

**EL BALANCE SOCIAL DE COOPMAMOMAL COMO MEDIO PARA
PROPONER LA CREACION DE NUEVAS UNIDADES PRODUCTIVAS EN
LAS COMUNIDADES ALEDAÑAS A LA ZONA INDUSTRIAL DE MAMOMAL**

**LUIS CARLOS ROJAS MERLANO
ODUARDO DE ZUBIRIA SEGRERA**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARTAGENA DE INDIAS, D.T Y C.**

2005

**EL BALANCE SOCIAL DE COOPMAMOMAL COMO MEDIO PARA
PROPONER LA CREACION DE NUEVAS UNIDADES PRODUCTIVAS EN
LAS COMUNIDADES ALEDAÑAS A LA ZONA INDUSTRIAL DE MAMOMAL**

**LUIS CARLOS ROJAS MERLANO
ODUARDO DE ZUBIRIA**

**Proyecto presentado o para obtener la aprobación de realizar práctica
social como requisito para optar el título de administrador de empresas**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTARTIVAS
CARTAGENA DE INDIAS, D.T Y C.**

2005

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias, D. T y C., Octubre 31 de 2005

Doctor:

VICTOR ESPINOSA FLOREZ

Director del Programa de Administración de Empresas

Ciudad.-

Estimado Doctor:

Por medio de la presente nos permitimos hacerle entrega de nuestra propuesta social titulada: **EL BALANCE SOCIAL DE COOPMAMONAL COMO MEDIO PARA PROPONER LA CREACION DE NUEVAS UNIDADES PRODUCTIVAS EN LAS COMUNIDADES ALEDAÑAS A LA ZONA INDUSTRIAL DE MAMOMAL**, para sea sometida a su estudio, análisis y aprobación correspondiente.

Atentamente,

LUIS CARLOS ROJAS

ODUARDO DE ZUBIRIA

RESUMEN

1. EL BALANCE SOCIAL DE COOPMAMONAL COMO MEDIO PARA PROPONER LA CREACION DE NUEVAS UNIDADES PRODUCTIVAS EN LAS COMUNIDADES ALEDAÑAS A LA ZONA INDUSTRIAL DE MAMONAL

2. AUTORES

LUIS CARLOS ROJAS MERLANO
ODUARDO DE ZUBIRIA SEGRERA

3. OBJETIVO GENERAL

Realizar un Balance Social de la Cooperativa Coopmamonal, Estableciendo alternativas para la creación de nuevas unidades Productivas que contribuyan al desarrollo y bienestar social de los Habitantes de la Zona Industrial de Mamonal

4. SINTESIS DE LA METODOLOGIA

Para alcanzar el objetivo propuesto se llevaron a cabo diversas Actividades para la recolección, tratamiento y análisis de la información Proveniente de entrevistas con asociados de la cooperativa y Funcionarios de la Fundación Mamonal.

Para tales efectos desarrollamos un plan de trabajo para realizar el Proyecto determinando los requerimientos de información de acuerdo a los Objetivos planteados y llevando a cavo el levantamiento de la Información visitando a los asociados para la elaboración del balance Social, realizando entrevistas a funcionarios de la Fundación Mamonal

Con el fin de identificar las causas reales y consecuencias de la Problemática encontrada.

5. SINTESIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la investigación y análisis de la cooperativa y del Balance Social realizado muestra a el lector una radiografía clara de la creación, montaje y desarrollo del proyecto microempresarial apoyado por la Fundación Mamonal y el impacto social que a tenido en las personas beneficiadas y en las comunidades aledañas al sector de Mamonal.

6. SINTESIS DE LAS CONCLUSIONES

Después de haber terminado todas las etapas de este proceso de investigación enfocado a la cooperativa Coopmamonal, se pudo concluir e identificar la magnitud del beneficio social que se ofreció en dicho proyecto que se llevo a cabo el la zona industrial de Mamonal. Encontramos que desde su inicio este contó con un compromiso incondicional de parte de la Fundación Mamonal y de sus empresas miembro, sin embargo dicha alianza no fue aprovechada en su momento, lo que llevo a que actualmente exista pero su futuro es poco o nada alentador y con muchas posibilidades de liquidarse. Pese a lo anterior, es gratificante identificar que mucho de lo aprendido en la cooperativa se vea reflejado en su el crecimiento intelectual de cada asociado y que este crecimiento se vea reflejado en unas mejores persona con altas capacidades de trabajo

7. ASESOR

CARLOS JOSE CRISMATT
Coordinador Desarrollo Económico
FUNDACION MAMONAL

CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCION	
0. PROPUESTA DE PRACTICA SOCIAL	10
0.1 DESCRIPCION Y ANALISIS DE LA FUNDACION DEL PROYECTO	10
0.2 OBJETIVOS	13
0.2.1 OBJETIVO GENERAL	13
0.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	13
0.3 JUSTIFICACION	14
0.4 MARCO TEORICO	15
0.4.1 MARCO LEGAL PARA EL DESEMPEÑO Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS EN COLOMBIA	23
0.4.2 CONSTITUCION Y RECONOCIMIENTO DE LAS COOPERATIVAS	24
0.4.3 ASOCIADOS	27
0.4.4 ADMINISTRACION Y VIGILANCIA	29
0.4.5 REGIMEN ECONOMICO	35
0.5 METODOLOGIA	37
0.5.1 POBLACION Y MUESTRA	38
0.6 RESULTADOS ESPERADOS	39
1. GENERALIDADES	39
1.1 FUNDACION MAMONAL	39
1.2 MISION DE LA FUNDACION MAMONAL	41
1.3 ANTECEDENTES DEL PROYECTO COOPMAMONAL	41
1.4 PERCEPCION EN LA FUNDACION MAMONAL ACERCA DEL NACIMIENTO DEL PROYECTO	43
1.5 OBJETO SOCIAL	46
2. BALANCE SOCIAL DE COOPMAMONAL	48

2.1 INDICADOR DE EDAD	48
2.2 INDICADOR DE GÉNERO	48
2.3 ESTADO CIVIL	49
2.4 NIVEL EDUCATIVO	49
2.5 PROCEDENCIA GEOGRAFICA	50
2.6 CLASE DE CONTRATO	50
2.7 AUSENTISMO	51
2.8 ROTACION DE PERSONAL	51
2.9 JORNADA LABORAL	54
2.10 SALARIO Y PRESTACIONES	54
2.11 INDICADOR DE VIVIENDA	55
2.12 RELACIONES EXTERNAS	55
3. ANALISIS DE LA GESTION DEL DESEMPEÑO EN COOPMAMONAL	57
4. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE GENERACION DE NUEVOS INGRESOS PARA LOS ASOCIADOS DE COOPMAMONAL	67
5. CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFIA	74

INTRODUCCIÓN

De Cartagena de Indias se escuchan favorables apelativos, tales como Patrimonio Histórico de la Humanidad, Ciudad turística por excelencia, Puertos Marítimos con los mejores estándares de calidad en Sur América y una Zona Industrial pujante y en relevante crecimiento.

La realidad es que Cartagena no es solo belleza, todo lo anterior esta enmarcado por unos índices de pobreza que en 2003 abarcan el 75% de la población y de ese indicador el 45% de la población en estado de pobreza absoluta.

La Zona Industrial de Mamonal, sector destinado para el desarrollo empresarial de Cartagena posee como vecinos a una gran población marginada de 78.000 habitantes aproximadamente, donde el 80% tienen unos ingresos mensuales menores de \$100.000 (Cien Mil Pesos) con altos niveles de pobreza y abandono estatal.

Preocupados por todo lo anterior en el año de 1989 nace el Programa Social de la Fundación Mamonal, con el objetivo de canalizar mancomunadamente las ayudas de la Zona Industrial a estas comunidades marginadas.

Por todas las razones expuestas anteriormente, Fundación Mamonal lidera, dinamiza y ejecuta un modelo de cadenas productivas a través del cual, las micro y pequeña empresas encuentren un apoyo integral en sus actividades productivas y empresariales, acompañadas de la voluntad de los industriales de articular la cadena productiva, asegurando la demanda de los productos Microempresariales inicialmente ropa de dotación industrial, Wippe (trapos para limpiar) y estampados.

La Cooperativa de Microempresas Integradas de Mamonal, COOPMAMONAL, es producto del proyecto Microempresarial que lidera Fundación Mamonal y la Corporación para el Desarrollo de las Microempresas, está legalmente constituida como Cooperativa de Trabajo Asociado que se rige de conformidad con la ley 79 de 1998 y el decreto 468 de 1990 y las normas que rigen las entidades de economía solidaria y su término de duración es indefinido, y los asociados son residentes de las comunidades aledañas a la Zona Industrial de Mamonal.

0. PROPUESTA PRACTICA SOCIAL

0.1 DESCRIPCION Y ANÁLISIS DE LA FUNDACION DEL PROYECTO

COOPMAMONAL fue fundada en mayo del 2000 como una Cooperativa de Trabajo Asociado, creada con una estructura administrativa básica conformada por un gerente, un jefe de producción, un contador y dos unidades productivas: Confecciones y estampados, posteriormente se incluyó en el proyecto el área de Waippe.

La cooperativa surge como respuesta a un estudio contratado por la Fundación Mamonal con recursos propios de ECOPETROL, en donde se evidenció la problemática de orden económico que padecen los habitantes del municipio de Pasacaballos y zonas aledañas al sector Industrial de Mamonal, al tiempo fueron detectadas algunas debilidades presentadas en ese entonces (año 1998) por las microempresas residentes en ese sector en cuanto al manejo administrativo, calidad de sus productos y proceso productivo; mientras que la demanda industrial exigía paralelamente estándares de calidad, cumplimiento y precios competitivos, dando paso a la creación de esta cooperativa, luego de haber de considerado otros proyectos como el suministro de implementos de Aseo, Reciclaje, Casinos (Alimentos) y Metalmecánica, gracias a que fue la más opcionada.

CORPOMIXTA, apoyó la ejecución de este proyecto aportando \$ 215.000.000, destinados para atender varios rubros como materiales, consultores, mano de obra, etc. ECOPETROL empresa que desde un comienzo brindó su apoyo para consolidar el proyecto microempresarial en la zona de Mamonal aportó la suma de \$150.000.000 para el montaje del centro productivo, con la compra de la maquinaria por un valor de \$70.000.000 y \$80.000.000 para la implementación del Modelo propuesto por Carvajal.

Con el fin de buscar los potenciales asociados, se identificaron 117 personas del sector que conocían el oficio de confecciones, quienes durante tres semanas, participaron en un proceso de selección que contó con pruebas de habilidades, destreza, conocimiento y entrevistas personales del que resultaron seleccionadas 23 personas. Terminado el proceso de selección y con todos los recursos necesarios para iniciar.

Pasados dos años, COOPMAMONAL fue fortaleciendo su gestión, hasta lograr importantes avances como el de establecer contactos directamente con las compañías Coltejer y Fabricado por intermedio de la Fundación Mamonal para proveerse del insumo más importante, en este caso tela. Posteriormente comenzó a recibir intensas capacitaciones en el área de confección, cooperativismo, relaciones interpersonales, asistencia psicológica y acoplamiento, comenzando a producir sus primeras prendas para el mercado, siendo su primer cliente la Fundación Mamonal.

Cuatro años fueron suficientes, para que COOPMAMONAL, comenzara a enfrentar situaciones difíciles, en lo que tiene que ver con el manejo operativo y administrativo, llevándola a desaprovechar el soporte financiero recibido por la Fundación Mamonal y a ocasionar la ruptura del convenio entre estas dos.

Desde su fundación, la cooperativa viene descuidando muchos aspectos entre ellos el financiero, ya que los gastos fijos, administrativos y de producción han ido incrementándose de manera desenfrenada, acentuando al mismo tiempo su margen de utilidades y por ende su rentabilidad, motivo de preocupación para sus actuales asociados al ver que la organización viene decayendo progresivamente, sumado a esto los problemas de orden administrativo, que se agudizan cada vez más con la falta de compromiso, tolerancia, colaboración y sentido de pertenencia por la organización, reflejándose esto en el grado de insatisfacción de los clientes.

Un estudio reciente efectuado por la Fundación Mamonal, en el cual las empresas encuestadas representaron el 80% de las ventas de Coopmamonal, se identificó una gran insatisfacción en cuanto a cumplimiento, servicio al cliente y calidad. De los aspectos anteriores, el cumplimiento y calidad fueron las principales condiciones que las grandes empresas exigen a sus proveedores y bajo las cuales se comprometieron formalmente a apoyar y respaldar el proyecto Coopmamonal.

Dentro de esta problemática, se encuentra un aspecto relacionado con la política de producir prendas sin pedidos previos, conllevando a la fabricación de lotes considerables, especialmente de camisas, las que posteriormente pasan a ser almacenadas, incurriendo al mismo tiempo en altos costos de mano de obra, stock de mercancía y remate de la mismas, afectando al capital de trabajo, debilitando así la estructura financiera de la entidad.

Actualmente se puede ver; que existen muchos asociados al interior de la misma carentes de conocimientos profundos respecto al manejo de una cooperativa, poseen además pocas capacidades para el manejo de situaciones y tomar decisiones importantes para la organización, las reuniones que realizan se enfocan hacia la solución de conflictos internos y externos.

Estas situaciones, dejan entrever la intención del equipo investigador de elaborar el Balance Social para COOPMAMONAL, como medio que permita establecer las diversas alternativas de creación de nuevas unidades productivas, teniendo en cuenta que a raíz del déficit que afronta la entidad se hace necesario buscar otras fuentes de ingresos para los habitantes de los sectores aledaños, aprovechando las capacidades y habilidades que éstos tienen para desarrollar otras labores y rescatar de cierto modo los proyectos que al inicio de COOPMAMONAL se veían como fructíferos, Aseo, Reciclaje, Casinos (Alimentos) y Metalmecánica.

0.2. OBJETIVOS

0.2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar el Balance Social de la Cooperativa Mamonal, estableciendo alternativas para la creación de nuevas unidades productivas que contribuyan al desarrollo y bienestar social de los habitantes de las zonas aledañas al sector industrial de Mamonal.

0.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el perfil psicolaboral de los asociados que conforman la estructura legal de la cooperativa.
- Identificar las capacidades y habilidades de los habitantes de zonas aledañas al sector de Mamonal.
- Indagar a los asociados acerca de su desempeño en la cooperativa e impacto del mismo en sus vidas.
- Establecer comparativos entre los beneficios sociales y costos generados por el proyecto creación y puesta en marcha de la cooperativa.
- Identificar las principales causas que generaron déficit financiero y problemas de orden administrativo y operativo en COOPMAMONAL.
- Proponer mecanismos para crear unidades productivas vinculando a los habitantes de zonas aledañas al sector industrial de Mamonal.

- Diseñar propuestas para el desarrollo de talleres de orientación y capacitación para los asociados actuales de la cooperativa que enfatizen en la creación y manejo de unidades productivas.

0.3 JUSTIFICACIÓN

A través de la realización del balance social de COOPMAMONAL, se pueden esclarecer muchas inquietudes respecto al éxito o fracaso que ha tenido el proyecto, su impacto en la comunidad y sobre todo las alternativas con las que podrían contar los asociados actuales para obtener recursos económicos y afrontar la situación por la que afrontan.

En COOPMAMONAL hasta donde se tiene conocimiento no se ha llevado a cabo un proyecto similar que muestre las potencialidades del recurso humano con las que cuenta y proyecciones en el ámbito laboral de los mismos en la zona de influencia, a pesar de que la fundación Mamonal en sus inicios colaboró con estudios para proponer ideas de negocios, estas no fueron consideradas en su momento.

Además, se ha podido evidenciar que en la zona de Mamonal son pocos los proyectos de este tipo que subsisten, se sabe que existen grandes industrias pero muy poco unidades productivas que tiendan a fomentar el empleo en esa localidad, por tal motivo se justifica aún más la realización del balance social para tomar conciencia acerca de la importancia que tiene la actividad productiva y su relación con la comunidad.

- Suministrar la información necesaria a todos los asociados para crear conciencia acerca de la situación actual y definir alternativas para la creación de nuevas unidades productivas.

- Posteriormente se tomará la información obtenida para establecer diferencias entre lo que es y lo que debería ser COOPMAMONAL, comparando los beneficios sociales y costos sociales de la gestión llevada a cabo.
- Realizar las propuestas de capacitación y orientación para determinar los cursos de acción a seguir para mejorar el bienestar de los asociado

0.4. MARCO TEÓRICO

Desde hace más de 15 años, las empresas latinoamericanas vienen trabajando en la realización del Balance Social, reflejando luego de cada período por medio de este instrumento, el cumplimiento de su gestión en el marco de su Responsabilidad Social. Algunos han adoptado Políticas Sociales contempladas en su Plan Estratégico y hacia ellas encaminan su actuar:

En un mayor o menor grado las empresas efectúan actividades que redundan en el beneficio de sus trabajadores, de la comunidad y del medio ambiente por encima de sus obligaciones legales o contractuales. A estas acciones se les llamaría “CUMPLIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL”¹.

Para que los entes involucrados (Empresa, empleados y comunidad) tomen conciencia de los esfuerzos que se están efectuando por un lado y los beneficios que se están disfrutando por el otro, se requiere de un instrumento que en forma clara y objetiva ayuda a comprender que los recursos y el dinero empleados en el cumplimiento de su responsabilidad social no son un gasto sino una inversión, que revierte de manera exitosa en rentabilidad económica y social.

¹ REVISTA OIT-ETM. Manual del Desarrollo y Balance Social

Una realidad tan cambiante como la nuestra², hace que nuestros empresarios acordes con las circunstancias día a día, realicen ajustes y busquen nuevas estrategias con el fin de mantener su supervivencia y continuar trabajando en actividades que propendan por el desarrollo integral de sus colaboradores.

Un reciente estudio realizado por la Cámara Junior de Colombia, Capítulo Antioquia que contó con el respaldo y la asesoría de la Asociación Nacional de Industriales y la Organización Internacional del Trabajo OIT donde se encuestaron diferentes empresas afiliadas a este gremio y donde además se realizaron mesas de trabajo en algunas de las principales ciudades del país. Muestra como una serie de nuevas variables e indicadores entran a formar parte del Modelo de Balance Social propuesto en 1987 por estas instituciones.

La necesidad de actualizar el modelo propuesto inicialmente llevó a estas tres organizaciones (ANDI, OIT y CJC) a realizar estas actividades y adelantar gestiones pertinentes para alcanzar este fin: las conclusiones de este trabajo, permanentemente asesorado por la OIT se ven reflejadas en el modelo actualizado³.

Una empresa está diseñada como un sistema de producción con objetivos de progreso y dentro de ellos el ganar utilidades y producir riqueza es garantía necesaria de crecimiento, lo cual es en síntesis su objetivo económico. Pero la empresa es también un sistema de interacciones sociales internas y externas porque no puede desconocerse el hecho de su actividad se realiza con hombres y su objetivo social se cumple a través de la relación con personas y con grupos, por lo cual debe ubicar su objetivo económico dentro de un contexto de desarrollo integral. La conjunción del objetivo económico y del social permite el desarrollo de la empresa y del hombre.

² Ibid.

³ Ibid.

En el Código Internacional del Trabajo (OIT)⁴ sin que se haga mención explícita a la responsabilidad social de la empresa ni a sus instrumentos, muchos aspectos de su contenido son contemplados en diferentes convenios y recomendaciones. Se da relevancia a las recomendaciones sobre los convenios por considerar que la Política y el Balance Social de la empresa son instrumentos sugeridos a los empresarios y jamás impuestos. Algunas de las normas tienen vínculos directos con el tema del Balance Social, como por ejemplo las recomendaciones No. 94/1952 y 129/1967 sobre las comunicaciones, la consultoría y a la colaboración en el ámbito de la empresa. Otras normas internacionales se refieren de alguna manera a la política social de las empresas y sus organizaciones.

De acuerdo con el Informe sobre Desarrollo Humano en 1996 de las Naciones Unidas; “El fin es el desarrollo humano; el crecimiento económico es un medio. El propósito del crecimiento económico debe ser enriquecer la vida de la gente”. Esto lo han considerado nuestros países y en su más reciente encuentro en Québec, lo han afirmado al ratificar el desarrollo humano como una prioridad, pues el bienestar de una nación depende también de la dirección de las empresas.

Según la ANDI “El éxito comercial acompañado del fracaso humano no es éxito” (Exaltación Empresa con mejor proyección social Medellín 1998)⁵. Hoy la organización moderna acepta que su única responsabilidad social no es producir utilidades, están además el compromiso para el desarrollo de sus empleados y del entorno que le rodea, sin éstos elementos no podrá ser un buen empleador; un buen competidor y un buen vecino.

En este orden de ideas, la Responsabilidad Social trasciende la filantropía y las acciones aisladas para ser parte inherente de su estrategia corporativa, pues las organizaciones son plenamente responsables del impacto en sus

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

trabajadores, en sus clientes, en sus proveedores, en sus acreedores, en la comunidad y en la sociedad.

Se trata de conocer cuantitativa y cualitativamente las características demográficas de los trabajadores, el género, las mujeres cabezas de familia, etc. para establecer políticas, desarrollar programas y fijar controles.

1. DEMOGRAFIA: Trata de identificar las características poblacionales del personal de la empresa. (Empleados y Trabajadores).

INDICADORES:

Nombre: INDICADOR DE GENERO

Definición: Mide el porcentaje de hombres o mujeres sobre el número total de trabajadores.

No. Total de Hombres (Mujeres) vinculados

Cálculo: ----- x 100

No. Total de trabajadores vinculados

Unidad: Porcentual (%)

Nombre: INDICADOR DE EDAD POR GENERO

Definición: Mide el porcentaje de personas por rango de edad y género. Se deben definir rangos de edades, por ejemplo: DE 18 a 25 años, entre 25 y 35, entre 35 y 45, entre 45 y 55, más de 55.

No. Total de Hombres (Mujeres) entre 18 y 25

Cálculo: ----- x 100

No. Total de trabajadores vinculados

Unidad: Porcentual (%)

Nombre: ESTADO CIVIL

Definición: Mide el estado por género del personal vinculado. Se puede mostrar además por edad, categorías, áreas, etc.

Cálculo:

$$\text{General: } \frac{\text{No. Total de casados}}{\text{No. Total de trabajadores vinculados}} \times 100$$

$$\text{Por Género: } \frac{\text{No. Total de Hombres (Mujeres) casados}}{\text{No. Total de trabajadores vinculados}} \times 100$$

Unidad: Porcentual (%)

Nombre: NIVEL EDUCATIVO

Definición: Muestra el nivel de formación académica, por áreas, niveles, categorías o género del personal vinculado.

Categorías: Analfabeta

Primaria completa o incompleta

Secundaria completa o incompleta

Técnica completa o incompleta

Formación avanzada completa o incompleta

Cálculo:

No. Total de empleados con primaria

General: ----- x 100

No. Total de trabajadores

No. De empleados Hombres (Mujeres) con primaria

Por Género: ----- x 100

No. Total de trabajadores

Unidad: Porcentual (%)

Nombre: MUJER CABEZA DE FAMILIA

Definición: Refleja el número de Mujeres Cabeza de Hogar sobre el total de la población femenina en la empresa.

Mujer cabeza de familia: Madre soltera, separada o viuda. Mujer que tiene a cargo a sus padres o hermanos.

AREA	MADRE SOLTERA	MADRE SEPARADA	MADRE VIUDA	MUJER A CARGO DE PADRES O HNOS	TOTAL MUJERES
DIRECTIVA					
PERSONAL DE OFICINA					
PERSONAL OPERATIVO					

No. De Mujeres Cabeza de Familia

Cálculo: ----- x 100

No. Total de Mujeres

Se puede especificar por área o departamento

Unidad: Porcentual (%)

Nombre: EMPLEO GENERADO

Definición: Se trata de mostrar el impacto en la generación de empleo directo e indirecto. El empleo directo se refiere al total de trabajadores de la empresa: el indirecto es aquel que se genera a través de proveedores y distribuidores.

Cálculo:
$$\frac{\text{No. De Trabajadores Directos} + \text{No. De Trabajadores Indirectos}}{\text{Total de Trabajadores de la Empresa}} \times 100$$

Nombre: DONACIONES

Definición: Se trata de evaluar el costo-beneficio de aportes que hace la empresa a otras instituciones para adelantar programas sociales o comunitarios.

ENTIDAD	OBJETIVO	VALOR DONACION	PERSONAS BENEFICIADAS
----------------	-----------------	-----------------------	------------------------------

Nombre: PROGRAMAS DE INTERES PUBLICO

Definición: Deben anotarse los aportes y la participación de la empresa en el desarrollo de obras y actividades que beneficien a la comunidad regional. Por ejemplo: participación en la presentación de alternativas para la disminución del desempleo, la contaminación ambiental y la seguridad. Construcción de

puentes peatonales; arborización y ornato, participación en veedurías cívicas; programas de reciclaje, señalización de carreteras, etc.

Cálculo:

PROYECTO	PERSONAS BENEFICIADAS	DURACION	INVERSION

COMUNIDAD LOCAL: Se refiere al impacto que tiene la empresa en su comunidad inmediata. El municipio o región donde ejerce influencia tratando de contribuir a la solución de sus problemas sociales.

Nombre: PARTICIPACION COMUNITARIA

Definición: Muestra el aporte de la empresa para la generación de empleo en la zona.

$$\text{Cálculo: } \frac{\text{No. De trabajadores residentes}}{\text{No. Total de trabajadores}} \times 100$$

Unidad: Porcentual (%)

Nombre: PROGRAMAS

Definición: SE refiere a aquellos proyectos que se emprenden para mejorar la calidad de vida de las personas tales como: acueducto, alcantarillado, educación, electrificación, infraestructura, etc.

PROGRAMA	DURACION	POBLACION BENEFICADA	INVERSION
----------	----------	----------------------	-----------

--	--	--	--

ANALISIS

La empresa debe evaluar las respuestas a las necesidades que brinda a su comunidad más inmediata para mejorar la calidad de vida.

0.4.1 MARCO LEGAL PARA EL DESEMPEÑO Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS EN COLOMBIA

La ley 79 se encarga de dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, y declara de interés común la promoción, la protección y el ejercicio cooperativo como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico y a la regulación de tarifas, tasas, costos y precios a favor de la comunidad y en especial a las clases regulares.

El artículo 4 de la ley 79, dice que es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir y distribuir conjuntamente y eficientemente bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. Sin embargo, de acuerdo a los estatutos de las cooperativas estas podrán prestar sus servicios al público no afiliado.

La ley 454 de 1998, por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (DANCOOP) en el Departamento Administrativo de la economía solidaria (DANSOCIAL).

El departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria (DANSOCIAL) tendrá como objetivos: dirigir y coordinar la política estatal para la promoción, planeación, protección, fortalecimiento y desarrollo empresarial de las organizaciones de la economía solidaria, determinadas en la presente ley y para dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en la Constitución Política Colombiana.

La Ley 79 de 1988, establece los siguientes artículos referidos a la constitución de una cooperativa.

0.4.2 CONSTITUCION Y RECONOCIMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

En desarrollo del acuerdo cooperativo, las cooperativas se constituirán por documento privado y su personería jurídica será reconocida por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas.

La constitución de toda cooperativa se hará en asamblea de constitución, en la cual serán aprobados los estatutos y nombrados en propiedad los órganos de administración y vigilancia.

El Consejo de Administración allí designado nombrará el representante legal de la entidad, quien será responsable de tramitar el reconocimiento de la personería jurídica.

El acta de la asamblea de constitución será firmada por los asociados fundadores, anotando su documento de identificación legal y el valor de los aportes iniciales.

El número mínimo de fundadores será de veinte, salvo las excepciones consagradas en normas especiales.

El reconocimiento de personería jurídica se hará con base en los siguientes requisitos:

1. Solicitud escrita de reconocimiento de personería jurídica.
2. Acta de la asamblea de constitución.
3. Texto completo de los estatutos.
4. Constancia de pago de por lo menos el veinticinco por ciento (25%) de los aportes iniciales suscritos por los fundadores, expedida por el representante legal de la cooperativa, y
5. Acreditar la educación cooperativa por parte de los fundadores, con una intensidad no inferior a veinte (20) horas.

La educación cooperativa de los sectores indígenas y agropecuarios será impartida por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas.

El Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas deberá resolver sobre el reconocimiento de personería jurídica dentro de los sesenta (60) días siguientes al recibo de la solicitud. Si no lo hiciera dentro del término previsto, operará el silencio administrativo positivo y la cooperativa podrá iniciar actividades. Dentro de los seis (6) meses siguientes a la ocurrencia del silencio administrativo, el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas deberá visitar la cooperativa a fin de verificar que esté totalmente ajustada a la ley y a los estatutos.

En caso de encontrarse la ocurrencia de violaciones, se le formulará un pliego de observaciones para que se ajuste a él dentro del término previsto en las normas reglamentarias, cuyo incumplimiento dará lugar a que se aplique la escala general de sanciones.

En el acto de reconocimiento de personería jurídica se ordenará el registro de la cooperativa, el de los órganos de administración y vigilancia y el de su representante legal, debidamente identificado, y se autorizará su funcionamiento.

Para todos los efectos legales será prueba de la existencia de una cooperativa y de su representación legal, la certificación que expida el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas.

Los estatutos de toda cooperativa deberán contener:

1. Razón social, domicilio y ámbito territorial de operaciones.
2. Objeto del acuerdo cooperativo y enumeración de sus actividades.
3. Derechos y deberes de los asociados; condiciones para su admisión, retiro y exclusión y determinación del órgano competente para su decisión.
4. Régimen de sanciones, causales y procedimientos.
5. Procedimientos para resolver diferencias o conflictos transigibles entre los asociados o entre éstos y la cooperativa, por causa o con ocasión de actos cooperativos.
6. Régimen de organización interna, constitución, procedimientos y funciones de los órganos de administración y vigilancia, condiciones, incompatibles y forma de elección y remoción de sus miembros.
7. Convocatoria de asambleas ordinarias y extraordinarias.
8. Representación legal; funciones y responsabilidades.
9. Constitución e incremento patrimonial de la cooperativa; reservas y fondos, sociales, finalidades y forma de utilización de los mismos.
10. Aportes sociales mínimos no reducibles durante la vida de la cooperativa: forma de pago y devolución; procedimiento para el avalúo de los aportes en especie o en trabajo.
11. Forma de aplicación de los excedentes cooperativos.
12. Régimen y responsabilidad de las cooperativas y de sus asociados.

13. Normas para fusión, incorporación, transformación, disolución y liquidación.
14. Procedimientos para reforma de estatutos, y
15. Las demás estipulaciones que se consideren necesarias para asegurar el adecuado cumplimiento del acuerdo cooperativo y que sean compatibles con su objeto social.

Los estatutos serán reglamentados por el Consejo de Administración, con el propósito de facilitar su aplicación en el funcionamiento interno y en la prestación de servicios.

Los estatutos de las cooperativas de indígenas se adecuarán a la realidad económico-social y a las tradiciones culturales de las respectivas comunidades, en concordancia con lo dispuesto en las normas especiales sobre la materia.

Las reformas de los estatutos de las cooperativas deberán ser aprobadas en asamblea general y sancionadas por el Departamento Administración Nacional de Cooperativas.

El Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas sancionará las reformas estatutarias dentro de los dos (2) meses siguientes a la fecha de recepción del acta correspondiente. Si no lo hiciere dentro del término previsto, operará el silencio administrativo positivo.

0.4.3 ASOCIADOS

Podrán ser asociados de las cooperativas:

1. Las personas naturales legalmente capaces y los menores de edad que hayan cumplido catorce (14) años.
2. Las personas jurídicas de derecho público.

3. Las personas jurídicas del sector cooperativo y las demás de derecho privado sin ánimo de lucro.

4. Las empresas o unidades económicas cuando los propietarios trabajen en ellas y prevalezca el trabajo familiar o asociación.

La calidad de asociado de una cooperativa se adquiere:

1. Para los fundadores, a partir de la fecha de la asamblea de constitución, y

2. Para los que ingresen posteriormente a partir de la fecha que sean aceptados por el órgano competente.

Serán derechos fundamentales de los asociados:

1. Utilizar los servicios de la cooperativa y realizar con ellas las operaciones propias de su objeto social.

2. Participar en las actividades de la cooperativa y en su administración mediante el desempeño de cargos sociales.

3. Ser informados de la gestión de la cooperativa de acuerdo con las prescripciones estatutarias.

4. Ejercer actos de decisión y elección en las asambleas generales.

5. Fiscalizar la gestión de la cooperativa, y

6. Retirarse voluntariamente de la cooperativa.

El ejercicio de los derechos estará condicionado al cumplimiento de los deberes.

Serán deberes especiales de los asociados:

1. Adquirir conocimiento sobre los principios básicos del cooperativismo, características del acuerdo cooperativo y estatutos que rigen la entidad.

2. Cumplir las obligaciones derivadas del acuerdo cooperativo.

3. Aceptar y cumplir las decisiones de los órganos de administración y vigilancia.

4. Comportarse solidariamente en sus relaciones con la cooperativa y con los asociados de la misma, y

5. Abstenerse de efectuar actos o de incurrir en omisiones que afecten la estabilidad económica o el prestigio social de la cooperativa.

La calidad de asociado se perderá por muerte, disolución cuando se trate de personas jurídicas, retiro voluntario o exclusión.

PARAGRAFO. Los estatutos de las cooperativas establecerán los procedimientos para el retiro de los asociados que pierdan alguna de las calidades o condiciones exigidas para serlo.

0.4.4 ADMINISTRACION Y VIGILANCIA

La administración de las cooperativas estará a cargo de la asamblea general, el consejo de administración y el gerente.

La asamblea general es el órgano máximo de administración de las cooperativas y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias o estatutarias. La constituye la reunión de los asociados hábiles o de los delegados elegidos por éstos.

Son asociados hábiles, los inscritos en el registro social que no tengan suspendidos sus derechos y se encuentren al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones de acuerdo con los estatutos o reglamentos.

Las reuniones de asamblea general serán ordinarias y extraordinarias. Las ordinarias deberán celebrarse dentro de los tres (3) primeros meses del año calendario para el cumplimiento de sus funciones regulares, excepción hecha de las entidades de integración que las celebrarán dentro de los primeros cuatro (4) meses.

Las extraordinarias podrán reunirse en cualquier época del año, con el objeto de tratar asuntos imprevistos o de urgencia que no puedan postergarse hasta la siguiente asamblea general ordinaria.

Las asambleas generales extraordinarias sólo podrán tratar los asuntos para los cuales fueron convocadas y los que se deriven estrictamente de éstos.

Los estatutos podrán establecer que la asamblea general de asociados sea constituida por asamblea general de delegados, cuando aquella se dificulta en razón del número de asociados que determinen los estatutos o por estar domiciliados en diferentes municipios del país, o cuando su realización resultare desproporcionadamente onerosa en consideración a los recursos de la cooperativa. El número mínimo de delegados será de veinte (20).

En este evento los delegados serán elegidos en el número y para el período previsto en los estatutos y el consejo de administración reglamentará el procedimiento de elección, que en todo caso deberá garantizar la adecuada información y participación de los asociados.

A la asamblea general de delegados le serán aplicables, en lo pertinente, las normas relativas a la asamblea general de asociados.

Por regla general la asamblea ordinaria o extraordinaria, será convocada por el consejo de administración, para fecha, hora y lugar determinados.

La junta de vigilancia, el revisor, fiscal, o en un quince por ciento (15%) mínimo de los asociados, podrán solicitar al consejo de administración, la convocatoria de asamblea general extraordinaria.

Los estatutos de las cooperativas determinarán los procedimientos y la competencia para efectuar la convocatoria a asamblea general ordinaria, cuando el consejo de administración no la realice dentro del plazo establecido

en la presente ley o desatienda la petición de convocar la asamblea extraordinaria. La convocatoria se hará conocer a los asociados hábiles o delegados elegidos, en la forma y términos previstos en los estatutos. La junta de vigilancia verificará la lista de asociados hábiles e inhábiles y la relación de estos últimos será publicada para conocimiento de los afectados.

La asistencia de la mitad de los asociados hábiles o de los delegados convocados constituirá quórum para deliberar y adoptar decisiones válidas: si dentro de la hora siguiente a la convocatoria no se hubiere integrado este quórum, la asamblea podrá deliberar y adoptar decisiones válidas con un número de asociados no inferior al diez por ciento (10%) del total de los asociados hábiles, ni al cincuenta por ciento (50%) del número requerido para constituir una cooperativa. En las asambleas generales de delegados el quórum mínimo será el cincuenta por ciento (50%) de los elegidos y convocados.

Una vez constituido el quórum, éste no se entenderá desintegrado por el retiro de alguno o algunos de los asistentes, siempre que se mantenga el quórum mínimo a que se refiere el inciso anterior.

Por regla general las decisiones de la asamblea general se tomarán por mayoría absoluta de los votos de los asistentes. para las reformas de estatutos, la fijación de aportes extraordinarios, la amortización de aportes, la transformación, la fusión la incorporación y la disolución para liquidación, se requerirá el voto favorable de las dos terceras partes de los asistentes.

La elección de órganos o cuerpos plurales se hará mediante los procedimientos y sistemas que determinen los estatutos o reglamentos de cada cooperativa. Cuando se adopte el de listas o planchas, se aplicará el sistema de cuociente electoral.

En las asambleas generales corresponderá a cada asociado un solo voto, salvo la excepción consagrada en el artículo 96 de la presente ley.

Los asociados o delegados convocados no podrán delegar su representación en ningún caso y para ningún efecto.

Las personas jurídicas asociadas a la cooperativa participarán en las asambleas de éstas, por intermedio de su representante legal o de la persona que éste designe.

La asamblea general ejercerá las siguientes funciones:

1. Establecer las políticas y directrices generales de la cooperativa para el cumplimiento del objeto social.
2. Reformar los estatutos.
3. Examinar los informes de los órganos de administración y vigilancia.
4. Aprobar o improbar los estado financieros de fin de ejercicio.
5. Destinar los excedentes del ejercicio económico conforme a lo previsto en la ley y los estatutos.
6. Fijar aportes extraordinarios.
7. Elegir los miembros del consejo de administración y de la junta de vigilancia.
8. Elegir el revisor fiscal y su suplente y fijar su remuneración, y
9. Las demás que le señalen los estatutos y las leyes.

El consejo de administración es el órgano permanente de administración subordinado a las directrices y políticas de la asamblea general.

El número de integrantes, su periodo, las causales de remoción y sus funciones serán fijadas en los estatutos, los cuales podrán consagrar la renovación parcial de sus miembros en cada asamblea.

Las atribuciones del consejo de administración serán las necesarias para la realización del objeto social. Se consideran atribuciones implícitas las no asignadas expresamente a otros órganos por la ley o los estatutos.

Cuando una persona natural actúe en la asamblea general en representación de una persona jurídica asociada en la cooperativa y sea elegida miembro del consejo de administración, cumplirá sus funciones en interés de la cooperativa, en ningún caso en el de la entidad que representa.

El gerente será el representante legal de la cooperativa y el ejecutor de las decisiones de la asamblea general y del consejo de administración. {Será nombrado} por éste y sus funciones serán precisadas en los estatutos.

Sin perjuicio de la inspección y vigilancia que el Estado ejerce sobre la cooperativa, éste contará con una junta de vigilancia y un revisor fiscal.

La junta de vigilancia estará integrada por asociados hábiles en número no superior a tres, con sus respectivos suplentes; su periodo y las causales de remoción serán fijadas en los estatutos.

Son funciones de la junta de vigilancia:

1. Velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y en especial a los principios cooperativos.
2. Informar a los órganos de administración, al revisor fiscal y al Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas sobre las irregularidades que existan en el funcionamiento de la cooperativa y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deben adoptarse.
3. Conocer los reclamos que presenten los asociados en relación con la prestación de los servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad.

4. Hacer llamadas de atención a los asociados cuando incumplan los deberes consagrados en la ley, los estatutos y reglamentos.
5. Solicitar la aplicación de sanciones a los asociados cuando haya lugar a ello, y velar porque el órgano competente se ajuste al procedimiento establecido para el efecto.
6. Verificar la lista de asociados hábiles e inhábiles para poder participar en la asambleas o para elegir delegados.
7. Rendir informes sobre sus actividades a la asamblea general ordinaria, y
8. Las demás que le asigne la ley o los estatutos, siempre y cuando se refieran al control social y no correspondan a funciones propias de la auditoría interna o revisoría fiscal, salvo en aquellas cooperativas eximidas de revisor fiscal por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas.

Por regla general la cooperativa tendrá un revisor fiscal con su respectivo suplente, quienes deberán ser contadores públicos con matrícula vigente; el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas podrá eximir a la cooperativa de tener un revisor fiscal cuando las circunstancias económicas o de ubicación geográfica o el número de asociados lo justifiquen.

El Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas podrá autorizar que el servicio de revisoría fiscal sea prestado por organismos cooperativos de segundo grado, por instituciones auxiliares del cooperativismo, o por cooperativas de trabajo asociado que contemplen dentro de su objeto social la prestación de este servicio, a través de contador público con matrícula vigente.

Las funciones del revisor fiscal serán señaladas en los estatutos y reglamentos de la cooperativa y se determinarán teniendo en cuenta las atribuciones asignadas a los contadores públicos en las normas que regulan el ejercicio de la profesión, así como en aquellas que exigen de manera especial la intervención, certificación o firma de dicho profesional.

Ningún contador público podrá desempeñar el cargo de revisor fiscal en la cooperativa de la cual se asociado.

Las actas de las reuniones de los órganos de administración y vigilancia de la cooperativa, debidamente firmadas y aprobadas, serán pruebas suficientes de los hechos que constan en ellas.

Compete a los jueces civiles municipales el conocimiento de las impugnaciones de los actos o decisiones de la asamblea general y del consejo de administración de las cooperativas, cuando no se ajusten a la ley o a los estatutos, o cuando excedan los límites del acuerdo cooperativo. El procedimiento será el abreviado previsto en el Código de Procedimiento Civil.

0.4.5 REGIMEN ECONOMICO

El patrimonio de las cooperativas estará constituido por los aportes sociales individuales y los amortizados, los fondos y reservas de carácter permanente y las donaciones o auxilios que se reciban con destino al incremento patrimonial.

Los aportes sociales ordinarios o extraordinarios que hagan los asociados pueden ser satisfechos en dinero, en especie o trabajo convencionalmente evaluados.

Podrá establecerse en los estatutos un procedimiento para mantener el poder adquisitivo constante de los aportes sociales, dentro de los límites que fije el reglamento de la presente ley y sólo para ejercicios económicos posteriores a la iniciación de su vigencia.

Esta revalorización de aportes se hará con cargo al fondo de que trata el numeral 1o. del artículo 54 de la presente ley.

Los aportes sociales de los asociados, se acreditarán mediante certificaciones o constancias expedidas según lo dispongan los estatutos y en ningún caso tendrán el carácter de títulos valores.

Los aportes sociales de los asociados quedarán directamente afectados desde su origen en favor de la cooperativa como garantía de las obligaciones que contraigan con ella.

Tales aportes no podrán ser gravados por sus titulares en favor de terceros, serán inembargables y sólo podrán cederse a otros asociados en los casos y en la forma que prevean los estatutos y reglamentos.

Ninguna persona natural podrá tener más del diez por ciento (10%) de los aportes sociales de una cooperativa y ninguna persona jurídica más del cuarenta y nueve por ciento (49%) de los mismos.

Prestará mérito ejecutivo ante la jurisdicción ordinaria, para el cobro de los aportes ordinarios o extraordinarios que los asociados adeuden a la cooperativa, la certificación que expida ésta en que conste la causa y la liquidación de la deuda, con la constancia de su notificación en la forma prescrita en los reglamentos de la cooperativa.

Las cooperativas podrán establecer en sus estatutos, la amortización parcial o total de los aportes sociales hechos por los asociados, mediante la constitución de un fondo especial cuyos recursos provendrán del remanente a que se refiere el numeral 4o. del artículo 54 de la presente ley. En este caso la amortización se hará en igualdad de condiciones para los asociados.

PARAGRAFO. Esta amortización será procedente cuando la cooperativa haya alcanzado un grado de desarrollo económico que le permita efectuar los

reintegros y mantener y proyectar sus servicios, a juicio de la asamblea general.

Las cooperativas tendrán ejercicios anuales que se cerrarán el 31 de diciembre. al término de cada ejercicio se cortarán las cuentas y se elaborará el balance, el inventario y el estado de resultados.

Si del ejercicio resultaren excedentes, éstos se aplicarán de la siguiente forma: un veinte por ciento (20%) como mínimo para crear y mantener una reserva de protección de los aportes sociales; un veinte por ciento (20%) como mínimo para el fondo de educación y un diez por ciento (10%) mínimo para un fondo de solidaridad.

El remanente podrá aplicarse, en todo o parte, según lo determinan los estatutos o la asamblea general, en la siguiente forma:

1. Destinándolo a la revalorización de aportes, teniendo en cuenta las alteraciones en su valor real.
2. Destinándolo a servicios comunes y seguridad social.
3. Retornándolo a los asociados en relación con el uso de los servicios o la participación en el trabajo.
4. Destinándolo a un feudo para amortización de aportes de los asociados.

0.5. METODOLOGIA

Para alcanzar los objetivos propuestos se llevarán a cabo diversas actividades para la recolección, tratamiento y análisis de la información proveniente de las indagaciones a los asociados actuales para obtener sus percepciones acerca de la situación actual de la cooperativa.

Para tales efectos se desarrollarán los siguientes pasos:

- Escoger el número de afiliados actuales de la cooperativa con las cuales se va a recoger la información concerniente a la gestión desarrollada en la misma.
- Establecer un plan de trabajo para desarrollar el proyecto.
- Determinar los requerimientos de información teniendo en cuenta los objetivos planteados.
- Llevar a cabo el levantamiento de la información.
- Visitar a cada uno de los asociados para recoger los datos que permitirán la elaboración del balance social.
- Realizar las entrevistas a cada uno de los asociados escogidos para recopilar la información necesaria para establecer las causas y consecuencias de la problemática encontrada.
- Analizar la actual estructura administrativa de COOPMAMONAL, así mismo su estructura operativa con el fin de determinar las fallas y errores a lo largo de la gestión desarrollada.

0.5.1 POBLACION Y MUESTRA

Para efectos de recopilar toda la información concerniente al balance social de COOPMAMONAL, se ha tomó como población al número total de asociados con que cuenta actualmente, los cuales suman en total 23 personas, el cual se extraerá una muestra representativa constituida por los responsables de cada área a los cuales se les aplicará una entrevista que permita conocer aspectos puntuales referidos a la problemática encontrada.

Para la elaboración del balance social se tomará al número total de los mismos, tomando en consideración todas las variables que conforman a dicho balance.

0.6 RESULTADOS ESPERADOS

A través de los objetivos planteados se esperan alcanzar los siguientes resultados:

Diagnostico que muestre las causas que han debilitado la gestión adelantada en COOPMAMONAL, teniendo en cuenta las variables de orden administrativo, financiero, comercial y operativo.

Balance social de la cooperativa, el cual servirá como soporte y evidencia de la potencialidad del recurso humano para plantear otras alternativas de negocio para las zonas aledañas al sector industrial de Mamonal.

Alternativas de nuevos negocios en donde se pueda aprovechar el recurso humano de la Cooperativa.

Propuestas de talleres de orientación y capacitación a los asociados para la creación y sostenimiento de unidades productivas tomando como punto de referencia a COOPMAMONAL.

1. GENERALIDADES

1.1 FUNDACION MAMONAL

La Fundación Mamonal es una entidad privada, sin ánimo de lucro, creada en el año 1975 por varias empresas del sector industrial de Cartagena, con el propósito de promover el desarrollo de la zona.

En el año 1989, creó su programa social con el objeto de contribuir al mejoramiento de los niveles socioeconómicos de las comunidades vecinas.

A partir de entonces, con la metodología de Futuro Para la Niñez, cuya motivación básica es la búsqueda del bienestar de los niños y la cual se desarrolla en la comunidad bajo los principios de mínima intervención, permitiendo que sea la comunidad quien piense, haga y hable por sí misma para ser gestora de su propio desarrollo, relaciones no paternalistas para evitar la dependencia y tradicional dádiva-exigencia; la no interferencia cultural demostrando respeto por costumbres, creencias y la neutralidad, ha ejecutado proyectos sociales en pro de la niñez, la juventud, la educación, la cultura, el desarrollo económico, el deporte y el liderazgo comunitario.

La Fundación Mamonal como gremio local en la ciudad de Cartagena, contando con un total de 46 empresas miembros, la ANDI vio la oportunidad de realizar una alianza estratégica, después de haber analizado detenidamente las labores y operaciones que esta realizaba, la propuesta se comenzó a estudiar desde el mes de febrero del año 2000, pero, fue sólo hasta el 19 de abril del mismo año cuando la asamblea de los miembros de la Fundación Mamonal en sesión extraordinaria dieron el sí definitivo a esta nueva iniciativa, en busca de fortalecer el accionamiento de ambas organizaciones en esta ciudad, asumiendo la abogada Roxana Segovia de Cabrales, quien se encontraba dirigiendo la Fundación Mamonal, como cabeza visible de las dos entidades.

Hoy, con la alianza de la ANDI cuenta con los comités de Recursos Humanos, Logística, Comercio exterior, Seguridad Industrial, Ambiental, Protección y Vías; siendo estos cuatro últimos los que antiguamente manejaba la Fundación Mamonal.

1.2 MISIÓN DE LA FUNDACION MAMONAL

Promover el desarrollo social en las comunidades de la Zona de Mamonal y Cartagena, en armonía con las necesidades comunitarias y empresariales, así como fomentar la responsabilidad social

De acuerdo a su Misión la Fundación Mamonal a ejecutado innumerables proyectos para el beneficio de las comunidades de la Zona de Mamonal en Mejoramiento de la Gestión Escolar, Desarrollo Integral, Apadrinamiento y Nutrición, Becas Técnicas, Educación , la suma de la solidaridad de los empleados de la Zona Industrial y Cartagena en el Programa Fondo Unido y el apoyo y acompañamiento del proyecto microempresarial, Coopmamonal.

1.3 ANTECEDENTES DEL PROYECTO COOPMAMONAL

El proyecto de Coopmamonal, nace gracias a un estudio Microempresarial contratado por la Fundación Mamomal con recursos ofrecidos por Ecopetrol, realizado por Fundación Carvajal en el año de 1996 y las mesas de trabajo desarrolladas en Pasacaballos por Fundación Mamonal en el año de 1998, dieron a conocer las difíciles condiciones económicas que padecen las comunidades aledañas a la zona industrial de Mamonal.

Por lo anterior y con el ánimo de contribuir a la solución de esta problemática, Fundación Mamonal y sus empresas miembro decidieron apoyar el diseño y ejecución de un proyecto productivo como plan piloto para al mejoramiento económico y la calidad de vida de los residentes de las comunidades aledañas a la Zona Industrial de Mamonal.

Con el apoyo de Ecopetrol, la Fundación Mamonal contrata en 1999 a la Fundación Carvajal para la realización de un estudio de bienes y servicios

orientado a integrar una cadena de valor entre los microempresarios de la zona y los industriales de Mamonal.

Durante los cuatro meses de desarrollo del estudio, se realizaron reuniones con líderes comunitarios y microempresarios de la zona en diferentes sectores económicos.

Los principales resultados del estudio indicaron que por un lado, las microempresas de residentes de la zona contaban con una deficiente estructura administrativa, productiva y muy baja calidad, por otro lado la demanda industrial exigía cumplimiento, precios competitivos y altos estándares de calidad. Con el fin de cruzar esa oferta microempresarial con la demanda industrial existente en la zona, se identificaron varias líneas de productos , entre ellas propusieron Implementos de Aseo, Reciclaje, Casinos (Alimentos), Metalmecánica y el mas opcionado fue la confección de ropa industrial, fabricación de Wippe y Estampados por la gran demanda que tendría en la Zona Industrial de Mamonal.

De acuerdo a lo anterior, la Fundación Carvajal propuso un modelo para crear una empresa de Confección de trabajo asociado con apoyo de la Fundación Mamonal y de sus afiliados, mediante el compromiso de comprar a esa empresa sus productos en condiciones de calidad, precio y cumplimiento competitivo.

Primero se elaboró un proyecto para presentarlo a Corpomixta en busca de recursos de cofinanciación, dicho proyecto se presentó y fue aprobado por Corpomixta en noviembre de 1999, otorgando \$ 215.000.000 para el beneficio del proyecto, en rubros tales como:

Materiales	Consultor Experto	Ingeniería de Costura	Consultor Coordinador del Programa
-------------------	--------------------------	------------------------------	---

Experto en Costura	Tecnólogo en Costura	Psicólogo Industrial	Materiales para Formación
Docentes	Materiales Didácticos	Costos Indirectos	

Por otro lado ECOPETROL empresa que desde un comienzo brindó su apoyo para consolidar el proyecto microempresarial en la zona de Mamonal aportó la suma de \$150.000.000 para el montaje del centro productivo, con la compra de la maquinaria por un valor de \$70.000.000 y \$80.000.000 para la implementación del Modelo propuesto por Carvajal.

Con el fin de buscar los potenciales asociados, se identificaron 117 personas del sector que conocían el oficio de confecciones, quienes durante tres semanas, participaron en un proceso de selección que contó con pruebas de habilidades, destreza, conocimiento y entrevistas personales del que resultaron seleccionadas 23 personas. Terminado el proceso de selección y con todos los recursos necesarios para iniciar, en mayo de 2000 se conformó una cooperativa de trabajo asociado que luego de un ejercicio participativo se llamó Coopmamonal.

La cooperativa se creó con una estructura administrativa básica conformada por un gerente, un jefe de producción, un contador y dos unidades productivas: Confecciones y estampados, posteriormente se incluyó en el proyecto el área de Waippe

1.4 PERCEPCIÓN DE LA FUNDACION MAMONAL ACERCA DEL NACIMIENTO DEL PROYECTO

Después de muchas indagaciones efectuada por los responsables de este proyecto se pudo determinar que la percepción fue excelente, por primera vez Fundación Mamonal implementaba un proyecto económico de tan grandes

magnitudes, que iba dirigido directamente a solucionar necesidades económicas en las comunidades de la Zona Industrial de Mamonal y lograría el enlace tan esperado de la gran Industria de Mamonal con la fuerza productiva de la Pequeña Empresa, en este caso conformada por sus propios vecinos.

La Directora de la Fundación Mamonal, expresa que su percepción acerca de la implementación fue excelente, ya que partió de un diagnóstico socioeconómico que realizó la Fundación Carvajal, así como de un diagnóstico de la oferta microempresarial existente en la Zona Industrial y de la demanda de la gran industria también existente en esa misma zona. Es decir, que se montó una empresa asociativa que le pudiera ofrecer a la gran industria el primer producto de consumo de esa industria, Uniformes Industriales y por ello nació con una demanda asegurada por parte de los afiliados a la Fundación Mamonal quienes anticipadamente se habían comprometido con el proyecto.

Quedaba también claro que había que desarrollar un programa de capacitación en la cooperativa; ya que las exigencias de la gran industria (Compradores del Producto) eran y son de altos estándares de calidad.

Otra percepción inicial del proyecto fue que a través de Coopmamonal se generarían en la zona mínimo 200 empleos, el cual permitiría a una empresa de acumulación de riquezas permitiendo elevar de forma real la calidad de vida de los habitantes de la zona. Además convertir a la ciudad en polo de desarrollo del sector de confecciones a nivel industrial y maquilador, aprovechando las oportunidades y ventajas de la ciudad como Puerto Marítimo. El modelo permitía una relación exitosa entre la Mipyme y la industria, lo cual serviría de ejemplo para otros sectores, acompañado de un fortalecimiento de empresas de economía solidaria.

A nivel interno de Coopmamonal, se requería que su estructura administrativa y productiva fuera 100% personal de zona, producto del proceso de capacitación y acompañamiento.

NACIMIENTO LEGAL DE COOPMAMONAL

CREACIÓN DE LA SOCIEDAD

MARINA MACIA

BARRIO POLICARPA SALAVARRIETA

Secretaria Consejo Administrativo Coopmamonal

“Todo este proceso comenzó con la llegada de DAN SOCIAL, el señor Germán Vizcaya instructor de cooperativismo de dicha entidad y aunque varios de los asociados tenían conocimiento de algo de cooperativas la gran mayoría no.

Luego vinieron dos abogados de la ciudad de Cali, no me acuerdo si eran de Fundación Carvajal o Fundación Mac, nos dieron muchas bases de creación de cooperativas y nos prepararon para cooperarnos, aclaro que a nosotros nunca nos insistieron en la formación de la cooperativa, pero abonaron el terreno para que nosotros por iniciativa propia creáramos nuestra cooperativa. Pienso que de ahí parte uno de los primeros errores que cometimos al saltarnos el primer paso, que es la pre – cooperativa y pienso que la Fundación Mamonal confió mucho en las capacidades de nosotros y por eso dimos un paso tan grande al comienzo sin estar preparadas.

Luego elaboramos nuestros estatutos con el acompañamiento de Germán (DAN SOCIAL) y los señores de Cali los revisaron y el 2 de mayo de 2000 nos constituimos como cooperativa.

El consejo administrativo nace como exigencia de los estatutos y fueron creados por decisión de asociados con liderazgo, que se postularon y por votaciones se eligieron representantes e integrantes del Consejo y los Comités. Primero elegimos el Consejo Administrativo con el acompañamiento de la Fundación Mamonal y posteriormente la junta de vigilancia, de donde nace el Comité de Educación y El Comité de Vigilancia.

El consejo de administración tiene reuniones ordinarias cada mes y extraordinarias cada vez que sea necesario y son registradas en el libro de registros y de igual forma pasa con la junta y los comités”

1.5 OBJETO SOCIAL

“El objeto del acuerdo cooperativo en Coopmamonal, consiste en la producción de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios con fundamento en el trabajo asociado con el propósito de lograr el mejoramiento personal y familiar para sus asociados.

Con el propósito de desarrollar y cumplir con el acuerdo cooperativo Coopmamonal ejecutará las siguientes: Todos los actos convenientes o necesarios para su logro y consecución. Cuando Coopmamonal requiera equipos, herramientas y demás medios materiales de trabajo que posean sus asociados trabajadores Coopmamonal podrá convenir con estos el uso de los mismos en cuyo evento para el caso de ser remunerado lo será independientemente de las compensaciones que perciban estos para su trabajo.”

PRIMERA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA REGISTRADA EN LA CAMARA

Acta de la Asamblea de constitución No. 001 del 2 de mayo 2000

CONCEJO DE ADMINISTRACIÓN:

PRINCIPALES

TOMAS VALLEJO OLASCOAGA
MARINA MACIA CORREA
GUARLES LANG HERRERA
LEANDRO AHUMEDO
ESTHER CASTILLO JIMÉNEZ

JUNTA DE VIGILANCIA

PRINCIPALES

ADALBERTO ARAUJO BALLESTAS
EUFEMIA ZAPATA CASTRO
LILIA CARRILLO CORREA

DESARROLLO DE LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

GERENTE Y REPRESENTANTE LEGAL

YOBANI BOSSA MANJARRES

REVISOR FISCAL

ALFREDO BETTIN VERBEL

SUPLENTE

LUIS RAFAEL LLAMAS

EMPLEADOS FUNDACION MAMONAL

(Acompañamiento a Coopmamonal)

DEPENDENCIAS	ACTIVIDAD	
ADMINISTRACIÓN	GERENTE	1

2. BALANCE SOCIAL DE COOPMAMONAL

La elaboración del balance social de Coopmamonal parte de un análisis del perfil psicolaboral de los asociados que conforman la estructura legal de la cooperativa, dentro de los aspectos analizados en éste, se encuentran el indicador de edad, de género, de estado civil, nivel educativo y procedencia geográfica y rotación de personal.

2.1 INDICADOR DE EDAD

El primer indicador analizado trata sobre la demografía, aquí se establece el porcentaje de mujeres y de hombres vinculados a la cooperativa, para el caso de Coopmamonal el 81% de la población lo representa personal femenino, equivalente a 24 mujeres asociadas, en razón de que el oficio desempeñado en este caso, corresponde a una labor desarrollada más que todo por mujeres, que son las que normalmente se dedican al arte de la confección y el diseño. Este porcentaje fue el resultado de escogencia entre un numero aproximado de 400 mujeres sometidas a diferentes pruebas de habilidades manuales y psicológicas, pasando lógicamente por un proceso de pre-selección.

La distribución porcentual de esta variable se aprecia con más claridad en el siguiente cuadro, por grupos o categorías de edades. En donde se observa además que el mayor grupo lo conforman mujeres que oscilan entre los 41 y 50 años, rango de edad donde se ubican personas maduras, con mayor grado de responsabilidad y estado civil definido.

2.2 INDICADORES DE GÉNERO

Personal Masculino: 19%

Personal Femenino: 81%

Edades	%
20-30 Años	16.7
31-40 Años	33.3
41-50 Años	41.7
51-60 Años	8.3

2.3 ESTADO CIVIL

El estado civil en este caso lo representan en su mayoría personas que han decidido unirse con su compañera bajo la modalidad de unión libre, lo que quiere decir que en estas poblaciones es poco común encontrar a personas unidas bajo el vínculo sacramental religioso o civil, bien sea por mera costumbre o por la percepción que éstos tienen acerca del matrimonio o por las situaciones comunes a las que se enfrentan como es el caso de las rupturas frecuentes de relaciones entre el hombre y la mujer.

El siguiente cuadro muestra que el 63.6% convive bajo la modalidad de unión libre, mientras que el 18,2% están casados; porcentajes pequeños pertenecen a personas separadas y solteras.

Estado Civil	%
Unión Libre	63.6
Casados	18.2
Separados	9.1
Solteros	9.1

2.4 NIVEL EDUCATIVO

En cuanto al nivel educativo que poseen estas personas o asociados de Coopmamonal, se puede apreciar que es bastante bajo, en razón de que el

72,8% de los mismos sólo llegó a cursar desde el grado 6º. Hasta el 9º. El decir el bachillerato incompleto. El nivel de educación primaria en esta oportunidad representa un porcentaje pequeño de la población valorado en el 9,1%.

Ultimo Nivel Aprobado	%
Primaria	9.1
6 – 8	36.4
9 – 10	36.4
Secundaria	18.2

2.5 PROCEDENCIA GEOGRAFICA

El análisis de la procedencia geográfica permite concluir que el 100% total de la población está representado por habitantes locales, es decir personas cuyas viviendas se encuentran ubicadas en la zona industrial de Mamonal, en razón de que en sus inicios el proyecto estuvo dirigido única y exclusivamente a esta zona.

Domicilios	%
Trabajadores Locales	100

- La naturaleza del proyecto así lo concibió, fue dirigido a beneficiar confeccionistas de la Zona Industrial de Mamonal

2.6 CLASE DE CONTRATO

Con relación a la clase de contrato establecido con los diferentes trabajadores de la zona, se puede ver que en el caso del área de producción como confección, waippe y estampados y en el área de administración el Gerente

son asociados, por consiguiente propietarios de la Cooperativa. Solo el Contador y el mensajero tienen un contrato de trabajo indefinido.

MUJER CABEZA DE FAMILIA

Grado de Responsabilidad	%
Cabeza de Familia	60
Aporte importante en la Economía del hogar	40

2.7 AUSENTISMO

ACCIDENTES DE TRABAJO: Los indicadores de ausentismo se tuvo en cuenta el índice de accidentes de trabajo, pero por efectos de no llevar registros estadísticos de accidentes, sin embargo se pudo conocer que los más comunes están asociados con:

- Pinchazos con agujas
- Laceración (Corte) con máquina cortadora

CALAMIDAD DOMESTICA: La misma situación referida a la de los accidentes de trabajo, se asocia a la de calamidades domésticas, en razón de que no se lleva un registro estadístico de tal variable.

2.8 ROTACION DE PERSONAL

En cuanto a la rotación del personal se llevó a cabo un análisis que permitió conocer el número de asociados activos y el de retirados, representando los

primeros el 43,33% y el resto los segundos. Cifras que indican la preocupante situación por la que atraviesa la cooperativa en cuanto al nivel de ocupación y actividades realizar, producto de las dificultades de orden financiero que viene atravesando, así como la falta de gestión desarrollada en el área comercial que busque promover los productos elaborados en la organización.

Los registros de la cooperativa dejaron entrever que los 13 asociados vinculados actualmente se relacionan como sigue:

ASOCIADOS ACTIVOS

1	ARIZA COTA MARLENE
2	CAMARGO DE ALVARADO BONTINEZ
3	CRUZADO GONZALEZ SEBASTIAN
4	CUADRO BERNAL MARIA CONSEPCION
5	GARCIA CABALLERO GANNY DEL CARMEN
6	GOMEZ MARTINEZ GLADIS
7	MACIAS CORREA MARINA ISABEL
8	PADILLA ARRIETA CATALINA
9	PADILLA GIRADO MILADIS ESTHER
10	PEÑATA PAEZ HERMINIA ROSA
11	PINEDA NIETO LUIS RAFAEL
12	SILGADO EMELDA
13	AHUMEDO GUERRERO LEANDRO

RETIRADOS

1	ACOSTA GUZMAN DORA ESTHER
2	AHUMADA MAGALLA NIDIA
3	CATRILLLO JIMENEZ ESTHER
4	VALLEJO OLASCOAGA TOMAS

5	MORALES SALCEDO MARISOL
6	ARAUJO BALLESTAS ADALBERTO
7	SAENZ MACIAS CARMEN ELVIRA
8	CARRILLO CORREA LILIA
9	CARRILLO CORREA LILIANA
10	CUERVO RESTREPO LUZ ADRIANA
11	GARCES MEJIA DORIS
12	LOPEZ MARTINEZ IBONETH
13	OSPINA GARCIA YOLANDA
14	ACEVEDO RIOS RANDOL CESAR
15	ROMERO HERRERA ANA YURMEIDYS
16	CASTELLAR PATERNINA NEHEMIAS
17	MARTINEZ MARTINEZ JHON RICARDO

En contraste con lo anterior, se pudo analizar el índice de rotación para los dos años inmediatamente anterior y se obtuvieron los siguientes porcentajes:

INDICE DE ROTACION

PERIODO	%
2000 – 2003	26
2003 – 2004	56

* Vale la pena resaltar que en el período de 2003 a 2004 aumentó el índice de rotación por la alta deserción de asociados que decidieron renunciar por los innumerables conflictos de la cooperativa.

2.8 JORNADA LABORAL

La jornada laboral tiene que ver con los períodos u horarios de producción y atención al público, por la ubicación de la zona y facilidades ofrecidas a los asociados la cooperativa estableció las siguientes jornadas de trabajo:

HORARIO DE TRABAJO

JORNADA	HORAS
MAÑANA	7:00AM – 12:00M
TARDE	1:00PM – 5:00PM

HORAS EXTRAS

Las horas extras trabajadas no son contabilizadas como tal, se representan en una mayor producción por parte del asociado en un mayor monto de su compensación.

2.9 SALARIOS Y PRESTACIONES

MANEJO DE NOMINA

En el caso de Coopmamonal por ser una cooperativa sus asociados reciben **Compensaciones**, las cuales no son constantes todos los meses, pueden subir o bajar dependiendo del volumen de producción que haya tenido la cooperativa en el mes.

Los pagos son Mensuales y se hacen efectivos a final de mes.

TABLA DE COMPENSACIONES

AÑO	PROMEDIO EN PESOS
2000	125.806
2001	374.389
2002	354.390
2003	335.906
2004	239.977

* Monto Promedio pagado por la cooperativa a cada asociado

2.10 INDICADOR DE VIVIENDA

El indicador de vivienda, permitió establecer que el 77% de los asociados poseen vivienda propia, mientras que el 21% de ellos viven en la casa de propiedad de sus padres y el resto que equivale al 2% es alquilada. Porcentajes que indican que la tenencia de vivienda de los trabajadores es bastante buena y les permite disfrutar de un mejor estilo de vida.

VIVIENDA	%
PROPIA	77
ALQUILADA	2
PADRES	21

2.11 RELACIONES EXTERNAS

a. FAMILIA DEL TRABAJADOR

INDICADOR DE PERSONAS A CARGO

Personas a Cargo	%
1 – 2	9
3 – 4	18
MAS DE 4	73

b. COBERTURA EN PROGRAMA DE SALUD

Cobertura	%
E.P.S. SALUD TOTAL	100

* La cobertura en salud se realiza por intermedio de Coopmamonal, aunque el pago de la misma es deducido de los ingresos de los Asociados (Compensaciones).

Se paga el 12% del salario mínimo vigente por asociado, sin importar el monto de la compensación (Esta decisión fue tomada por los asociados en asamblea)

c. CONSUMIDOR FINAL

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN

Calificación	%
MUY BAJA	0
BAJA	6
REGULAR	44
ALTA	31
MUY ALTA	13

* Información obtenida por estudio realizado por Coopmamonal a sus clientes en el año 2002

3. ANÁLISIS DE LA GESTION DEL DESEMPEÑO EN COOPMAMONAL

Coopmamonal, no ha sido ajena a los trastornos de orden administrativo y financiero que aquejan muchas organizaciones, motivo por el cual se realizaron indagaciones que permitieran conocer con más precisión el origen de esta problemática y partir de ello, plantear las alternativas conducentes al fortalecimiento y aseguramiento de la cooperativa en el sector en el que se desenvuelve.

Al inicio de este proyecto microempresarial, la Fundación Mamonal firmó un convenio con Coopmamonal con el objeto de asesorar y acompañar a la cooperativa en las áreas administrativa, financiera, productiva, tecnológica y comercial, a fin de lograr eficiencia y eficacia, así como el cumplimiento de las condiciones de calidad, productividad y competitividad exigidas por el mercado.

En el marco del convenio Fundación Mamonal se comprometió a lo siguiente:

- ◆ Suministrar un profesional idóneo para ocupar el cargo de Gerente.
- ◆ Suministro de maquinarias y equipos especializados para la producción.
- ◆ Servicio gratuito de intermediación y comercialización.
- ◆ Capacitación para los asociados y el Consejo de Administración en las áreas administrativa y productiva.

De igual forma, Coopmamonal se comprometió con la Fundación Mamonal a:

- ◆ Capacitación para los asociados y el consejo de administración en las áreas administrativa y productiva.
- ◆ Cuidar y mantener en perfecto estado la infraestructura, las máquinas y equipos suministrados por la Fundación.
- ◆ Cumplir con los compromisos, metas y exigencias de los clientes en las diferentes actividades productivas de Coopmamonal.

Además del acompañamiento de la Fundación Mamonal y sabiendo la poca experiencia de dicha entidad en el desarrollo de proyectos empresariales, fue necesario contactar otras entidades, capacitadas y con experiencia en el desarrollo, montaje y apoyo del desarrollo socioeconómico del país, para que cumplieran en compañía de la Fundación Mamonal la asistencia necesaria que asegurara el éxito del proyecto, entre ellas la Fundación Mac, Fundación Carvajal, DANSOCIAL, SENA.

Cabe resaltar que las capacitaciones recibidas por los miembros de Coopmamonal fue producto del apoyo de Fundación Mamonal. Todas las capacitaciones se desarrollaron paralelamente con el proceso productivo, lo que ha requerido de un gran esfuerzo por parte de los cooperados.

Las capacitaciones han brindado a los asociados herramientas para desarrollar e implantar el **Sistema Modular de la Confección** y mejorar radicalmente la eficiencia de la industria de la costura y han recibido conocimientos en los siguientes aspectos:

- Capacitación Técnica y entrenamiento en confección industrial
- Capacitación Empresarial

- Asistencia técnica y psicológica

Adicionalmente, los cooperados recibieron asistencia, conocimiento y práctica en las áreas de Corte Industrial, Mecánica Preventiva y Correctiva, Manejo de Materia Prima e Insumos, además todo lo relacionado con el Sistema de Producción Modular.

La duración de las capacitaciones y entrenamiento fue de 500 horas.

El proceso se desarrolló con el objeto de facilitar herramientas para el crecimiento personal, familiar y organizacional de los asociados, mediante la implementación de un programa integral basado en la sensibilización para el cambio individual y grupal, fortalecimiento de autoestima, habilidades de comunicación, manejo de conflictos, trabajo en equipo y sinergia. Para este proceso se contrato los servicios de la Dra. María Claudia Bustillo.

A continuación se muestra una relación detallada del proceso de capacitación llevado a cabo en Coopmamonal por temas y responsables de la ejecución de cada uno de estos eventos.

En esta relación se incluye el número total de horas invertidas en la fase de asistencia y entrenamiento industrial. En las otras áreas se consideran otros temas de interés para los asociados, con una duración más corta que la referida al proceso de confección.

COBERTURA DE CAPACITACIONES

TEMA	EJECUTOR	DURACION (HR)
ADMINISTRACION GENERAL	GUIDO ANGULO (SENA)	30
SISTEMA DE COSTOS Y CONTABILIDAD	WILLIAN QUIÑONEZ (SENA)	60
PROYECTO DE INVERSION	JORGE VILLANUEVA (FUNDACION MAMONAL)	30

CONTRATACION	JORGE VILLANUEVA (FUNDACION MAMONAL)	30
LIDERAZGO Y ASISTENCIA PSICOLOGICA	MARIA CLAUDIA BUSTILLO (FUNDACION MAMONAL)	50
ELEMENTOS DE NEGOCIACION	JORGE VILLANUEVA (FUNDACION MAMONAL)	30
COOPERATIVISMO	DANSOCIAL	40
FACTORES MEDIOAMBIENTALES Y MANEJO DE RESIDUOS	JOSE HERNAN SANDOVAL (SENA)	30
MERCADEO	GUIDO ANGULO(SENA)	33
SISTEMAS Y COMPUTADORAS	JAVIER MENDEZ (SENA)	30
AUTOESTIMA Y CRECIMIENTO PERSONAL	LUIS JAVIER VALENCIA (FUNDACION MAMONAL)	80
MEJORAMIENTO CONTINUO Y ANALISIS DE PROCEDIMIENTO	JORGE VILLANUEVA (FUNDACION MAMONAL)	80
PREPARACION Y MEZCLA DE PINTURA Y SCREEN (UNIDAD DE ESTAMPADO)	FUNDACION CARVAJAL	20
LIDERAZGO CONVIVENCIA Y CALIDAD DE VIDA	CORPORACION PARA LA RECONQUISTA DE LOS VALORES	80
MANEJO DE CINTAS Y MATERIALES REFLECTIVOS (UNIDAD DE ESTAMPADO)	3M	2
CURSO BASICO DE COOPERATIVISMO	INSTITUTO DE CAPACITACION PARA LA ECONOMIA SOLIDARIA DE CICOBOL	10
VALORES	LUIS JAVIER VALENCIA (FUNDACION MAMONAL)	5
ESTAMPADO Y SERIGRAFIA (UNIDAD ESTAMPADO)	GUILLERMO ALBERTO SANCHEZ (FUNDACION MAMONAL)	30
NUEVAS NORMAS Y PROYECTO DE LEY DE LA ECONOMIA SOLIDARIA	INSTITUTO DE CAPACITACION PARA LA ECONOMIA SOLIDARIA DE CICOBOL	6
FUNDAMENTACION PARA UNA ORGANIZACIÓN FLEXIBLE	BERNARDO ROLDAN (SENA-MEDELLIN)	45
SENSIBILIZACION A ASOCIADOS DE COOPMAMONAL (FOMIPYME – MERCADEO)	MIGUEL LOPEZ /SANDRA RUEDA (UNIV.TECNOLOGICA)	2
GERENCIA DE PROCESOS (FOMIPYME - ISO)	VIDAL ALBOR (CONSULTORES TECA)	3
ACTITUD COMPETITIVA PARA EL CAMBIO (FOMIPYME - MERCADEO)	MIGUEL LOPEZ /SANDRA RUEDA (UNIV.TECNOLOGICA)	3
ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS (FOMIPYME - ISO)	VIDAL ALBOR (CONSULTORES TECA)	3
PLANEACION ESTRATEGICA DE LA CALIDAD (FOMIPYME - ISO)	VIDAL ALBOR (CONSULTORES TECA)	3
COMPETITIVIDAD (FOMIPYME – MERCADEO)	JORGE VANEGAS (UNIV. TECNOLOGICA)	2
VISION EMPRESARIAL HACIA LA COMERCIALIZACION (FOMIPYME – MERCADEO)	JORGE VANEGAS (UNIV. TECNOLOGICA)	3
PLANEACION ESTRATEGICA-EJERCICIOS (FOMIPYME - ISO)	VIDAL ALBOR (CONSULTORES TECA)	4

GESTION DE CALIDAD / ISO 9001 (FOMIPYME - ISO)	VIDAL ALBOR (CONSULTORES TECA)	3
GESTION DE CALIDAD / ISO 9001 (FOMIPYME - ISO)	VIDAL ALBOR (CONSULTORES TECA)	6
MANTENIMIENTO / TIPOS DE COSTURAS I (FOMIPYME - ISO)	ERIKA MUÑOZ (CONSULTORES TECA)	10
GESTION DE CALIDAD (FOMIPYME - ISO)	ERIKA MUÑOZ (CONSULTORES TECA)	8
FORMACION DE AUDITORES INTERNOS (FOMIPYME - ISO)	VIDAL ALBOR (CONSULTORES TECA)	5
GESTION DE CALIDAD (5M Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS) (FOMIPYME - ISO)	ERIKA MUÑOZ (CONSULTORES TECA)	4
SERVICIO AL CLIENTE (FOMIPYME – MERCADEO)	MIGUEL LOPEZ (UNIV. TECNOLOGICA)	2,5
TRABAJO EN GRUPO (FOMIPYME – MERCADEO)	MIGUEL LOPEZ (UNIV. TECNOLOGICA)	4
REFUERZOS EN ISO 9000 (FOMIPYME - ISO)	FRANCIA OROZCO (FUNDACION MAMONAL-FOMIPYME)	2
REFUERZO EN CONFECCION INDUSTRIAL (FOMIPYME - TALENTO HUM.)	MARIA EMMA PINZON (FUNDACION MAMONAL-FOMIPYME)	90
CONOCIMIENTO FORMAL DEL PLAN DE MERCADEO (FOMIPYME - MERCADEO)	JORGE VANEGAS (UNIV. TECNOLOGICA)	1,5
REFUERZO EN ESTAMPADO INDUSTRIAL (UNIDAD ESTAMPADO) (FOMIPYME - TALENTO HUM.)	ALBERTO GOMEZ (FUNDACION MAMONAL-FOMIPYME)	50
FUNDAMENTACION PARA UNA ORGANIZACIÓN FLEXIBLE	BERNARDO ROLDAN (SENA-MEDELLIN)	45
ASISTENCIA TECNICA Y ENTRENAMIENTO EN CONFECCION INDUSTRIAL Y FABRICACION DE WIPPE	YANET JIMENEZ (FUNDACION MAC)	500
	TOTAL HORAS	1.335

*Todas las capacitaciones se realizaron con el apoyo de la Fundación Mamonal por intermedio de Coopmamonal.

El primer inconveniente presentado en la cooperativa fue el de la separación entre la Fundación Mamonal y Coopmamonal, al cabo de tres meses (3) de estar funcionando. Situación que se sustenta en las siguientes opiniones:

Según la opinión de la Directora Ejecutiva de la Fundación Mamonal Roxana Segovia Cabrales, *“Mientras la dirección de la cooperativa estuvo a cargo de la Fundación Mamonal, se presentaron las dificultades normales del proceso: desconfianza hacia la gerencia y entre los asociados, débil productividad, problemas familiares ya que los cónyuges de las asociadas no aceptaban el*

trabajo de las señoras fuera de la casa, entre otros, pero fue solucionándose en el transcurso del tiempo con mucha capacitación y entrenamiento”.

Durante los innumerables conflictos que se presentaron, Fundación Mamonal hacía presencia a través de sus propios funcionarios o a través de instructores externos y las cosas volvían a tomar cauce. Sin embargo, a los pocos días volvían a presentarse los conflictos.

Otra dificultad importante, fue la poca asimilación y adopción de las herramientas técnicas que se les han entregado en lo que a producción se refiere y el rechazo al cambio como tal. Cuando se dictaron las capacitaciones técnicas y durante la presencia física de los instructores dentro de la cooperativa, todos aceptaban las sugerencias. Una vez el instructor abandonaba el sitio, todos volvían y vuelven a hacer las cosas de la manera como las hacían antes de recibir la instrucción.

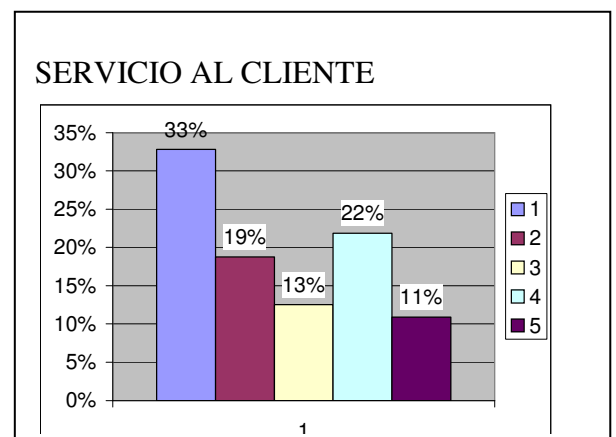
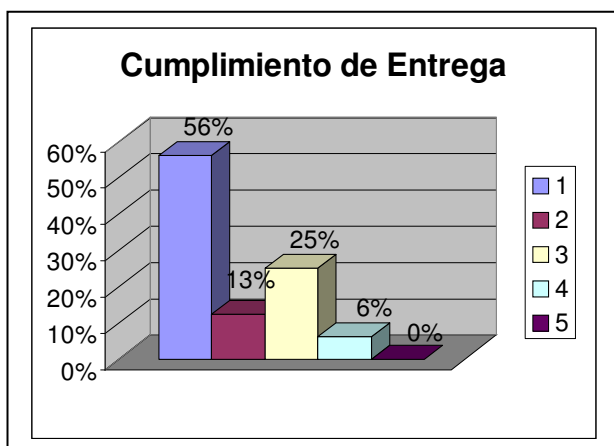
Miguel Caballero; Educador comunitario expresa su punto de vista afirmando: *“para mi creo que Coopmamonal se encuentra dentro del contexto social en el cual estamos, nosotros nos desenvolvemos en unos sectores que tienen un bajo nivel académico, de unos conflictos familiares muy fuertes, mucha inexperiencia y de muchas expectativas a lo que es la realización de hechos por si mismo”.*⁶ Creo que el proceso se adelantó inicialmente con mucho intervencionismo y un sobre proteccionismo por parte de la Fundación Mamonal y prácticamente mostrarlo como un programa de la Fundación y no ser como la empresa autónoma que debe ser, creo que es un programa social mal llevado y no una empresa bien conformada.

Problemas de producción: El proceso productivo no ha sido fácil y ha tenido muchos inconvenientes, después de dos años de estar produciendo se realizó

una encuesta para medir los niveles de satisfacción en los clientes más representativos de Coopmamonal.

Los resultados no fueron los mejores, las empresas encuestadas representaban el 80% de las ventas de Coopmamonal y se identificó una gran insatisfacción en cuanto a Cumplimiento, Servicio al Cliente y Calidad. De los aspectos anteriores, el Cumplimiento y Calidad fueron las principales condiciones que las grandes empresas exigen a sus proveedores y bajo las cuales se comprometieron formalmente a apoyar y respaldar el proyecto Coopmamonal.

En el siguiente cuadro muestra los resultados de esa encuesta.



- **Nota: (1) Uno es la nota mas baja y (5) la mas alta**

En el caso de los jefes de producción se encuentra que es muy difícil ejercer autoridad en un grupo de personas que nacieron contigo, eso es una característica normal del ser humano. Había que darle a estas señoras una formación inicial en manejo de personal, que no se les dio, como ejercer un liderazgo, como hacer reuniones de trabajo efectivas, pero eso no se hizo.

Conflictos Laborales: En Coopmamonal desde sus inicios se han presentado problemas de relaciones interpersonales, indisciplina, poca responsabilidad y compromiso por la labor realizada, lo cual ha incidido notoriamente en la ejecución de los demás procesos:

“En la cooperativa se presentó de todo, no hubo nada por lo que nosotros no peleáramos”⁷ Así mucho de sus asociados se referían a los problemas que en Coopmamonal se presentaron y que llevaron a muchos contratiempos en todo el proceso.

*“Al poco tiempo comenzaron los problemas internos, casi enseguida creo que no habían pasado 3 tres meses cuando éstos comenzaron. Como no ganábamos un peso, la mayoría del personal estaba muy incrédula, no creíamos lo que la Fundación Mamonal nos había dicho, que esto era de nosotros y que así debíamos tomarlo. Pero no nos sentíamos tan dueños del proceso, como no habíamos aportado ni un peso, nada de nada, solo la mano de obra de nosotros y creíamos que a nadie la daban tanto así sin dar nada, aunque la Fundación Mamonal no los decía y explicaba; pero en ese momento no lo entendíamos, yo por experiencia sabía que lo que la Fundación decía lo cumplía, aunque algunas veces me sentí dudoso; porque imagínate en ese momento, éramos veinte y pico personas, donde la gran mayoría no creía, pero ayudó que como Tomás y Araújo también conocían bien a la Fundación y éramos los tres en ese área logramos mantenernos y nosotros sabíamos en que estábamos. Creo que por eso siempre estampados estaba firme y por eso la gente habló bien de estampados.”*⁸

Los roces que se presentaron entre ellos porque unos querían el poder, otros también lo querían, lo cual trajo inconvenientes y situaciones que no eran deseables para la cooperativa. A partir de ahí se generan situaciones de

⁷ Leandro Ahumedo

⁸ Leandro Ahumedo

indisciplina, de hacer las cosas de cualquier manera para afectar el trabajo de la Jefa de Producción sin importar que eso se vea en la calidad del producto final, en otras ocasiones los empleados llegaban a la hora que querían y se iban de igual manera, el responsable de una entrega no cumplía esta, sin importar que su acción perjudicaba a todos los demás y esa fue la situación base negativa que tuvo Coopmamonal.

“Creo que la Fundación Mamonal cometió un error al momento de escoger las personas para Coopmamonal, no tuvo una idea clara de cómo escogerlos y se presentaron muchos problemas, las diferentes formas de ver las cosas de cada uno, además habían mujeres ahí que tenían hasta cinco hijos y eso generaba que en momentos que teníamos que hacer sacrificios, unas no podían y eso para algunas creaba molestias, habían egoísmos entre uno y otro, no le gustaba a nadie que uno surgiera o se mostrara dentro de nosotros, siempre tenía que venir alguien de afuera a mandarnos a nosotros mismos.

Por otro lado, creo que las personas cuando trabajan para ganarse las cosas las valoran y a coopmamonal le dieron todo, los asociados tenían mucho tiempo para pensar en cosas sin importancia que llevaban a problemas y por esas cosas y ese egoísmo preferí renunciar a coopmamonal.”⁹

“Lo difícil fue, no con las compañeras de wipper¹⁰ sino con las de confección hubo muchos desacuerdos, porque aunque nosotros le prestábamos ayuda cuando el pedido era grande, cuando el pedido de nosotras era grande ellas no se desplazaban para acá, se presentaron dificultades al armar los wipper decían que una tenía que armar 60 wipper por cada media hora y unos cumplían y otros no querían, que eran muchos y otras cosas. Además con las personas que armaban los wipper se daban problemas porque preferían

⁹ Tomás Vallejo

¹⁰ Wippe, trapo confeccionado con retazos de tela

armarle a una o a otra, porque eran amigas y así. Después de un tiempo me decidí retirar por todas las dificultades que yo veía”¹¹

En Coopmamonal se dieron algo que llama los Psicólogos Poderes ocultos, que ya no son tan ocultos pero son el poder de la decisión, el dinero y el sexo, en Coopmamonal se dieron las tres cosas, lucha por el poder, lucha por el dinero y lucha por la sexualidad, fíjate que a veces se enfrentaban porque los poquitos hombres preferían a unas y no a otras, ellos se comportaron como un grupo humano normal, estoy segura que si hubieran cogido un grupo de universitarios para una cooperativa, se comportarían igual y surgieran los mismos conflictos.

Problemas de índole financiero:

RESULTADOS ANUALES

RESULTADOS DE EJERCICIO ANUALES	
AÑO 2000	\$ 42.749.347,23
AÑO 2001	\$-18.977.582,97
AÑO 2002	\$ -5.188.960,53
AÑO 2003	\$-63.529.752,15
A JULIO 2004	\$114.495.665,25

- AÑO 2000

Se tenía el apoyo financiero de Fundación Mamonal como pago de salarios de Gerente, Ingeniero de Producción, Auxiliar Contable y apoyo con otros gastos como arriendo y servicios públicos.

- AÑO 2001

¹¹ Leonor Moreno de La Roza

A partir de este año, los salario de Ingeniero de Producción, Contador y servicios públicos eran Asumidos por Coopmamonal. Fundación Mamonal continua apoyando con el salario del gerente y otros gastos, como arriendo.

- AÑO 2003

Según recomendación de auditoría externa, algunos gastos que se venían amortizando por un periodo superior a 12 meses, se amortiza solamente hasta Diciembre de 2003 gastos como: depreciaciones de años anteriores, ajustes de inventarios de años anteriores, se presentan altos porcentajes en gastos como transportes, intereses y servicios públicos.

- AÑO 2004

Esa utilidad se debe a las condenaciones realizadas por la Fundación Mamonal a Coopmamonal, deudas tales como: Pago a proveedores, pago de deuda con proveedores, donación de algunos bienes o activos fijos. A partir de este año se independiza totalmente Coopmamonal de la Fundación Mamonal.

Las dificultades internas comenzaron al poco tiempo a interferir directamente con el buen desarrollo del proyecto. La poca tolerancia, incredulidad y egoísmo, llevaron a conflictos que afectaron la armonía de trabajar en Coopmamonal, logrando así la salida de personas valiosas

4. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE GENERACIÓN DE NUEVOS INGRESOS PARA LOS ASOCIADOS DE COOPMAMONAL

Luego de haber percibido la situación actual por la que atraviesa la cooperativa, lo más recomendable es plantear alternativas que coadyuven a sus asociados a desarrollar diversas labores en donde se promuevan las capacitaciones recibidas en las diversas áreas, entre ellas la de confecciones, bordados, estampados. Para los cual se sugiere conformar grupos de mujeres que

puedan organizarse y establecer nuevas unidades productivas, una de ellas bien podría ser la creación de una microempresa de manufacturas de Waippe, teniendo en cuenta que en esa zona y localidades aledañas existen muchas ferreterías y negocios como talleres, chatarrerías y afines que requiere de estos artículos para sus labores rutinarias.

La creación de este negocio demanda poca inversión en equipos y maquinarias que son de fácil adquisición y exigen pocos recursos económicos para su puesta en marcha, ya que lo más importante en este caso son los conocimientos recibidos a través de las capacitaciones recibidas a lo largo de todo este proceso.

Los resultados del balance social, reflejan que la mayor parte de la población involucrada en este proceso pertenece al sexo femenino, con edades que oscilan entre los 41 y 50 años, variable que permite establecer que existe un buen potencial de mercado que bien podría ser aprovechado para la creación de una microempresa dedicada a la elaboración y comercialización de los Waippe.

Indagando a los asociados, se pudo conocer que existe la posibilidad de orientar sus esfuerzos hacia la creación de un establecimiento que se dedique a la actividad del bordado y estampado, área en la cual recibieron capacitación profunda que les permitirá aplicar todos los conocimientos adquiridos durante el programa ejecutado.

Igual situación se presenta con la de los Waippe, ya que se cuenta con un potencial humano y la cuantía de las inversiones son poco representativas. Dejando entrever que la creación de nuevas unidades productivas es bastante factible y permite eliminar el concepto de asociados que se viene manejando a través de la cooperativa, ya que el problema esencial viene radicando en la actitud de los miembros, en el comportamiento y trato con los compañeros, en

el poco sentido de compromiso, degradando de esta manera el éxito del proyecto que se ostentó al inicio del mismo.

A este respecto, vale la pena anotar que existe la alternativa de recurrir al desarrollo de eventos educativos encaminados a fomentar el buen clima organizacional con los asociados que aún persisten en la cooperativa, de alguna manera esto los estimulará a seguir adelante e incluso a poner en marcha las ideas de negocio, al tiempo ayudará a valorar más las actividades productivas desarrolladas con recursos propios.

Dentro de los eventos educativos, desarrollados por los mismos responsables anteriormente relacionados se plantea la posibilidad de seguir desarrollando charlas y cursos que enfatizan en la autoestima y trabajo en equipo, utilizando metodologías muy particulares que estimulen su trabajo y fomenten el interés por conservar los recursos propios y ajenos, partiendo del punto que existen experiencias anteriores poco alentadoras referidas al sostenimiento de una cooperativa con un futuro no menos prometedor.

Al inicio del proyecto Coopmamonal, los resultados del estudio de las diversas alternativas dejaron ver que la zona Industrial de Mamonal, presenta serias dificultades en cuanto a suministro de alimentos a las empresas que operan allí, más que todo con el personal contratista o que desarrollan labores provisionales, los cuales la mayoría de las veces tienen que recurrir a operarias habitantes de Pasacaballo para solventar esta necesidad, situación que les genera inconformidades en diversos sentidos, uno de ellos el de la higiene y manipulación indebida de los alimentos, el de la logística de los repartos, las pocas opciones o limitaciones del menú que ofrecen en el día a día; han creado una demanda potencial atractiva que bien podría ser aprovechada para organizar un casino o un restaurante que brinde el servicio a domicilio a este segmento. Es cierto que existen empresas consolidadas en este ramo, pero presentan limitaciones al usuario en cuanto al precio ofrecido por el servicio, más aún si se trata de un mercado con ingresos poco considerables para ello.

Esta idea podría ser llevada a cabo teniendo en cuenta que existe una mano de obra disponible, cuya labor no exige amplia especialización, sino de capacitaciones continuadas que enfatizan en la culinaria.

Esta organización tampoco requiere de cuantías considerables para su puesta en marcha y de un gran número de personas para desarrollar los procesos que se derivan de esta actividad.

Las alternativas planteadas, hacen parte de las muchas posibilidades de ingresos para los asociados de Coopmamonal, teniendo en cuenta que para ellos el hecho de haber formado parte de una cooperativa les abre ventanas de oportunidades siempre y cuando sepan aprovecharlas, apartando lógicamente las dificultades a las que se han tenido que enfrentar a causa del manejo inadecuado y comportamiento asumido frente a las diversas situaciones presentadas en la preparación de los lotes de producción.

5. CONCLUSIONES

Después de haber abarcado cada una de las etapas de este proceso investigativo y enfocado hacia la comunidad de la zona industrial de Mamonal, específicamente a la cooperativa Coopmamonal, se pudo concluir que desde sus inicios éste mostró muchas bondades en virtud de la alianza establecida con la Fundación Mamonal, sin embargo dicha alianza no pudo ser aprovechada en su momento, por el contrario generó una ruptura prematura, ocasionando consigo problemas de orden administrativo y económico para esta entidad.

La cooperativa en los actuales momentos existe, pero su futuro es poco o nada alentador, debido a que las posibilidades de fortalecimiento y sostenimiento son cada vez menores, en razón de su pérdida de credibilidad en el mercado, atribuible a los desórdenes productivos que desde sus inicios la caracterizaron, al poco sentido de pertenencia y compromiso por la cooperativa, echando a un lado lo más relevante en este tipo de negocios, la atención al cliente y agresividad en el manejo de sus estrategias.

Pese a lo anterior, es gratificante el hecho de que con la creación de la cooperativa, muchos han sido los beneficios recibidos por los asociados, especialmente las capacitaciones en las diversas áreas de interés, entre ellas la confección y aspectos globales de la administración enfatizando en los procesos productivos, técnicas y teorías de la misma, para ser más eficientes y eficaces en la ejecución de sus labores.

Razones que han motivado la propuesta de alternativas concretas para la comunidad de Mamonal en materia de creación de nuevas unidades productivas, pero con otro enfoque que no es precisamente el de cooperativismo, ya que se pudo evidenciar, que resulta un poco complejo

manejar adecuadamente un negocios como éste, con personas con poca formación o nivel educativo y la concepción que tienen acerca de las alianzas, liderazgo y responsabilidades asignadas, que en otros términos fueron los que contribuyeron a desmejorar la gestión de Coopmamonal.

Los resultados del balance social, adelantado por los responsables de este proyecto dejan ver, que existe un potencial bastante atractivo que muy seguramente permitirá establecer nuevas microempresas con un enfoque de con recursos propios y manejado por sus aportantes.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que surgen en torno a esta investigación, tienen que ver con la sensibilización y concientización que deberían asumir los asociados actuales de Coopmamonal en lo que respecta a la valoración del trabajo y sentido de pertenencia por un bien común, que a criterio muy particular se ve claramente que no existe claridad en ellos acerca de lo que es una cooperativa y las acciones que deben tomarse para sostenerla, más aún tratándose de un proyecto que desde sus inicios muestra ser ambicioso, gracias al mercado y apoyo de su mejor aliado la Fundación Mamonal.

De acuerdo a esto, se plantea la posibilidad de realizar cursos intensivos de formación y capacitación para este gremio que al parecer no han asimilado en su totalidad algunos conceptos como el de trabajo en equipo, autoestima, liderazgo, cohesión de grupos, principios y valores corporativos, los cuales son de suma importancia para este y cualquier tipo de empresa.

Es claro que existen evidencias de haber adelantado cursos y capacitaciones en diversas áreas, pero al parecer no surtieron el efecto deseado, motivo por el cual se sugiere atender esta alternativa para que en un futuro puedan ser aprovechado los conocimientos impartidos en las labores que puedan desarrollar en otra empresa.

Se recomienda la realización de estudios de factibilidad con mayores y mejores argumentos que los empleados en la creación de Coopmamonal, esto ayudaría en gran medida a subsanar las fallas y errores cometidos a lo largo de todo este proceso.

Finalmente sugerimos que proyectos como Coopmamonal se sigan realizando en la ciudad de Cartagena, teniendo en cuenta los resultados obtenidos por esta investigación y tomando en cuenta lo relevante del impacto social que estos ofrecen.

BIBLIOGRAFIA

O.I.T Las Normas Internacionales del Trabajo y los Temas del Balance Social. Documento preliminar. Lima. 1998

ESPINOSA IGNACIO. La Política Social y el Balance Social de la Empresa. Curso ILGO (OIT). INCAE Alajuela. Costa Rica. Julio de 2000.

CORREA ROBLEADO RICARDO, Secretario General de la ANDI. Reflexiones de la ANDI sobre Responsabilidad Social. Medellín . 1998.

RESTREPO HENAO LUIS FERNANDO. Balance Social como herramientas de Gestión, Medellín, febrero de 1999.

RODRIGUEZ LUZ ESTELLA. Evolución del Balance Social en Colombia, Intervención en el Seminario Taller de Responsabilidad y Balance Social de la Empresa. Organizado por la OIT y la Confederación de Empleadores. Santa Cruz, Noviembre de 1997.

DRUCKER PETER. La Sociedad Postcapitalista. Trad. Jorge Cardenas N. Ed. Norma, Bogotá. 1994.

www.americascanada.elciberhemisferio. Responsabilidad Social de las Empresas.