter público o privado en actividades económicas, sociales, educativas, culturales, programas de vivienda de interés social y asesoramiento encaminadas al mejor estar de la población desplazada.
- Promover la defensa, protección y promoción de los Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitario que protege la población desplazada.
- Realizar acciones tendientes a asegurar la asistencia humanitaria, encaminando la acción del Estado en la recuperación de mejores condiciones de vida durante y después de la emergencia.

7.5 ETAPA CUATRO - PROYECCIÓN ESTRATEGICA

7.5.1 Area Estratégica.

La estructura del Plan Estratégico comprende estrategias y cuatro grandes componentes, o programas que contienen cada uno su plan de acción, proyectos y cronograma. Los planes tácticos y operativos son diseñados en el nivel funcional o superior más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional.

Finalmente cabe destacar, que el plan debe lograr la sostenibilidad financiera en el largo plazo, asunto que no necesariamente se consigue con la generación de recursos propios; siempre se tendría que recurrir a recursos externos, por lo cual está planeado fortalecer la función de consecución de recursos con ONGs.

7.5.2 Programas o Areas Estratégicas.

7.5.2.1 Programa de Integración Social.

Objetivo: Desarrollar procesos que conlleven la integración psicosocial, y cultural mediante la integración y participación activa de desplazados y comunidad receptora.

Se trabajará con la formación integral de los desplazados en los temas psicosociales, el manejo de conflictos, y los servicios sociales complementarios de salud, jardín infantil y apoyo a la juventud y tercera edad, fortalecimiento institucional de las organización y sus familias.

El impacto del cambio del medio social, del campo a la ciudad, coloca al desplazado campesino en circunstancias de alta vulnerabilidad, su incapacidad económica, su cambio de ambiente laboral y social, su poco conocimiento del medio urbano y el mismo temor por su vida, lo sitúan en un grado tal de

dependencia, que, en algunos casos alcanza a ser mendigante, generando pérdida de su autoestima, de seguridad y confianza y de su capacidad como actor social, económico y político.

La población más vulnerable física y psicológicamente, son los niños, los jóvenes y las mujeres, sin desconocer la vulnerabilidad propia de todo ser humano, fácilmente escondida en una aparente fortaleza; en el caso de los desplazados es evidente la violación de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales, hecho agravado por la vulnerabilidad de la población afectada, para lo cual se requiere del conocimiento de sus derechos.

Como estrategia para dar cumplimiento al proyecto sicosocial, se contratara con una entidad que tenga experiencia y seriedad reconocida en este tipo de talleres, debido a que es un componente de alta sensibilidad y de los resultados de la aplicación de esta metodología, depende en buena medida el éxito del proyecto.

7.5.2.2 Programa de Desarrollo Económico.

Objetivo: Mejorar los ingresos de los desplazados y las comunidades receptoras, mediante la gestión y consecución de recursos a través de créditos, donaciones, implementación de proyectos, creación de empresas, etc.

Se implementará el proceso de Incubación de empresas con los apoyos del SENA, la Cámara de Comercio. En la zona urbana se busca crear empresas asociativas, apoyar los emprendimientos empresariales individuales y formar a las personas para que opten por un trabajo en empresas locales.

Oportunidades como la ley financiera y su relación con el crédito ofrecido por el

Gobierno Nacional como respuesta al fallo de la sentencia T. 1636 del 27/11/00 ha hecho una oferta institucional para varios ministerios, entre ellos el de agricultura y desarrollo rural, la presentación de un plan que propenda para el restablecimiento de estas personas, lo cual se debe hacer a través del desarrollo de proyectos de carácter urbano o rural, dentro del marco de la sentencia, se incluyó al Banco Agrario de Colombia para el manejo de una línea de crédito, con el objeto de apoyar el desarrollo de los proyectos a ejecutar por parte de los desplazados, para lo cual se contará con recursos del redescuento ante FINAGRO y el Instituto de Fomento Industrial (IFI) y con certificados de garantía del Fondo Agropecuario de Garantías y del Fondo Nacional de Garantías.

Los proyectos objeto de este trabajo ofrecen como elementos positivos el impulso a formas organizativas y participativas, que logran un espacio de encuentro de los desplazados y generan una dinámica de construcción en el acompañamiento de opciones económicas.

Así mismo, es importante visionar soluciones como la construcción de proyectos de tipo integral que no rompan con sus conocimientos y expectativas, que permitan cierta individualidad dentro de una gestión colectiva para la obtención de beneficios.

Por lo tanto, el éxito de los proyectos económicos que tiene una visión de dinero, dependerá de una planeación previamente diseñada y aceptada y de un estudio serio de factibilidad que los respalden. Tales necesidades deben ser apoyadas por estudiantes de instituciones como la UNAD que asesoren, aporten su experiencia como profesionales de Administración de Empresas. Se debe partir del análisis de la realidad del país y buscar formas productivas e instancias de comercialización que garanticen resultados y subsistencia.

La aplicación de modelos alternativos de desarrollo económico a partir de opciones comunitarias, es una constante de sobre vivencia de comunidades marginadas del ciclo económico tradicional. Esta afirmación es valida para comunidades desplazadas por la violencia política, e inmersas en nuevas condiciones económicas y sociales.

Las iniciativas en este campo son propuestas autogestionarias como proyectos económicos y de desarrollo comunitario, economía solidaria, microempresas comunitarias y grupos asociativos que han hecho vida de las más variadas formas sociales, económicas y políticas, y ahora ocupan el ámbito de atención a los desplazados.

La autogestión es una bandera signada a los sectores populares para posibilitar opciones dentro de su marginalidad la cual se levanta, desde el emprendimiento donde no se puede caer en lo mecánico.

Por eso la autogestión no debe ser asumida como una moda para probar suerte, en economía no hay nada gratuito o al azar, por tanto, la autogestión debe definir estrategias claras de apropiación y de modelo de vida eficaz.

Los proyectos deben adelantarse desde su formulación con y desde los mismos desplazados. Deben hacerse a partir de sus necesidades concretas reales y teniendo en cuenta su pasado, sus intereses y habilidades de acuerdo a los criterios de la organización a la que estarán vinculados las asociaciones o grupos de desplazados que se desea capacitar y asesorar como Administradores de Empresas que somos.

La autogestión como una alternativa de producción y forma de mejorar su nivel de vida desde el concepto de participación y acción. Todo esto implica que la autogestión es un proceso integral en el cual los individuos conviven y comparten, no solo intereses económicos, sino culturales, sociales, educativos, entre otros fundamentados en el trabajo en equipo.

7.5.2.3 Programa de Desarrollo Empresarial.

Objetivo: Fortalecer el emprendimiento empresarial realizando planes de negocio, para promover la generación de ingresos, a los asociados de AMDUCOL.

El componente busca además, incluir a la población desplazada y vulnerable en las cadenas productivas y la competitividad regional, generando empresas propias y/o adelantando alianzas productivas con empresas, gremios, entidades de apoyo e instituciones públicas y privadas.

En la zona rural se apoyará el retorno económico a la actividad agropecuaria original de estas familias a través de la estrategia de las UPFs, Unidades Productivas Familiares, que han garantizado el empleo agrícola y la integración de la familia a la actividad económica.

7.5.2.4 Programa de Educación y Capacitación.

Objetivo: Orientar procesos formativos y de capacitación a la población desplazada y comunidad receptora, para fortalecer el ingreso a la vida productiva.

Los esfuerzos por acceder a mecanismos de autogestión y economía solidaria requieren de algo más que de buena voluntad, es decir, se requiere del diseño de capacitación, para formular, presentar y ejecutar proyectos, gestión para acceder a

recursos de cooperación internacional y nacional, por parte de personas profesionales e idóneas capacitadas para formar empresas y orientar a la Asociación "AMDUCOL" para que se organice y de este modo obtener oportunidades de acceder a créditos y demás participaciones que brinda la Ley 387 del 18 de Julio de 1.997, ley que protege a los desplazados, además se requiere de la disposición, superación de traumas y conflictos emocionales, selección de afectados beneficiarios y continuidad para obtener estos derechos.

Es evidente la ausencia de experiencia en trabajo específico, ya que no es lo mismo trabajar con comunidades marginadas que con desplazados, con dificultades de adaptación a su nuevo estilo de vida en un sector diferente al que estaban acostumbrados e inmersos en un sin número de necesidades vitales y sin ninguna experiencia respecto a la forma como deben organizarse para gestionar y tramitar proyectos tendientes a obtener un desarrollo social integral, mediante procesos formativos y de capacitación.

7.6 ETAPA QUINTA - PLAN OPERATIVO

7.6.1 Programa de Integración Social.

7.6.1.1 Fortalecimiento del proyecto de vida y apoyo sicosocial.

Objetivo: Fortalecer el proyecto de vida y ofrecer orientación sicosocial a los asociados y sus familias.

El Proyecto de Vida, esta inmerso en el apoyo sicosocial, es un componente del desarrollo humano integral de la persona, que se hace explícito desde la estructura curricular, en la visión de formar ciudadanos responsables en su vida personal y familiar, competentes en un oficio y participativos en su vida comunitaria.

Es la construcción de una visión positiva de sus propias capacidades y la orientación de sus perspectivas personales y de trabajo para fortalecer el proceso de construcción de la identidad laboral del joven y para reconocer aquellos aspectos que obstaculizan el enfrentar con éxito el medio familiar, social y laboral.

Este programa se desarrollará de manera transversal durante la ejecución del programa complementado con la ejecución del plan.

Este proyecto comprende acciones a analizar los aspectos psicológicos del desplazado desde el área emocional, involucrando el estado actual de autoestima, proyecto de vida y actitud frente al cambio.

Analizando los aspectos sociales del desplazado, en función de las posibles modificaciones comporta mentales, teniendo en cuenta elementos como el tejido social, cambio en la estructura y funcionamiento familiar, sentido de colectividad y el aspecto socioeconómico.

Se realizarán actividades socioeducativas con el fin de estimular y promover las fuerzas de los vínculos interpersonales, la cohesión y la comunicación como forma de generar verdadera comunidad en los desplazados.

Existe intervención directa a las familias beneficiarias, se hará a través de la orientación, terapia familiar, individual o grupal, de acuerdo con la necesidad arrojada por el diagnóstico de cada familia, igualmente se realizarán capacitaciones orientadas a estimular el liderazgo, crecimiento humano y conformación del proyecto de vida.

Con apoyo de ONGs y cooperación interinstitucional con el fin de viabilizar la atención de los beneficiarios cuando se amerite hacer remisiones a otras instancias.

Evaluación e impacto del proyecto, se evaluarán los resultados e impacto del proyecto, lo que indicará el logro de los resultados esperados a través de la intervención, confirmándose su utilidad y los cambios de actitud logrados, además de tener evidencias de lo realizado.

Análisis de variables:

Aspecto psicológico, Autoestima, Inseguridad y desaliento., Aislamiento y sentimiento de culpa. Impotencia frente a la situación de soledad e incomunicación.

Metodologías:

Observación participante

Observación directa

Testimonios.

Análisis de aspectos como:

Proyecto de Vida. Pérdida de la seguridad de conservar la vida.

Pérdida de la identidad. Parálisis de la existencia.

Silenciamiento.

Aplicación de técnicas para fortalecer habilidades comunicativas.

Historias de vida y testimonios. Actitud frente al cambio.

Conformismo e indiferencia. Sentimiento de exclusión.

Limitaciones personales. Temor a ser reconocidos.

Observación participante. Testimonios.

Aspecto Social /Tejido Social.

Deterioro de las relaciones interpersonales. Temor a organizarse.

Pérdida de la identidad cultural. Observación participante.

Testimonio.

Cambio Familiar.

Disgregación.

Conflictos en el núcleo familiar.

Redistribución de roles.

Calidad de vida familiar.

Testimonio

Familiograma

Apoyo Familiar

Sentido de Colectividad:

Interés por participar en proyectos organizativos.

Sentido de pertenencia.

Ocio.

Sistema de valores y forma de vida.

Observación directa. Observación participante.

Aspecto socioeconómico.

Manera de apreciar, de vivir y trabajar en la vida.

Modalidad de economía.

Calidad de vida.

Encuesta socioeconómica.
Atención adultos de tercera edad.
Orientación a madres cabeza de familia
Resolución de Conflictos.

7.6.2 Programa de Desarrollo Económico.

7.6.2.1 Proyecto para financiación económica de AMDUCOL.

Objetivo: Gestionar recursos para cofinanciar proyectos, a través de créditos y donaciones, ante entidades financieras y ONGs.

El componente de soporte financiero, se iniciará el primer año, con aportes del **FONDO EMPRENDER**, quien otorga el CAPITAL SEMILLA, o créditos no reembolsables a grupos asociativos.

Los créditos serán tramitados de manera programada, teniendo en cuenta los grupos asociativos que se están capacitando y las solicitudes de créditos existentes para fortalecimiento de empresas ya constituidas. Los créditos rurales se otorgarán para constitución y fortalecimiento de las UPFs. Únicamente para especies menores, hortalizas, y algunos frutales, para seguridad alimentaría en el inicio del proyecto.

Se tramitará a través del banco Agrario los créditos para sector agropecuario a pequeños productores.

7.6.2.2 Proyecto de fortalecimiento institucional de AMDUCOL.

Objetivo: Fortalecer la estructura organizacional, administrativa de AMDUCOL.

El fortalecimiento de la actual estructura organizacional de AMDUCOL, propende por mejorar las líneas de poder actuales para la toma de decisiones y procesos que se realizan en la organización. Actualmente se presenta una estructura inoperante por el elevado número de comités, que presentan dualidad de funciones. Se requiere de estructura dinámica y participativa.

7.6.3 Programa de Desarrollo Empresarial.

7.6.3.1 Proyecto emprendimiento empresarial.

Objetivo: Desarrollar el emprendimiento empresarial de los asociados de AMDUCOL para consolidar los planes de negocios.

Como respuesta a la crítica situación de vulnerabilidad de la población desplazada, se ha identificado la necesidad de promover procesos de restablecimiento socioeconómico, orientado a generar las condiciones necesarias para rehacer los proyectos de vida personales y a promover la estabilización social y económica progresiva. Esta es una opción para las familias de AMDUCOL que han decidido por estabilizarse definitivamente en esta ciudad.

El componente empresarial busca ser una alternativa estable para promover la generación de ingresos, buscando crear las condiciones necesarias para que los hogares afectados por el desplazamiento, recobren su capacidad productiva y recuperen las condiciones necesarias para abastecerse de bienes y servicios básicos mediante sus propios ingresos y aportar al desarrollo regional. Se busca articularlos a la sociedad local como productores y consumidores activos.

Entre la selección de las personas que se van a inscribir al programa y

fortalecimiento de los grupos asociativos, para iniciar su vida laboral, hay un periodo de cuatro meses; en la última fase, los grupos tendrán el apoyo financiero, la asesoría y acompañamiento por un período de 4 meses; este acompañamiento se realizará a través de los convenios interinstitucionales.

Tiene como objeto lograr identificar las aptitudes y actitudes básicas de cada persona que ingrese al programa, de tal forma que el desempeño en las mismas sea lo más funcional posible; de esta manera el equipo de trabajo tendrá elementos de juicio para recomendar la pertinencia de un proceso de generación de empleo o de un proceso de creación de unidades productivas.

La asesoría empresarial y técnica se puede conseguir con la ayuda de alguna entidad encargada del manejo de esta clase de situaciones, ya que existe actualmente la oficina de apoyo empresarial denominada **Corporación INCUBADORA** de Empresas de Nariño "**CIEN**" creada por la Cámara de Comercio de Pasto, formada por varias instituciones como son: la Universidad de Nariño, UNAD, U. Marina, Alcaldía Municipal, Gobernación de Nariño, a través de la cual se dará continuidad al apoyo empresarial y técnico a las diferentes empresas que se constituyan La asesoría se realizará durante 4 meses.

7.6.3.2 Proyecto agrícola y agroindustrial.

Objetivo: Establecer Unidades Productivas Familiares y procesos agroindustriales de los cultivos regionales en el sector rural de Samaniego.

La implementación de este proyecto se presenta como una alternativa de prevención, retorno, reubicación y estabilización de la población campesina que ha sido desplazada del Departamento de Nariño

Este requiere un plan de acompañamiento integral coordinado y con compromiso interinstitucional.

El componente pretende atender el 40 % de los asociados que se dedican a actividades agropecuarias como actividad anterior, y con personas desplazadas y vulnerables ubicadas en los municipio de Samaniego.

Se organizarán grupos asociativos de productores en el ámbito regional, según la localización en las veredas con mayor población; Se crearán empresas agroindustriales (Cooperativas, EATs) para atender aproximadamente 170 Unidades Productivas Familiares (UPFs), generando aproximadamente 340 empleos, es decir el 73% de la población atendida tendrá posibilidad de empleo.

7.6.3.3 Proyecto de seguridad alimentaria.

Objetivo: Establecer parcelas con cultivos básicos para mejorar el nivel nutricional del grupo familiar de los socios de AMDUCOL.

El proyecto asumirá durante los dos primeros meses la seguridad alimentaria de los beneficiarios, a través de constituir ollas comunitarias en las fincas, provisión de remesas en la tienda comunitaria de AMDUCOL como créditos garantizados con sus cosechas, a través del restaurante comunitario con almuerzos a precios de costo.

AMDUCOL desplegará durante este año una estrategia de mercadeo social, en las distintas regiones que existan productores agrícolas para lograr su aceptación e inclusión social; desarrollará eventos de integración con entidades, empresarios y gremios económicos.

7.6.4 Programa de Educación y Capacitación/Transversal.

7.6.4.1 Proyecto de capacitación y asistencia técnica.

Objetivo: Capacitar en habilidades y destrezas, para restablecer su vida productiva, social de los socios y la comunidad receptora.

La capacitación se desarrolla dentro del marco pedagógico de Aprender – Haciendo, se realizarán reuniones de sensibilización con los grupos identificados, de acuerdo con sus afinidades por amistad, vecindad o intereses comunes, con esta actividad se inicia la capacitación Sicosocial, recobrando la confianza y logrando la reinserción del beneficiario en el medio social y productivo.

Este proyecto se constituye en la base fundamental para continuar con la capacitación empresarial, organizacional y técnica.

7.7 ETAPA SEXTA - MONITORIA ESTRATEGICA

El plan estratégico de AMDUCOL, cuya población objetivo son los desplazados asentados en el Municipio de Samaniego, siendo una organización no gubernamental, (ONG), contiene un enfoque social, por esta razón, para el proceso de seguimiento y evaluación, es prioritario establecer el Sistema de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos Sociales. Este sistema sugiere una perspectiva integral del plan y contempla el efecto y el impacto del plan, de los programas y proyectos focalizados en el presente trabajo.

La empresa social, concebida, como la empresa donde se combina el criterio

empresarial con el de propiciar que la sociedad produzca transformaciones sociales concretas y evaluables que al decir de Druker: "convierten operativamente buenas intenciones en buenos resultados".

Citando a Cruz, 1994 "El punto nodal de la empresa social y su diferencia básica con el ayer, es que en una empresa común se producen tan sólo consumidores o usuarios, mientras que la empresa social ha de producir con los tocados por su acción, empresarios del auto desarrollo o empresarios del desarrollo comunitario. Si hay entidades que deban ser de primera línea en el manejo de los recursos, éstas tendrán que ser necesariamente las de beneficio común. Por cuanto lo que se transforma es realmente una concepción de vida y una forma de convivencia".

La Empresa Social al igual que la empresa privada, planifica, organiza, dirige y evalúa bajo concepción contemporánea y actualizada donde todo el conocimiento empresarial nutre y orienta a la Gerencia Social. Para la evaluación se requiere determinar los indicadores, entiéndase estos, como los criterios para evaluar el comportamiento de las variables. Los indicadores permiten valorar las modificaciones (variaciones dinámicas) de las características de la unidad de análisis establecida, es decir de los objetivos institucionales (visión, misión) y programáticos del plan estratégico de AMDUCOL.

Unidad de análisis es el elemento mínimo de estudio observable o medible, en relación con un conjunto de otros elementos que son de su mismo tipo (ICFES, 1998). Para el caso del Plan estratégico de AMDUCOL la unidad de análisis sugerida es cada uno de los objetivos establecidos en los diferentes eslabones de la cadena de la Planeación estratégica, estos son:

Objetivos Institucionales

Objetivos Programáticos

Objetivos del Proyecto

7.7.1 Indicadores.

Los indicadores son los patrones de valoración del comportamiento de las variables relevantes. Existen dos tipos de indicadores

a. De gestión o eficiencia, se aplican para el Seguimiento, control o monitoreo, los que permiten la valoración de la eficiencia durante el tiempo que se adelanta el plan, estos indicadores se encargan de valorar el rendimiento((productividad física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos con tiempos y costos registrados y analizados.

b. De logro o Eficacia, son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables, que se establecen a partir de cada objetivo, es por esto que los indicadores de Eficacia pertenecen al sistema de Evaluación permitiendo la valoración de la eficacia de planes y programas sociales con el fin de resolver los problemas y necesidades del grupo y la región con quien se adelanta el proyecto o plan(Garzón,1994)

Se distinguen cuatro tipos de indicadores de logro o eficiencia:

a. **Indicadores de Impacto**, relacionados con los logros a largo plazo y las contribuciones de los proyectos y programas al cumplimiento de la visión y misión de la organización.

b. **Indicadores de Efecto**. Relacionados con los logros a mediano plazo y las contribuciones sociales al cumplimiento de los objetivos programáticos (estratégicos) en una región específica.

c. **Indicadores de Resultado.** Relacionados con los logros a corto plazo y las contribuciones del proyecto social a resolver directamente problemas y necesidades del

d. **Indicadores de Producto.** Relacionados con el inmediato plazo y las contribuciones de los componentes y actividades al cumplimiento de los propósitos establecidos en cada objetivo específico del proyecto social.

A continuación se presenta el cuadro resumen de objetivos indicadores del Plan Estratégico de AMDUCOL.

Cuadro No. 12 RESUMEN DE OBJETIVOS E INDICADORES DE PLAN ESTRATEGICO "AMDUCOL"

Nivel de Planificación		Objetivos Principios y fines	Focalización y Variables	Indicador de Logro	Plazo	Nivel de Evaluación
	PLAN ESTRATEGICO	Misión: Orientar y generar procesos, que contribuyan a desarrollar las iniciativas productivas comunitarias, mediante el análisis de la situación problema, para mejorar las condiciones de vida de los asociados a AMDUCOL, enmarcados en el concepto de desarrollo humano sostenible	Deficiente Cumplimiento Ley 387 Derecho Internacional Humanitario. (Pob. Despl.) Bajo Desarrollo talento humano Bajo % de NBI	Indicador Impacto NBI NECESIDADES HUMANAS INSATISFECHAS.	Largo Plazo 3 años	IMPACTO
1.	Programa de integración social	Integración Social. Desarrollar procesos que conlleven la integración psicosocial, y cultural mediante la integración y participación activa de desplazados y comunidad receptora.	Discriminación a población desplazada Por la comunidad receptora	Indicador de Impacto Grado de aceptación	Largo plazo 5 años	IMPACTO

1.1	Proyecto fortalecimiento de proyecto de vida y de atención Sico-social	Analizar los aspectos psicológicos del desplazado desde el área emocional, involucrando el estado actual de autoestima, proyecto de vida y actitud frente al cambio.	Proyecto de vida, transformado por el desplazamiento. Bajo nivel de Atención Psicosocial al individuo, la familia y comunidad	Indicador de efecto Grado de atención sicosocial al desplazado	Mediano plazo 2 años	RESULTADO
2.	Programa Desarrollo Económico	Mejorar los ingresos de los desplazados y las comunidades receptoras, y la organización AMDUCOL mediante la gestión y ejecución de proyectos financieros..	Mejorar ingresos de la organización AMDUCOL, para cofinanciar proyectos. Mejorar ingresos de los socios de AMDUCOL	Indicador de efecto % de incremento de ingresos	Mediano plazo 3 años	IMPACTO
2.1	Proyecto para financiación de recursos económicos	Gestionar y conseguir recursos para ejecutar y cofinanciar los proyectos, mediante créditos y donaciones.	Bajos recursos para cofinanciar proyectos Bajo acceso a créditos	Indicador de efecto. % de incremento de ingresos Y créditos	Un año	RESULTADO
2.2	Proyecto de fortalecimiento institucional	Fortalecer la estructura organizacional de AMDUCOL, en áreas administrativas y operativa	Débil estructura organizacional con líneas de poder inoperante.	Indicador de resultado Organización reestructurada	1 año	

3.	Programa Desarrollo Empresarial	Desarrollar el emprendimiento empresarial de los asociados de AMDUCOL para consolidar los planes de negocios, y ubicar financiación en entidades estatales y privadas	DEBIL EMPRENDIMIENTOEM PRESARIAL	Indicador de efecto. % de incremento de emprendimiento empresarial	Dos años	IMPACTO
3.1	Proyecto Emprendimiento empresarial	Emprender diez empresas asociativas de trabajo, mediante la presentación y ejecución de planes de negocios.	Débil emprendimiento empresarial de los socios de AMDUCOL	Indicador de efecto Empresas asociativas de trabajo EAT.	Dos años	RESULTADO
3.2	Proyecto Agrícola y agroindustrial	Establecimiento de unidades productivas familiares UPFs, y complementar con procesos agroindustriales	Falta de unidades productivas o fincas	UPFs, establecidas	Mediano plazo 3 años	RESULTADO
3.3	Proyecto seguridad alimentaria	Establecer parcelas familiares para garantizar la un buen nivel nutricional de las familias de UPFs.	Deficiente nivel nutricional	Nivel de nutrición	Mediano plazo 3 años	RESULTADO
4.	Programa Educación y Capacitación	Orientar procesos formativos y de capacitación a la población desplazada y comunidad receptora, para fortalecer el ingreso a la vida productiva	Bajo grado de escolaridad	Indicador de resultado Socios formados	Corto y mediano plazo	Resultado
4.1	Proyecto Capacitación y asistencia técnica	Capacitar a los desplazados en labores técnicas y agrícolas, agroindustriales y prestar asistencia técnica.	Débil capacitación	Indicador de impacto Socios capacitados	Largo y mediano plazo	IMPACTO

7.7.2 Indicadores de AMDUCOL.

1. Número de familias en proceso de desarrollo sostenible

Número de familias de AMDUCOL

1.1 Número de actividades de integración cultural y psicosocial

507 asociados de AMDUCOL

1.2 Número de proyectos de vida del joven

507 asociados de AMDUCOL

2. Número de proyectos a gestionar

Proyectos propuestos

2.1 Número de créditos solicitados ante entidades financieras

Número de proyectos elaborados

2.2 Reforma administrativa y operativa

Propuestas (2)

3. Solicitud de financiación de proyectos ante entidades estatales y privadas

Número de proyectos realizados

3.1 Número de empresas asociativas

10 empresas asociativas

3.2 Número de unidades productivas familiares

Total unidades productivas familiares

3.3 Número de parcelas familiares

100 parcelas familiares

4. Número de familias capacitadas

Número de familias de AMDUCOL

4.1 Número de capacitaciones técnicas

507 asociados

8. CONCLUSIONES

La población rural es el sector social más afectado por el desplazamiento violento su condición de "OBJETIVO" como base social o red de apoyo de los actores armados del conflicto y su carácter de población civil no combatiente en zonas de alta confrontación lo hacen significativamente vulnerables.

En el Municipio de Samaniego existen familias desplazadas por la violencia que se han organizado en la Asociación Municipal de desplazados de Colombia, AMDUCOL, se halla constituida legalmente con 507 socios, presenta debilidades en la planeación lo que impide cumplir su objeto social.

El diagnostico interno a través del Perfil de Capacidad Interna, donde analiza la capacidad directiva, financiera, de talento humano y tecnológica, las debilidades de mayor impacto se han detectado en: uso de planes estratégicos; Orientación empresarial, sistema para la toma de decisiones; nivel de comunicación y control gerencial; acceso a capital, falta de liquidez o disponibilidad de fondos internos; gestión de recursos con otras entidades; experiencia técnica.

Las fortalezas de AMDUCOL con mayor impacto determinadas en el Perfil de Capacidad Interna se manifiestan en: imagen corporativa o responsabilidad social, la velocidad de respuesta a condiciones cambiantes; Pertenencia, Motivación; Habilidad técnica, Flexibilidad de la producción. Cabe destacar que en el análisis de capacidad financiera, no se presentan fortalezas de impacto.

En el POAM o perfil de Oportunidades y Amenazas de AMDUCOL, se analizan variables económicas, sociales, políticas, tecnológicas, competitivas y geográficas,

las oportunidades son respectivamente: ley de entidades financieras, Tratado de Libre Comercio; Reforma al sistema de salud, liderar proyectos de impacto social; Ley 387/97; globalización de la información; alianzas estratégicas, inversión de ONGs extranjeras, capacitación al talento humano; ubicación de Samaniego como polo desarrollo del Sur occidente de Nariño.

Las amenazas identificadas en el POAM son: poca diversificación de exportación; discriminación de la población desplazada; Incremento de índice de desempleo; presencia del conflicto armado en la región.

Los principios corporativos de AMDUCOL son la **VISION** : que expresa los objetivos a largo plazo y dice: Lograr a largo plazo que la asociación AMDUCOL, goce de mayor seguridad, bienestar social y estabilización económica, mediante programas de reubicación, retorno y recuperación de los desplazados asociados a AMDUCOL. **La MISIÓN** : orientar la gestión y generar procesos, que contribuyan a desarrollar las iniciativas productivas comunitarias, mediante el análisis de la situación problema, para mejorar las condiciones de vida de los asociados a AMDUCOL, enmarcados en el concepto de desarrollo humano sostenible.

Teniendo en cuenta el DOFA de AMDUCOL, las estrategias identificadas en el proceso de planeación participativa se ubican en los ejes estratégicos: fomento al desarrollo empresarial; Gestión y acompañamiento de proyectos sociales y productivos; fortalecimiento organizacional e institucional, desarrollo del talento humano

El plan operativo comprende los programas y proyectos que conllevan a lograr la misión de AMDUCOL son: Programa de Integración Social con el proyecto denominado, proyecto de vida y atención sicosocial. Programa de Desarrollo

Económico, comprende los proyectos, Gestión de Recursos y Créditos. Proyecto de Fortalecimiento Institucional de AMDUCOL. Programa de Desarrollo Empresarial con los Proyectos: Agrícola y Agroindustrial, Proyecto Establecimiento de Unidades Productivas Familiares UPFs y Procesos Agroindustriales y Proyecto de Seguridad Alimentaria. Programa de Educación y Capacitación con el Proyecto de Capacitación y Asistencia Técnica.

La monitoria estratégica se fundamente en la identificación de indicadores, del SSE, sistema seguimiento y evaluación para proyectos sociales, Para el caso del Plan estratégico de AMDUCOL la unidad de análisis sugerida es cada uno de los objetivos establecidos en los diferentes eslabones de la cadena de la Planeación estratégica, estos son: Objetivos Institucionales, Objetivos Programáticos, Objetivos del Proyecto, mediante los cuales se realiza la evaluación del plan.

9. RECOMENDACIONES

Se recomienda socializar el Plan Estratégico, para ser presentado como propuesta ante la asamblea general de socios de AMDUCOL, que se considere la aceptación del mismo y se inicie la implementación, ejecución o puesta en marcha, de manera inmediata.

Se recomienda adoptar la estructura organizacional propuesta para iniciar proceso de fortalecimiento institucional.

10. PROPUESTA PARA REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE AMDUCOL

Se realiza con base en los estatutos actuales de la asociación.

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA ASOCIACION MUNICIPAL DE DESPLAZADOS UNIDOS DE COLOMBIA

La asamblea General con sus funciones como se estipulan en el Art.21 de estatutos actuales. Será la máxima autoridad y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados.

Sigue en su orden el Consejo Directivo, conformado por el Director Ejecutivo, Comité de Dirección, y Consejo Asesor.

Las áreas estratégicas del AMDUCOL son la Financiera y Administrativa, la de Formación Integral y la de Desarrollo Económico.

Área Administrativa y Financiera

Se busca que las funciones estratégicas de lo financiero y administrativo se manejen de manera centralizada por economías de escala en las funciones básicas de contabilidad, desarrollando esta labor no solamente para AMDUCOL, sino también para los asociados y clientes que lo deseen.

Manejará la tesorería de asociación y de los movimientos derivados de las unidades de negocios, buscará realizar compras, contratos y gestiones comerciales

a escala para reducir precios de insumos, materias primas y garantizar los contratos de arrendamiento de tierras, mecanización, soporte técnico, de tal manera que se facilite el apoyo logístico para las diferentes unidades operativas y cada uno de los negocios urbanos y rurales; existirá un comité de compras permanente apoyando a la Dirección Ejecutiva.

La cartera y el seguimiento tendrá una supervisión desde el revisoría fiscal aunque se espera que la administración de cartera, la colocación de créditos y el seguimiento, asesoría y capacitación para los créditos si los hubiere.

Esta área debe manejar de maneras muy fluida una base de datos general de clientes, beneficiarios, proveedores y un banco de proyectos que agilice la toma de decisiones y el control de usuarios. Será de su potestad todo el manejo del desarrollo organizacional, talento humano y relaciones interinstitucionales.

Una responsabilidad fundamental de esta área será la de realizar la gestión de nuevos recursos nacionales e internacionales para la sostenibilidad del AMDUCOL; esta labor será estrechamente coordinada y apoyada por la UNAD con pasantía de sus estudiantes del programa de Administración de empresas.

Área de Formación Integral

Esta es el área de soporte técnico y social de AMDUCOL. Garantizará y coordinará la capacitación técnica tanto para los oficios urbanos como de las necesidades de la capacitación agropecuaria y ambiental con las comunidades rurales; para ello coordinará con las ONGs operadoras del tema agrícola, el SENA, UNAD, UDENAR que conjuntamente con la Asociación de Desplazados y la Asociación de Juntas conformarán un Comité Académico para garantizar la integralidad de la formación.

Definirá los lineamientos y estrategias a seguir en cuanto al número de cursos, tarifas de capacitación, contrataciones de ONGs y apoyos didácticos para la capacitación.

Esta área estará a cargo de los procesos de preincubación incubación y postincubación; dispondrá de recursos y personal calificado para adelantar el seguimiento y monitoreo de estos procesos, que es el más importante de AMDUCOL para la generación de iniciativas productivas.

También tiene tareas importantes en cuanto a Creación y Fortalecimiento de formas de organización socio empresariales, en el apoyo sicosocial y la prestación de servicios productivos tanto en lo urbano como en lo rural a través de los equipos e instalaciones de AMDUCOL.

Esta área tendrá la labor de gestión de mercados en el momento inicial, la cual debe evolucionar paulatinamente en la creación de una comercializadora propia de los productos; parte de su responsabilidad será la coordinación con el área Administrativa y Financiera, la comercialización de productos y servicios generados en AMDUCOL.

Área de Desarrollo Económico.

Se concentrará aquí la estrategia de retorno, reubicación y generación de valor agregado. Implementará las Unidades Productivas Familiares (UPFs), coordinará la gestión técnica en cada uno de los cultivos y áreas definidas por AMDUCOL, y las demás actividades que se conformen como producto de los proyectos.

En particular realizará la gestión de mercados de productos agropecuarios, para lo

cual se apoyará en alianzas estratégicas como con FEDEPANELA, FEDECAFE. De otra parte tendrá la responsabilidad de prestar los servicios productivos a los usuarios relacionados con el tema agroindustrial.

El Comité de Dirección

Será el ente orientador de la parte operativa más importante en el proceso de implementación del proyecto. Participarán el (la) Director (a) Ejecutivo (a) y los tres coordinadores de área; eventualmente, de acuerdo con la agenda invitarán a otros funcionarios y/o directivos de la Asociación. Se reunirá una vez por semana además examinará la marcha de cada área, proyectos, presupuestos y personal. Debe realizar una agenda de trabajo mensual.

El Comité Asesor.

Se tiene previsto invitar algunas personalidades de la vida pública y privada de NARIÑO para que sean unos consejeros y multiplicadores del AMDUCOL en otros departamentos. Se espera contar con el delegado de la OIM , PMA, la Diócesis, Empresarios y Académicos destacados.

Revisor Fiscal

Será en encargado de revisar y evaluar los aspectos contables de la asociación y deberá ser un contador con tarjeta profesional como lo exige la DIAN.

11. BIBLIOGRAFIA

GOMEZ SERNA Humberto. Gerencia estratégica: teoría y metodología, 5ª. Ed. Santa fe de Bogotá: 3 R Editores, 1997. 344 p.

GOMEZ SERNA Humberto. Teorías sobre planeación y gerencia estratégica, 3ª. Ed. Santa fe de Bogotá: 3 R Editores, 1998. 315 p.

GOODSTEIN Leonardo D y otros. Planeación estratégica aplicada. Santa Fe de Bogotá: INC Mc. Graw Hill. 1.998. 442P.

KOONTZ Harold y otros. Administración. México: 8ª Ed. INC Mc. Graw Hill. 1.988. 758 P.

MENDEZ ALVAREZ Carlos Eduardo. Proceso de investigación: "diseño y desarrollo del proceso de investigación" metodología. 241 p.

ROJAS Jorge E. Desplazamiento, Derechos Humanos y Conflicto Armado, editorial CODHES.

MONDRAGON HERNANDEZ Mauricio. Derecho Internacional Humanitario, Biblioteca Básica de Derechos Humanos.

CARDONA Carlos Emilio. Teorías y enfoques sobre administración. UNISUR. Bogotá 1989.

QUINTERO URIBE Victor Manuel. Evaluación de proyectos sociales construcción de indicadores. Fundación FES. 4ª.ed. Santa fe de Bogotá: editorial Ingeniería grafica, 1998. 337 p.

Revista OBSEVATORIO de los Derechos Humanos en Colombia

Material de los módulos del diplomado en Cooperación Internacional y Desarrollo Social, realizado con la Fundación Norte – Sur en Bogotá D. C

Constitución Nacional de Colombia.

Código Civil

La Ley 589 del 06 de julio de 2000 por medio de la cual se tipifico los Delitos del Genocidio, la Desaparición Forzada, **el Desplazamiento Forzado**, y la Tortura y se dictan otras disposiciones.

La Ley 599 del 24 de julio de 2.000 por medio de la cual se expide el Código Penal Ley 387 del 18 de julio de 1.997

Normas de Derecho Internacional Humanitario, del Convenio de Ginebra, articulo 3, del Protocolo II y Concepción del Secretario General de la ONU

13. ANEXOS

ANEXO A Estatutos de la asociación AMDUCOL

ANEXO B Actas de reunión

ANEXO C Formato de encuesta

ANEXO D Disquete

PLAN ESTRATEGICO PARA LA ASOCIACION MUNICIPAL DE DESPLAZADOS
UNIDOS DE COLOMBIA. " AMDUCOL" ASENTADOS EN EL MUNICIPIO DE
SAMANIEGO (Nariño)

HENRY ORLANDO BURBANO VILLOTA
ROSA MYREYA CAICEDO PORTILLA
MARIA DEL CARMEN CUELLAR BENAVIDES

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA " UNAD "
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CEAD - SAN JUAN DE PASTO
2005

PLAN ESTRATEGICO PARA LA ASOCIACION MUNICIPAL DE DESPLAZADOS
UNIDOS DE COLOMBIA. " AMDUCOL" ASENTADOS EN EL MUNICIPIO DE
SAMANIEGO (Nariño).

HENRY ORLANDO BURBANO VILLOTA
ROSA MYREYA CAICEDO PORTILLA
MARIA DEL CARMEN CUELLAR BENAVIDES

Dr. MARIO FRANCISCO CALVACHE
Presidente de Trabajo de Grado

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA " UNAD "
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CEAD - SAN JUAN DE PASTO
2005

ACEPTACION

Nota de Aceptación:

Firma Presidente Trabajo de Grado

Firma del Primer Jurado

Firma del Segundo Jurado

San Juan de Pasto, 04 de agosto de 2.005

DEDICATORIA

Los autores dedican el presente trabajo de grado a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron para obtener el título de Administradores de Empresas de la UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA " UNAD ", y en especial a su esposa, esposo, hijos (as), padres, hermanos (as) y demás familiares presentes, pasados y futuros.

LOS AUTORES

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento muy especial, primero a Dios Todo Poderoso por brindarnos la oportunidad de alcanzar una meta más en el recorrido de nuestra vida. A los miembros de "La Asociación Municipal de Desplazados Unidos de Colombia AMDUCOL, asentados en el Municipio de Samaniego", por su contribución significativa al desarrollo del tema, ya que sin ellos no se hubiera podido culminar este trabajo de grado.

Al Doctor MARIO FRANCISCO CALVACHE, en su condición de Presidente de nuestro trabajo de grado y a los jurados por su constante colaboración y apoyo.

A quienes desde diferentes ámbitos colaboraron para el desarrollo de este trabajo de grado.

LOS AUTORES