

**FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL
PALENQUE REGIONAL EL CONGAL**

**DIDIER ALEXANDER FRANCO MUÑOZ
MARLON ADRIÁN ZÚÑIGA SANMIGUEL**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACIFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA VALLE
2014**

**FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL
PALENQUE REGIONAL EL CONGAL**

**DIDIER ALEXANDER FRANCO MUÑOZ
MARLON ADRIÁN ZÚÑIGA SANMIGUEL**

**Trabajo de grado en la modalidad de monografía como requisito para optar
el título de Administrador de Empresas**

**DIRECTOR:
PAOLA EDITH HURTADO ARÉVALO
Psicóloga, Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACIFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA VALLE
2014**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3 JUSTIFICACIÓN	14
1.4. OBJETIVOS	15
1.4.1 Objetivo General	15
1.4.2. Objetivos específicos	15
CAPÍTULO 2. MARCOS DE REFERENCIA	16
2.1 MARCO CONTEXTUAL	16
2.1.1 Reseña Histórica de Buenaventura	16
2.1.2 Entorno Geográfico	18
2.1.2.1 Aspectos generales	18
2.1.2.2 El clima y los recursos hídricos	19
2.1.2.3 Los suelos y su productividad	19
2.1.3 División Administrativa	21
2.1.4 Situación Social y Capital Humano	21
2.1.5 Economía	24
2.1.6 Comercio	25
2.1.7 Educación	25
2.1.8 Gastronomía	25
2.1.9 Turismo	26
2.1.10. Descripción y breve reseña histórica de Palenque Regional El Congal (PRC)	26
2.1.10.1 Reseña histórica	26
2.1.10.2 Misión	27

2.1.10.3 Visión	28
2.2 MARCO HISTÓRICO	28
2.2.1 Movimiento social afroamericano de los derechos civiles (EE.UU. 1960 – 1970).	28
2.2.2 Centro de investigación y el desarrollo de las comunidades negras (CIDCUN).	29
2.2.3 Movimiento Cimarrón	29
2.2.4 I Congreso de Cultura Negra de las Américas	30
2.2.5 Movimiento Afrocolombiano	30
2.2.6 Proceso de Comunidades Negras (PCN)	31
2.2.7 Palenque Regional el Congal (PRC)	32
2.3 MARCO TEÓRICO	33
2.3.1 Organización	33
2.3.2 Tipos de organización formal e informal	35
2.3.2.1 Organización formal.	35
2.3.2.2 Organización informal	36
2.3.3 Estructura Organizacional	38
2.3.3.1 Acercamiento teórico para comprender la estructura organizacional	38
2.3.3.2 Variables de la estructuración organizacional	41
2.3.3.2.1 Coordinación	43
2.3.3.2.2 Especialización	43
2.3.3.2.3 Formalización	44
2.3.3.2.4 Agrupación de unidades	44
2.3.3.2.5 Tamaño	45
2.3.3.2.6 Toma de decisiones	45
2.4 MARCO CONCEPTUAL	46
2.5 MARCO LEGAL	49
CAPÍTULO 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	51
3.1 TIPO DE ESTUDIO	51
3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	51

3.3 FUENTES Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	52
3.3.1. Fuentes Primarias	52
3.3.1.1. Entrevista	52
3.3.1.2 Encuesta	52
3.3.1.3. Observación	52
3.3.2. Fuentes Secundarias	53
CAPÍTULO 4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	54
4.1. ANÁLISIS GLOBAL DE LAS PREGUNTAS	75
4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LA ENTREVISTA Y LA ENCUESTA	77
CAPÍTULO 5. CAUSAS DE LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PRC	80
CAPÍTULO 6. DISEÑO DE CARGOS Y SUBDIVISIÓN DE TAREAS	82
6.1 EDUCACIÓN Y FORMACIÓN	82
6.2 DEFENSA Y RECUPERACIÓN DEL TERRITORIO Y MEDIO AMBIENTE	88
6.3 FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO AUTÓNOMO	94
6.4 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	100
6.5 DEFENSA Y PROMOCIÓN DE DERECHOS HUMANOS/ÉTNICOS	106
6.6 GÉNERO Y GENERACIÓN	112
6.7 COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	118
CAPITULO 7. ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	126
7.1. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS	126
7.2. ESTRATEGIAS OPERATIVAS	129
7.3. ESTRATEGIAS DE TALENTO HUMANO	131
CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
8.1. CONCLUSIONES	133
8.2. RECOMENDACIONES	135
8.2.1. Administrativas	135
8.2.2. Operativas	136
8.2.3. Talento humano	136

BIBLIOGRAFÍA	137
ANEXOS	139

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Diseño organizacional	54
Tabla 2. Tipo de estructura	55
Tabla 3. Organigrama	56
Tabla 4. Niveles jerárquicos	58
Tabla 5. Areas o departamentos	59
Tabla 6. Cargos	60
Tabla 7. Misión y visión	62
Tabla 8. Mapa de procesos	63
Tabla 9. Responsabilidad	65
Tabla 10. Contratación y selección de personal	66
Tabla 11. Seguimiento y control	67
Tabla 12. Manual de funciones	69
Tabla 13. Objetivos	70
Tabla 14. Acciones	71
Tabla 15. Capacitaciones	73
Tabla 16. Gestión de proyectos	74

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diseño organizacional	54
Figura 2. Tipo de estructura	55
Figura 3. Organigrama	57
Figura 4. Niveles jerárquicos	58
Figura 5. Áreas o departamentos	59
Figura 6. Cargos	61
Figura 7. Misión y visión	62
Figura 8. Mapa de procesos	64
Figura 9. Responsabilidad	65
Figura 10. Contratación y selección de personal	66
Figura 11. Seguimiento y control	68
Figura 12. Manual de funciones	69
Figura 13. Objetivos	70
Figura 14. Acciones	72
Figura 15. Capacitaciones	73
Figura 16. Gestión de proyectos	74
Figura 17. Organigrama Palenque Regional El Congal	125

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Desarrollo de Entrevista Coordinador PRC	140
Anexo B. Formato Encuesta	150
Anexo C. Lista de Chequeo	154

INTRODUCCIÓN

En todas las organizaciones se llevan a cabo diferentes procesos, que a su vez son realizados por personas que trabajan de manera mancomunada para el logro de los objetivos de la organización. Este trabajo requiere de una constante interacción en la cual interfieren diferentes factores que inciden en los resultados obtenidos, dichos factores pueden ser internos o externos, siendo los primeros de mayor consideración puesto que se tiene un mayor control sobre estos, como lo son la estructura organizacional, la motivación, el clima organizacional, el trabajo en equipo, la comunicación, entre otros.

La estructura organizacional comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

Para explicar de dónde nace la transformación de la perspectiva organizacional nos remitimos a la revolución industrial en donde se propició el crecimiento de algunas industrias y, con ello, el cambio de forma de organizarlas, pues ya no era posible su administración a través de una sola persona, se establecieron áreas tales como, compras, ventas, producción y administración. Esto ocurrió de manera empírica hasta que Frederick W. Taylor, y, sus seguidores a principios del siglo pasado crearon el conjunto de principios conocidos como la administración científica entre los cuales se encuentran; la delimitación clara de la autoridad y responsabilidad, la separación de la planeación de la operación y organización funcional, entre otros, lo que constituyó la base para el diseño y la estructura organizacional.

Partiendo de este antecedente histórico en esta oportunidad se analizará el aspecto de estructura y funcionamiento organizacional, que es el marco en el que se desenvuelve la organización Palenque Regional el Congal (PRC) y el que determina la división de las tareas, como estas son agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de los objetivos. Cabe resaltar que las acciones de esta organización se enmarcan en los lineamientos definidos por El Proceso de Comunidades Negras (PCN), el cual está apoyado en la Ley 70 de 1993 o Ley de Comunidades Negras.

En el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación, el cual permiten demostrar el por qué es necesario realizar el análisis de la estructura organizacional y qué se desea alcanzar.

En el capítulo II se encuentran los marcos de referencia, los cuales permiten fundamentar teórica y geográficamente la propuesta, basados en el cómo se realiza el análisis de la estructura organizacional, además se abordan los conceptos concernientes al tema. Así como dentro del marco teórico se abordan las teorías planteadas por Danny Miller, Henry Mintzberg y Reiman, que definen variables importantes para el análisis del diseño organizacional y que sirve como base para la elaboración de la propuesta.

En el capítulo III se describen los aspectos metodológicos utilizados para el análisis de la información, en este caso el método cualitativo y cuantitativo, al igual que las técnicas utilizadas para la recolección de datos, como lo son una entrevista realizada al Coordinador del PRC, una encuesta aplica a los colaboradores y una lista de chequeo.

En el capítulo IV se muestra los resultados de las encuestas, el cual comprende el análisis global de las preguntas, al igual que el análisis comparativo entre la información obtenida por medio la entrevista y de la encuesta.

En el capítulo V se encuentran plasmadas las causas de los problemas o falencias encontrados en el análisis de la estructura organizacional del Palenque Regional el Congal.

En el capítulo VI se presenta un manual de funciones el cual consta de un diseño de cargos y subdivisión de tareas para cada uno de los equipos que conforman el PRC.

En el capítulo VII se exponen unas estrategias para el mejoramiento de los procesos, las cuales están categorizadas en nivel administrativo, operativo y talento humano.

En el capítulo VIII son las conclusiones de la propuesta, las recomendaciones para mejorar las falencias encontradas.

En este sentido la propuesta se enfoca en revisar la forma en que está estructurada la organización: Proceso de Comunidades Negras (PCN), más

específicamente Palenque Regional el Congal (PRC), situada en Buenaventura, y plantear las acciones de mejora que contribuirán a fortalecer organizativamente esta organización, en la que no se han llevado a cabo estudios de esta naturaleza, con la relevancia que sugiere este aspecto, ya que además de ser parte fundamental para la eficiente realización de las tareas, procesos y actividades, permite establecer funciones y departamentos con la finalidad de prestar servicios, mediante un orden y un adecuado control, para alcanzar sus metas y objetivos.

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Palenque Regional el Congal (PRC) es una organización que está integrada por diferentes personas, grupos u organizaciones, que comparten unos lineamientos por los cuales se rigen la organización en general y que sirven como direccionamiento y prospectiva.

Esta organización posee una diversidad de líneas de acción y por ende se llevan a cabo un sinnúmero de proyectos, los cuales requieren de un control y seguimiento para evaluar y garantizar que los procesos que se llevan a cabo, se estén realizando de la mejor manera y que contribuyan a logro de los objetivos de la organización.

Sin embargo al haber realizado una serie de visitas previas a la organización, se visualiza que la organización posee falencias en su estructura organizacional; primero, se caracteriza por manejar y desarrollar sus procesos y actividades de manera muy informal, segundo no cuenta con un organigrama definido, tercero no se visualiza claramente los cargos de cada una de las personas que laboran dentro de la organización, cuarto, no están planteados o socializados cuales son los objetivos a corto, mediano y largo plazo; y quinto, no cuenta con una división apropiada en términos de infraestructura, que permitan identificar cada una de las áreas o departamentos funcionales, en los cuales están divididas las actividades y labores de la organización.

La problemática existente requiere intervenir la estructura organizacional, en primera instancia redefinirla, para que permita proponer un organigrama claramente definido y enmarque una estructura formal, se establezcan los cargos de cada una las personas que hacen parte de la organización y a su vez proporcionar una proyección y un direccionamiento de las actividades y procesos que se requieren para un mejor desempeño de la organización.

Teniendo en cuenta los hechos presentados en el planteamiento del problema, el problema de investigación gira en torno a la siguiente pregunta:

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿CÓMO CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PALENQUE REGIONAL EL CONGAL?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Las razones por las cuales surgió el interés de revisar cómo está definida la estructura organizacional de Proceso de comunidades negras (PCN), específicamente Palenque Regional el Congal (PRC), son diversas, en primer lugar, la estructura organizacional es un aspecto que permite, determinar los lineamientos, división y asignación de las tareas en una organización, por lo cual es de vital importancia que se establezca un modelo claro y sólido que permita la interacción y sinergia de todas las personas que hacen parte de la organización así como los procesos que se llevan a cabo en ella. En segundo lugar, establecer una estructura organizacional, implica la elaboración de un plan estratégico, que determine el direccionamiento de las áreas de la organización hacia un mismo horizonte y que a su vez, éste sea claro para todas las personas que hacen parte de ella. Y por último, que es una organización de carácter social que viene trabajando en pro de la población afrodescendiente, en este caso la población Bonaverense, contribuyendo a la disminución de los índices de pobreza y marginalidad que se han venido presentando, brindando oportunidades de formación y superación personal por medio de procesos de capacitación, conferencias y programas.

Se pretende visualizar en primera instancia cómo está estructurada organizacionalmente PRC, a partir de esta revisión identificar las falencias y generar una propuesta que permita contrarrestar aquellas inexactitudes que estén interfiriendo en el pleno desarrollo organizacional.

Es importante analizar este aspecto dentro de PRC, puesto que si se establece una estructura organizacional clara y sólida, las personas tienen la posibilidad de trabajar de manera conjunta y articulada, tener una mejor interacción, generando un mejor clima organizacional y por ende dando como resultado un óptimo desempeño de sus labores y el logro de sus objetivos.

Con este ejercicio se pretende fortalecer a la organización PRC, en cuanto a su estructura y funcionamiento, logrando establecer un modelo formal que determine

como se encuentra integrada y de qué manera funciona la organización en general.

Los problemas que se han venido presentando a través del tiempo dentro de las organizaciones, referente a su estructura organizacional y su funcionamiento, se han solucionado con la implementación de diferentes estrategias que de manera directa o indirecta influyen en el re direccionamiento de la organización, como lo es la implementación de un organigrama, la departamentalización, la elaboración de un plan estratégico que indique el rumbo de la organización y los objetivos que se tiene a corto, mediano y largo plazo, y de acuerdo a la organización y a su naturaleza, depende la estructura que se defina, con el propósito de facilitar la comunicación y la articulación de todos los miembros de la organización. La implementación de estas estrategias han fortalecido a las organizaciones institucionalmente, puesto que han contribuido a la creación de unas normas, directrices y lineamientos que determina tanto la estructura de la organización, como sus actividades y procesos y su vez ayudan a entender cómo trabaja la organización y las relaciones que ella se establecen.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General. Contribuir al fortalecimiento del Palenque Regional El Congal (PRC), a través de la revisión y una propuesta de mejoramiento de su estructura organización.

1.4.2. Objetivos específicos

- Analizar las causas de los problemas que se presentan en la estructura, para determinar las acciones de mejora.
- Diseñar y proponer a partir de los procesos existentes, los cargos y la subdivisión de tareas.
- Plantear estrategias que permitan optimizar los procesos dentro de la organización.

CAPÍTULO 2. MARCOS DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 Reseña Histórica de Buenaventura¹. Fue fundada por Juan Ladrillero, según orden de Pascual de Andagoya, el 14 de julio de 1540 sobre la Isla de Cascajal, aproximadamente a 16 km de su actual ubicación. La ciudad recibió su nombre por haberse creado en día de la fiesta de San Buenaventura de Fianza, doctor de la iglesia católica y por la tranquilidad de la bahía.

En su segundo viaje por la costa occidental recaló en la bahía de Málaga y en una de las islas de ella, que desde entonces recibió el nombre de "Isla de la Muerte", se extinguió la vida de Don Luis de Andagoya hermano del licenciado.

El dolor de la pérdida de su hermano, hizo ingrata la permanencia en la ensenada a don Pascual y la abandonó para buscar otra isla cercana de mayor tamaño, habitada por una tribu de indios llamados "Buscajaes." Después de cuatro días de penosa navegación por las bocanas de Solano y Santa Ana, arribó el 14 de julio de 1540 a la bahía de la Isla de Cascajal que llamó de la Buena ventura, por lo tranquilo de las aguas y lo abrigado del recodo. La Isla de Cascajal, de tres kilómetros de longitud muestra una superficie irregular con depresiones en las dos extremidades y coronada por un altozano en el centro que hoy se denomina "La loma".

La población fue incendiada por los indios hacia fines del siglo XVI desde entonces la ciudad secular ha discurrido una vida de dificultades e incertidumbres que impidieron su afirmación definitiva por largo tiempo. Unas veces la ataca el fuego destructor, otras la incomprensión que encuentra argumentos en sus condiciones naturales, para retenerla en la marcha.

En 1833, el 18 de julio, el Coronel don Federico D'croz, prócer de la independencia nacional colocó en Buenaventura el primer riel para la construcción del ferrocarril que comunicaría al puerto con Cali.

¹ WIKIPEDIA®. Historia. [en línea] Disponible en Internet:
<[http://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_\(Valle_del_Cauca\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_(Valle_del_Cauca))>. [citado el 3 de Abril de 2014]

En 1836, por decreto del miércoles 27 de marzo se invita a abrir un camino de Cali a Buenaventura, y por decreto de mayo 24 del mismo año, se concedió privilegio a la persona natural o jurídica para abrir tal camino.

En 1916 se inició la construcción del Terminal Marítimo de Buenaventura.

En 1925 fue dado al servicio el Hotel Estación, habiendo sido necesario para construirlo, rebanar en su área un cerro peñascoso.

Corría la década de los años 20 cuando el ingeniero bogotano Pablo Emilio Pérez, el mismo que construyó el Palacio Nacional en Cali, fue comisionado para que interpretara el romanticismo de la época levantando una estructura neoclásica en la cual habría de funcionar el Hotel Estación, en el sitio que todavía ocupa sobre la bahía de Buenaventura.

En 1926 se inició la construcción de la carretera Simón Bolívar, de Buenaventura a Cali, que sería inaugurada 20 años después por el presidente Alberto Lleras Camargo. Esta vía es la vieja carretera Simón Bolívar por la cual se transportó carga y pasajeros hasta cuando se construyó la carretera Cabal Pombo. En 1927 fue oficializado el uso del puente El Piñal, de Buenaventura. En 1928 El Cine Olimpia funcionó donde ahora está el Hotel Titanic, alinderado con el Gran Hotel de la Calle del Comercio.

En 1930. La primera Galería de Buenaventura fue en Pueblo Nuevo, en madera, en palafitos, rudimentaria. Después en 1974 la C.V.C. la transformaría en la José Hilario López que hoy nos brinda sus servicios. En 1930, Donde hoy es el Banco de Colombia, en la Calle Primera, o la Calle del Comercio, hubo una iglesia improvisada en guaduas, donde el Padre José Ramón Bejarano oficiaba, mientras se construía la Catedral que se puede apreciar actualmente, que tampoco era la que hoy vemos sólidamente construida.

Los primeros bancos: en 1930, El Banco de Londres fue el pionero en establecerse en Buenaventura; el Banco de Colombia es el decano en la ciudad, con sus servicios continuos desde 1932, y el Banco de la República fue en 1934, el primero en construir su sede. EL PALACIO DE JUSTICIA: 1934. En el gobierno de Enrique Olaya Herrera, el Ministro de Obras Públicas Alfonso Araujo, delegó en los Ferrocarriles de Colombia la construcción del Palacio Nacional para, Buenaventura, que se hizo con impecable ejecución del ingeniero Rafael Borrero Vergara, que aún hoy en el 2003 se luce con esplendor y al cual desde el año 2000 se le llama Palacio de Justicia.

Estación ferroviaria: en 1938, en la Administración del Presidente Alfonso López Pumarejo, fue inaugurada la moderna Estación del Ferrocarril en el sitio que hoy ocupan los servicios médicos de Medinorte. 1942. El Párroco doctor José Ramón Bejarano Caicedo, inaugura la Catedral de San Buenaventura reconstruida mediante auxilio de 50 mil pesos de 1943. El jueves 27 de mayo, el parlamentario bonaverense Néstor Urbano Tenorio, hizo posible que Buenaventura tuviera su primer colegio: el Pascual de Andagoya, regentado al iniciar por el ilustre educador, don Pastor Díaz del Castillo.

En 1954: se funda por Monseñor Gerardo Valencia Cano, la Parroquia de Nuestra Señora del Carmen en el Barrio Pueblo Nuevo.

2.1.2 Entorno Geográfico

2.1.2.1 Aspectos generales². La descripción y análisis físico de un territorio ha venido cobrando gran interés como determinante de las condiciones socio-económicas de la población. Esto se ve reflejado en el aumento del número de estudios en los que las características geográficas explican en forma importante el crecimiento económico.

Una característica particular de las poblaciones de la Costa Pacífica colombiana, es que se encuentran separadas del interior del país por una cadena montañosa, correspondiente a la cordillera occidental. Adicionalmente, por ser tierras bajas, en su mayoría por debajo de los 1.000 metros sobre el nivel del mar (msnm), el clima cálido es el predominante. Toda esta zona de tierras bajas conforma lo que se conoce como la llanura del Pacífico.

En el caso del Valle del Cauca, su relieve se destaca por cuatro características particulares: la primera es la llanura del Pacífico la cual se extiende desde el litoral hasta el piedemonte andino, la segunda es la cordillera occidental, la tercera es el Valle del río Cauca y la cuarta es el costado occidental de la cordillera Central.

El departamento del Valle es bastante heterogéneo. Las alturas de sus poblaciones varían de manera significativa, desde los 57 msnm hasta los 1900 msnm, y con temperaturas desde los 18 °C hasta los 26 °C. Adicionalmente, se puede observar que al departamento lo divide en dos partes la cordillera

² PÉREZ, Gerson Javier. Historia, Geografía y Puerto como determinantes de la situación social de Buenaventura. No. 91 Abril, 2007, pág. 7

occidental, lo cual podría ser una de las razones de las diferencias socio económicas y culturales de las poblaciones a ambos lados de la cordillera. Aunque no en todos los casos, las características geográficas son determinantes insuperables a la hora de establecer un vínculo entre poblaciones, si a esto se le suma la falta de vías de comunicación adecuadas, se genera un desarrollo diferencial entre ellas. Buenaventura se encuentra localizado en la parte izquierda de la Cordillera Occidental sobre la Costa Pacífica. Limita al norte con el Departamento del Chocó, al sur con el Cauca, al oriente con los municipios Calima, Dagua, Cali y Jamundí, y por el oriente con el Océano Pacífico.

2.1.2.2 El clima y los recursos hídricos. Como se mencionó anteriormente, Buenaventura presenta unas características particulares. Dentro de ellas se destaca el hecho de estar localizada a 7 msnm, con un clima predominantemente cálido y de mucha humedad.

El territorio de Buenaventura se caracteriza por tener altas temperaturas y altos niveles de humedad, a pesar de comprender un territorio tan amplio, con cerca de 6.788 km² y ser el municipio con mayor extensión del departamento. La segunda característica es la gran diferencia que hay entre las condiciones climáticas de Buenaventura, con respecto no sólo al promedio nacional sino al departamental. Esto está corroborando el hecho de que Buenaventura presenta unas características físicas muy diferentes a las del resto del departamento.

Las condiciones climáticas extremas en Buenaventura superan incluso a las del Chocó, en donde el porcentaje de territorio caracterizado por tener un clima cálido muy húmedo es del 55%. La diferencia se debe a que en el Chocó otra proporción importante del departamento, el 28,6%, presenta clima cálido pluvial.

El municipio al presentar los más altos niveles de humedad y precipitación de todo el departamento, cerca de 6.980 milímetros (mm) de precipitación media anual, muy superior incluso a los 3.141 mm del segundo municipio con mayor precipitación del departamento, cuenta con importantes fuentes hídricas. Como se puede observar, la riqueza hídrica del municipio es abundante a todo lo largo del territorio.

2.1.2.3 Los suelos y su productividad. El siguiente paso en el análisis de los elementos geográficos de Buenaventura es lo que tiene que ver con las características físicas de sus suelos. Existe un amplio número de determinantes a la hora de establecer la calidad y la aptitud de los suelos, tales como la

profundidad, la erosión, el drenaje y la pendiente. Sin embargo, es el nivel de fertilidad el elemento esencial a la hora de determinar la aptitud del suelo.

El porcentaje de territorio que presenta diferentes niveles de fertilidad (Buenaventura, Valle del Cauca y Colombia). La comparación a estos tres niveles de agregación permite hacer comparaciones y entender mejor la diferencia relativa de los suelos de Buenaventura, con respecto a los promedios departamental y nacional.

Se pueden observar algunas características particulares. La primera es que la mayor proporción de suelos de Buenaventura (68,3%) se encuentran clasificados como de muy baja fertilidad, porcentaje muy superior al promedio departamental (29,1%) y al promedio nacional (39,9%). La segunda es que si se tiene en cuenta el porcentaje de suelos del municipio con baja y muy baja fertilidad el resultado es del 97%, situación que limita significativamente las posibilidades de desarrollo de las actividades agrícolas.

Esta situación puede ser corroborada si se calcula la cantidad de tierras dedicadas a este tipo de actividades. Por ejemplo, se estima que tan sólo el 5,74% del territorio se dedica a actividades agrícolas, el 22% a actividades forestales (específicamente de protección), y el 71% a la conservación. En el caso de las actividades pecuarias y agroforestales se encuentra que en el municipio se llevan a cabo en muy baja proporción. Un aspecto adicional que se quiere resaltar y que se mencionó anteriormente, es la importante diferencia que existe entre las características físicas de Buenaventura con las del resto del departamento.

Adicionalmente, si se comparan dichas características con las de su vecino Chocó es posible observar grandes coincidencias y similitudes.

Para todas las actividades, Buenaventura y Chocó presentan una utilización del suelo muy similar entre ellas y muy diferente a las del Valle del Cauca. La misma situación se observa si se tiene en cuenta la vocación o potencial de uso del suelo. Si bien en los tres casos la principal vocación de uso del suelo es la conservación y las actividades forestales, en el departamento del Valle el 21,5% del territorio presentan características apropiadas para realizar actividades agrícolas, mientras que en Buenaventura y Chocó este porcentaje es casi nulo. Estos resultados dejan ver cómo Buenaventura, siendo parte del Valle, presenta unas características físicas muy diferentes a éste, y muy similares a uno de los departamentos más pobres y aislados de Colombia.

2.1.3 División Administrativa³. Administrativamente el municipio de Buenaventura, cuenta con 50.725 Hectáreas. Es uno de los 42 municipios del Departamento del Valle y uno de los 40 de la región del Pacífico Colombiano. Comprende 12 comunas con 109 barrios en la zona urbana y 19 corregimientos con 268 veredas en la zona rural (datos oficiales). En cumplimiento de la ley 70 de 1.993 se han conformado 32 Consejos Comunitarios, de los cuales 24 son consejos comunitarios por vereda y 8 Consejos Comunitarios por cuenca. Existen 11 Cabildos indígenas (no todos con resguardo constituido), en espera de la reglamentación del ordenamiento territorial nacional que los consolidará como Entidades Territoriales Indígenas -ETIS- con autonomía e independencia física, económica y de gobierno de la administración municipal, conforme la Ley 21 de 1991.

2.1.4 Situación Social y Capital Humano⁴. Como se mostró a lo largo del documento, las características geográficas han incidido permanentemente en el desarrollo socio-económico de Buenaventura. Factores como la humedad, las altas temperaturas y los bajos niveles de fertilidad de los suelos incidieron para que, desde la llegada de los primeros colonizadores, no existiera una intención clara de establecer un asentamiento poblacional permanente. Estos hechos incidieron negativamente en el desarrollo de la ciudad, con la creación de instituciones frágiles y una deficiente infraestructura física. Este conjunto de hechos es lo que se ha denominado el legado colonial.

El puerto y sus actividades derivadas han tenido un papel determinante en el desarrollo que hasta ahora ha alcanzado Buenaventura. De no ser por éste, muy seguramente la ciudad estaría atravesando una situación igual o peor a la de su vecino Chocó, pese a ser parte del Valle del Cauca, uno de los departamentos más prósperos del país. Un caso similar es el del Caribe antioqueño, ese conjunto de cuatro municipios ubicados sobre la Costa Caribe, y que por sus condiciones socio-económicas, más bien parecen formar parte del Chocó o de alguno de los departamentos pobres de la Costa Caribe, y no de Antioquia.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que por la magnitud e importancia de un puerto como el de Buenaventura, es deficiente el grado de desarrollo y las condiciones socio- económicas de sus habitantes. Las actividades portuarias, por

³ PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL, P.O.T. "Convivencia Pacífica desde la Diversidad" Localización y División Política de Buenaventura. 2001

⁴ PÉREZ, Op. Cit. p. 13.

sus características, no son las de mayor generación de empleo, el cual requiere en la mayoría de casos cierto nivel de capacitación que no abunda en la ciudad. Por otro lado, se encuentran actividades como la forestal y la pesquera, las cuales tienen un gran potencial y que podrían absorber gran parte de la mano de obra desempleada en la ciudad.

En cuanto al mercado laboral, Buenaventura presenta niveles de desempleo muy por encima del promedio nacional y departamental. Para el 2004, por ejemplo, el desempleo en la ciudad llegó a ser del 28,8%⁵, mientras que la tasa nacional era del 14,3% y de Cali del 15,2%. De igual forma la tasa de subempleo era alta, 34,7%, en donde la mayor participación estaba dada por aquellas personas que se consideran subempleados debido a que sus ingresos no eran los adecuados (29,4%). Estos resultados indican que Buenaventura en el 2004, con una población de 235.593 habitantes, tenía un total de 31.909 personas, que pese a estar buscando trabajo, no habían podido conseguirlo.

Estos hechos han llevado a Buenaventura a presentar preocupantes niveles de pobreza y miseria, tanto, que actualmente es el municipio más pobre del Valle del Cauca. De acuerdo a los resultados de la Encuesta Continua de Hogares (ECH) llevada a cabo por el DANE en el 2004 la pobreza, medida a través de los ingresos, era del 80,6%, y el porcentaje de población en condiciones de indigencia era del 43,5%. A través de la misma encuesta se calculó la pobreza por Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), y los resultados mostraron que el 62,7% de la población se encontraba en condiciones de pobreza y el 20,9% en estado de indigencia.

Estos indicadores se ven reflejados en la cobertura de servicios básicos, especialmente en acueducto (75,9%) y alcantarillado (59,6%), los cuales están por debajo de la media departamental que supera el 90%. En el caso del gas natural, los habitantes de Buenaventura no cuentan con este servicio. El único servicio que se acerca a la media departamental (98%) es el servicio de energía eléctrica cuya cobertura es del 90%.

Los resultados en cuanto a salud y educación de los habitantes del puerto no son menos preocupantes. La tasa de alfabetismo, indicador que mide los niveles mínimos de lecto- escritura, y por lo tanto el nivel mínimo necesario de capital

⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA Y LA SECRETARÍA DE PLANEACIÓN DE LA GOBERNACIÓN DEL VALLE. Encuesta Continua de Hogares (ECH) realizada en conjunto con el DANE para el tercer trimestre de 2004

humano, es del 83,4%, diez puntos porcentuales por debajo del promedio del departamento. En el caso particular de los habitantes de las zonas rurales, el alfabetismo llega apenas al 62%, resultado muy similar al del Chocó (58%) y muy diferente al del Valle (85%).

En cuanto a cobertura en educación, según datos del 2004, los resultados mostraron estar muy lejos de los niveles óptimos. En básica primaria la cobertura neta llega al 86%, mientras que en educación secundaria y media el panorama es mucho más desalentador, con coberturas del 49% y del 23%, respectivamente. Por otro lado, la calidad de la educación básica y media, medida a través de las pruebas SABER, está por debajo del promedio departamental y nacional. Para el mismo año, en el caso de los exámenes del ICFES, se encontró que el 68% de los colegios se clasificó con desempeño bajo e inferior, el 23% medio y el restante 9% con desempeño alto y superior.

En el caso de la cobertura de servicios de salud, según información de la Gobernación del Valle, el 38% de la población de Buenaventura no está cubierta por el sistema de salud bajo ninguna modalidad, proporción que incluso supera la del Chocó, en donde el porcentaje de población no cubierta es del 30%. El resto de la población está repartida entre el régimen subsidiado (31,9%) y el contributivo (30%).

En cuanto a las deficiencias nutricionales, según información del Departamento del Valle, mientras que la tasa de mortalidad departamental por esta causa es del 4%, en Buenaventura es más del doble (9%). Algo similar ocurre con la tasa de mortalidad por causas de enfermedades del período perinatal. Mientras que el promedio departamental es del 10%, para el caso de Buenaventura es del 26%. Adicionalmente, se menciona que en los municipios más pobres del Departamento, incluido Buenaventura, cerca del 75% de los niños de primer año escolar, presentaron bajos niveles de calcio y hierro, y cerca del 60% bajos niveles de vitamina A.

Lo que se tiene previsto para solucionar el problema de cobertura es la vinculación de la población no cubierta al régimen subsidiado. Sin embargo, la solución de largo plazo no puede ser que el 70% de la población esté siendo subsidiada por el resto, simplemente porque este esquema no es sostenible en el tiempo. Lo que se debe hacer es buscar un mecanismo de vinculación al mercado laboral de un mayor número de personas, no sólo aquellas no cubiertas actualmente por el sistema, sino también las que ya hacen parte del régimen subsidiado. De otro

modo la situación actual de pobreza que viven los habitantes de Buenaventura va a ir empeorando progresivamente.

2.1.5 Economía⁶. A través de su puerto, el país envía al exterior el 80% del café y el 60% de todo el comercio internacional marítimo de Colombia. Buenaventura, por su importancia geoestratégica económica y sus complejidades de tipo social, ha sido propuesta como «Distrito Especial Portuario y Biodiverso» en la primera legislatura de 2007, en el Congreso Nacional de Colombia, al igual que Tumaco y Turbo, otros dos puertos marítimos.

En la actualidad, el Gobierno colombiano adelanta millonarias concesiones para modernizar el actual puerto y convertirlo en uno de los más modernos de Latinoamérica, que estará conectado con Bogotá y el centro del país por una superautopista de cuatro carriles, la cual tendrá el túnel más largo del continente (Túnel de la Línea), más de 30 viaductos 15 túneles de menor tamaño entre Buga y Buenaventura), lo que acortaría la distancia entre este puerto y la capital del país en ocho horas. Existen otras actividades económicas alternas a las actividades portuarias. Las más destacadas son la pesca, y la extracción y procesamiento de la madera. La minería ocupa un lugar importante, sobre todo con la extracción del oro, aunque éste se obtiene todavía de forma artesanal. El turismo es un importante generador de empleo e ingresos, pues cuenta con playas y ríos de excepcional belleza natural, tales como la Reserva Natural de San Cipriano, San Marcos, Sabaletas, Llanobajo, Aguaclara. Todos los anteriores afluentes de ríos de aguas cristalinas y a nivel marítimo La Bocana, La Barra, Juanchaco, Ladrilleros, Playa chucheros, Piangüita, y dentro de la Bahía de Málaga se encuentran las cataratas de la Sierpe, uno de los espectáculos más hermosos del mundo-consistente en Tres caídas de agua natural y cristalina de más de 30 metros desde un acantilado rodeado de espesa vegetación y que caen directamente al mar.

El comercio y la industria son muy activos, su riqueza mineral es apreciable, pero su explotación es incipiente a nivel de sus minas de oro, platino, carbón y grandes reservas petrolíferas, debido al gran impacto ambiental que generaría. Se destaca la explotación forestal, la pesca marina y pluvial y algunas plantaciones de palma africana de donde se extrae el palmito, cacao, chontaduro y borojó. Grandes

⁶ WIKIPEDIA®. Historia. [en línea] <[http://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_\(Valle_del_Cauca\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_(Valle_del_Cauca))>. [citado el 3 de Abril de 2014]

plantaciones naturales de caucho, tagua y balata se encuentran en medio de sus selvas.

2.1.6 Comercio. El comercio es muy activo; actualmente operan en la ciudad almacenes de cadena como Olímpica, La 14 y Almacenes Éxito y el parque, ubicado en el centro comercial Brisas Plaza Shopping, siendo este el primero del pacífico colombiano. En la ciudad también operan importantes bancos, entidades financieras, restaurantes reconocidos, y tiendas de ropa, calzado entre otros, haciendo que Buenaventura esté a la altura de muchas capitales colombianas y convirtiéndose de esta manera en la ciudad más importante del pacífico colombiano.

2.1.7 Educación. La ciudad cuenta con algunas instituciones universitarias de carácter público y privado. Entre las cuales están:

Universidad del Pacífico (pública)

Universidad del Valle (pública)

Universidad Antonio Nariño (privada)

Universidad del Quindío (a Distancia)

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA

Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN (Privada)

Fundación Universitaria del Área Andina (Privada)

Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO (Privada)

Fundación Universitaria Católica UNICATÓLICA (Privada)

Universidad del Magdalena (Privada)

Universidad Autónoma de Manizales – UAM (Privada)

2.1.8 Gastronomía

Bebidas: fresco de aguacate, jugo de borojó, viche (aguardiente de caña elaborado de forma artesanal), arrechón, jugo de chontaduro y guarapo de caña.

Aperitivos y principios: aguacates rellenos, ceviche de camarón o langostinos, empanadas de pescado.

Platos: arroz con coco, encocado de jaiba y cangrejo, sudado de tollo, cazuela de mariscos, pescado chocoano, pescado encurtido, pargo frito en salsa de mostaza, sudado de camarón, sudado de piangüa.

Postres: cocadas, chancacas, pastel de chontaduro, chontaduro con sal y miel, arroz de leche con coco.

2.1.9 Turismo. En Buenaventura hay diversos atractivos turísticos. Los más destacados son:

Parque Néstor Urbano Tenorio.

Miradores hacia el mar.

Muelle turístico flotante.

Mural "Buenaventura 450 años al cosmos".

Catedral de Buenaventura.

Palacio Nacional.

Hotel Estación.

Reserva Natural ríos San Cipriano y Escalerete.

Balnearios a las afueras de la ciudad.

Playas de La Bocana y Piangüita.

Playas de Juanchaco, Ladrilleros y La Barra, y el Jardín Botánico La Manigua, dentro del área del Parque Nacional Natural Uramba Bahía Málaga.

San Cipriano

Juanchaco y Ladrilleros.

La Bocana

Piangüita

Bahía Málaga

La Barra

2.1.10. Descripción y breve reseña histórica de Palenque Regional El Congal (PRC)

2.1.10.1 Reseña histórica⁷. Los Palenques como instancias regionales del Proceso de Comunidades Negras en Colombia, nacen a partir de los acuerdos y decisiones tomadas en la asamblea Nacional del PCN, realizada en puerto tejada en octubre de 1993; estos se dan bajo la necesidad de que hayan instancias, responsables de dinamizar el trabajo del Proceso de Comunidades negra PCN en lo regional y lo local.

⁷ PALENQUE EL CONGAL. Libro: apoyando los procesos democráticos de las comunidades negras a través de la promoción de los derechos humanos. 1995

En cumplimiento de este mandato, se crearon los palenques: territorio negro de Nariño en la costa pacífica nariñense, el Palenque del valle del cauca posteriormente palenque regional el congal, en el Valle; El Palenque Kusuto en la costa caribe, el palenque del cauca hoy Palenque del Alto Cauca.

Dentro de los objetivos de los palenques, se destaca: aportar a la construcción y consolidación de un proyecto político de la comunidad negra para la reclamación de sus derechos en Colombia.

Los palenques como instancias Regionales del PCN, están integrados por organizaciones urbanas, rurales y personas que comparten los principios del PCN. La estructura de los palenques corresponde a la misma que tiene el PCN a nivel nacional; asamblea de palenque como máxima instancia de decisión, equipo de coordinación regional, responsables de orientar las acciones de acuerdo a las directrices de la asamblea, equipos técnicos quienes orientan y dinamizan los temas que aborda el palenque, organizaciones locales, comités centrales o juntas de las organizaciones y/o Consejo Comunitarios, comités veredales o equipos de trabajo.

El PRC de manera individual y en conjunto con el PCN ha desarrollado un sinnúmero de acciones, entre las cuales, mencionamos algunas de ellas: negociación con ECOPETROL sobre la construcción del terminal petrolero de bahía Málaga, impulso a la conformación de los consejos comunitarios de cuenca y la titulación colectiva, construcción de organización étnico territoriales en el municipio de Buenaventura, aporte a la formulación del plan nacional de desarrollo para las comunidad negra en el año de 1994, negociación con el estado sobre la inclusión del manglar en el título colectivo de los territorio ancestrales, motivar un proceso de aprehensión de las dinámicas culturales regionales y nacionales y en estos últimos tiempo le ha puesto cara a la situación de violaciones de Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitarios en las comunidades, entre otras.

2.1.10.2 Misión. Somos una instancia regional del Proceso de Comunidades Negras PCN en el Pacífico sur Colombino y sus valles interandinos que reivindica, promueve y defiende los derechos a la identidad, el territorio ancestral, la participación autónoma y el bienestar colectivo de hombres y mujeres negras, garantizando los principios de equidad, igualdad y justicia; a partir del fortalecimiento organizativo, la concertación y la movilización social que genere

condiciones para la permanencia y desarrollo de las culturas de las comunidades negras como pueblo.

2.1.10.3 Visión. El palenque regional el congal será una instancia político organizativo, legítima y autónoma del Proceso de Comunidades Negras PCN reconocida por su autoridad y liderazgo en: la construcción del territorio región del pacífico su aporte al reconocimiento y ejercicio de los derechos colectivo, el fortalecimiento de la identidad étnica y desarrollo de una propuesta de mejoramiento de bienestar colectivo de las comunidades negras como pueblo. Reconocida también por su alto nivel de talento humano, su capacidad para establecer alianzas su capacidad de gestión y su compromiso para actuar con valores éticos y morales.

Nota: de acuerdo a las normas que establecen que la visión de una organización debe estar proyectada hacia una fecha determinada, cabe resaltar que en este caso de acuerdo a las políticas que maneja la organización no se encuentra determinada una fecha específica en su Visión.

2.2 MARCO HISTÓRICO

2.2.1 Movimiento social afroamericano de los derechos civiles (EE.UU. 1960 – 1970). “En los EE.UU. aún después de haber sido abolida la esclavitud (1865), el trato hacia la población afro fue de discriminación y segregación. Esta tomó diferentes matices a lo largo de la historia en relación con factores geográficos, económicos, sociales, por un lado y por las reacciones de la población afroamericana contra dicho fenómeno, por otro. Sobresalen en este proceso, líderes y organizaciones como el del clérigo Presbiteriano Robert Finley, que predicaba la repatriación a África (propiamente Liberia) junto con otra figura representativa de esta posición, Marco Harvey (1919). También se destaca en EEUU el movimiento de “Panafricanismo” representado por Dubois, importante intelectual y activista de la primera mitad del s. XX. Estos líderes constituyen las bases sobre las cuales se desarrolla un amplio Movimiento de Reclamo de Derechos Civiles, donde hombres como Malcom X y Martin Luther King logran reconocimiento y cambio social y político que posteriormente tiene repercusiones importantes en Colombia”⁸.

⁸ VIAFARA, Elder. Aspectos políticos y sociales de la ley 70/1993, en el municipio de guapi, cauca (1993-2001), capítulo 2: contexto histórico-social del artículo transitorio 55 “Movimiento social afroamericano de los derechos civiles (EE.UU. 1960 – 1970)” Universidad del Cauca: Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales, Popayán, 29 de enero de 2003 [en línea]

A raíz de la gran discriminación y la no aceptación de las poblaciones negras en norte América, surgieron grandes defensores como lo fueron Malcon X, Martin Luther King entre otros, quienes con un pensamiento ideológico basado en el cambio social, lograron o promovieron la defensa de los derechos civiles de las comunidades negras, actualmente gracias a las revoluciones implementadas por dichos personajes, se siguen en la lucha para lograr el reconocimiento de los afrodescendientes como parte de la sociedad.

2.2.2 Centro de investigación y el desarrollo de las comunidades negras (CIDCUN). “En 1975 una serie de intelectuales afros liderados por Amir Smith deciden fundar un centro para la investigación y el desarrollo de las comunidades “Negras” CIDCUN.

Tenían como principal objetivo ahondar en el estudio de los afros y a la vez brindar información a los intelectuales y estudiantes afro sobre su historia y realidad actual. El centro tenía su sede principal en Bogotá, donde editaba una revista llamada Negritud”⁹.

Es evidente que no solo ahora se viene trabajando por los derechos colectivos de las comunidades negras, puesto que este centro de investigación es una gran muestra de ello; estas son grandes iniciativas que juntos con otros acontecimientos han dado como resultado los grande movimientos o acciones colectivas, que trabajan en pro de los afro.

2.2.3 Movimiento Cimarrón. “En 1976 en Risaralda un grupo de estudiantes crean un círculo de estudio denominado SOWETO (Organización Estudiantil Nacional que Reivindico los Derechos y la Etnicidad Afrocolombiana); en 1982, liderado por Juan de Dios Mosquera, se convirtió en el movimiento Cimarrón (Movimiento Nacional por los Derechos Humanos de las Comunidades Afrocolombianas). El movimiento Cimarrón por medio de sus centros de estudio y difusión generan un sentir afrocolombiano en la década de los 80 alrededor de la reivindicación y lucha contra el racismo. La forma política (células) como está concebido el movimiento permitió su masiva difusión por todo el país”¹⁰.

<<http://axe-cali.tripod.com/viafara.htm>> [citado el 3 de Abril de 2014]

⁹ Centro de investigación y el desarrollo de las comunidades negras (CIDCUN)

¹⁰ Ibid. p. 23

Gracias a este círculo de estudio denominado SOWETO, que más adelante paso a ser el movimiento cimarrón, hoy se conoce lo que es la ley 70 de 1993, la cual afirma y ratifica que en Colombia existe población negra o afrodescendiente, puesto que antes de que existiera esta ley, en la constitución no constaba de que habían afrodescendiente en Colombia; son estos acontecimientos los que dieron partida a que hoy se respeten los derechos de las comunidades negras y se tomen como población existente en el país.

2.2.4 I Congreso de Cultura Negra de las Américas. “Se desarrolló en la ciudad de Cali en 1977 respaldados por la UNESCO; sirvió como espacio de reflexión en torno a las consecuencias del encuentro de civilizaciones partir de 1492. Un grupo afrocolombiano, con Manuel Zapata Olivilla a la cabeza, iniciaron trabajos en torno al reclamo de sus derechos culturales y sociales. No obstante estos reclamos, los sistemas de comunicación y educación como la escuela entre otros fueron inmunes. Esta primera serie de antecedentes se centran en la denuncia a la discriminación racial y tienen su accionar político e influencia en las principales ciudades o cascos urbanos, respaldados esencialmente por intelectuales afro”¹¹.

Son estos acontecimientos los que hicieron que hoy se reconozcan a las comunidades negras o afrodescendientes, como afrocolombianos, o sea, africanos nacidos en Colombia, además han hecho que se respeten sus derechos, sus deberes, que tenga una cultura, unas costumbres, un territorio, entre otras cosas.

2.2.5 Movimiento Afrocolombiano¹². El Movimiento afrocolombiano en sus inicios, entre 1970 y 1980, es el de pequeñas organizaciones de personas negras educadas y de elite localizadas en las grandes ciudades quien desempeña actividades de investigación divulgación y auto conocimiento histórico de la esencia de la población negra en Colombia. Igualmente estas personas abonaron el camino hacia la consolidación e institucionalización de la identidad de la población afrocolombiana como “comunidad negra”. (Wade, 1993. 20) Sin embargo, el proceso de reforma constitucional de la asamblea nacional constituyente, que generó el impulso necesario para que el “movimiento de negro” tomara una dinámica organizativa a escala nacional, requería líderes afro colombianos decididos a impulsar el proceso de reivindicación de la “identidad negra”.

¹¹ I Congreso de Cultura Negra de las Américas. Cali, 1977.

¹² PALENQUE EL CONGAL. Libro: apoyando los procesos democráticos de las comunidades negras a través de la promoción de los derechos humanos. 1995.

Para elegir candidatos y participar en la Asamblea Nacional Constituyente se realizó el primer encuentro de organizaciones negras colombianas en Cali, en julio de 1990. De él nació la coordinación nacional de “comunidades negras” que posteriormente se dividiría y un sector adoptaría el nombre de Proceso de Comunidades Negras (PCN) dado en Buenaventura.

Como lo describe Escobar (1997) el impulso organizativo promovido por el artículo transitorio 55 y la ley 70 pone de manifiesto a la nación la presencia de los grupos negros muy activos a lo largo de los ríos y veredas del litoral Pacífico y en los centros urbanos con considerable participación de población negra; por ejemplo el negro del Cauca, Cali y algunas poblaciones de la costa Atlántica. Pero a pesar de la aprobación de la ley 70, de la popularidad alcanzada por el movimiento afro colombiano, el nivel organizativo conseguido en dicho momento y en la creación de un sin número de organizaciones por todo el territorio, diez años después de la constituyente, el proceso organizativo y de la movilización de las “comunidades negras” esta apaciguado y sectorizado.

Hacia la década de los años 70, surgieron diversas e independientes iniciativas populares, de carácter no partidista, que se basaron en la lucha por reivindicaciones sociales y de derechos civiles. En la comarca norte caucana, este fenómeno tuvo como principal núcleo de movilización popular al municipio de Puerto Tejada. El perfil de los activistas y dirigentes cívicos es entonces heterogéneo, va desde pobladores rurales y urbanos con alguna experiencia en movilización sindical, agraria, campesina o cooperativa, hasta estudiantes y profesores universitarios, que dinamizan la labor de las organizaciones, promueven la conciencia ciudadana y fortalecen la movilización social. Una de las luchas populares más importantes (consecuencia de los resultados obtenidos por los habitantes del municipio de Puerto Tejada) fue la realizada por las organizaciones pro vivienda, que catalizó la movilización social alrededor del problema habitacional generado por la arremetida de la producción agroindustrial de la caña de azúcar y su requerimiento masivo de grandes extensiones de tierra, encerrando a los pobladores de la localidad en un océano de caña y sin áreas de expansión territorial o residencial.

2.2.6 Proceso de Comunidades Negras (PCN) En septiembre de 1993, se realiza la Tercera Convención Nacional de “Comunidades Negras” en Puerto Tejada. En este evento, al que asistieron más de 300 activistas de todo el país se acordó que la meta de su estrategia debía ser la consolidación de un movimiento social de “Comunidades negras”, de alcance nacional, capaz de desarrollar la

reconstrucción y la afirmación de la identidad cultural negra; propósito que, a su vez, se basa en la construcción de un proceso organizativo autónomo enfocado hacia la lucha de los negros por sus derechos culturales, sociales, económicos y territoriales, y por la defensa de los recursos naturales y del ambiente (Escobar, 1977: 190).

En la misma declaración se identifican y explican los principios básicos para la organización política de la población negra; primero, el derecho a la identidad; es decir, el derecho a ser negro; segundo, el derecho al territorio con un espacio para ser, y como elemento indispensable para el desarrollo de la cultura; tercero, el derecho a la autonomía política en tanto prerequisite para poder ser, con la posibilidad de apoyar la autonomía social y económica; cuarto, el derecho a su propia visión del futuro su desarrollo y su práctica social; quinto, el principio de solidaridad con la lucha de gente negra en todo el mundo (Escobar, 1997: 191). Bajo estos cinco principios se agrupa el pensamiento ideológico de algunas organizaciones norte caucana, las cuales habían nacido bajo la consigna de la lucha afrocolombianas; tales principios se convirtieron en la insignia de las propuestas organizativa del PCN.

2.2.7 Palenque Regional el Congal (PRC). Los palenques como instancias regionales del proceso de Comunidades Negras en Colombia, nacen a partir de los acuerdos y decisiones tomadas en la asamblea Nacional del PCN (Proceso de Comunidades Negras), realizada en puerto tejadas en octubre del 1993. En cumplimiento de este mandato se crearon los palenques, entre ellos está el Palenque Regional el Congal, que es al que nos vamos a referir en este documento.

El palenque, como instancia regional del PCN, está integrado por organizaciones urbanas, rurales y personas que comparten los principios del PCN. El Palenque Regional el Congal de manera individual y en conjunto con el PCN ha desarrollado un sinnúmero de acciones, entre las cuales mencionamos algunas de ellas: impulso a la conformación de los concejos comunitarios de cuenca y la titulación colectiva, construcción y de organizaciones étnicos territoriales en el municipio de Buenaventura, aporte a la formulación del plan nacional de desarrollo para las comunidades negras en el año 1994, y en últimos tiempos le ha puesto cara a la situación de violaciones de Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitario en las comunidades, entre otras.

El palenque el congal es una organización social y política de carácter étnico que trabaja en la defensa de los derechos colectivos de las comunidades negras. Está compuesta por 4 equipos a través de los cuales guían su acción estos son medio ambiente y territorio, derechos humanos, etnoeducación, grupo de jóvenes. De igual manera cuenta con un recurso humano que posee amplios conocimientos en derechos humanos, ley 70, historia afro, agronomía, contabilidad y administración.

El propósito de la organización es dinamizar procesos en la zona rural en los Ríos Raposo, Yurumangui, Naya, Córdoba, San Cipriano, y en la zona urbana en los barrios Matia, San Francisco, Juan XIII, y la vereda la Gloria.

2.3 MARCO TEÓRICO

Reflexionando la importancia de bases teóricas para la construcción de una investigación sólida, se considera que algunas teorías que enmarcan y sustentan el estudio de la estructura organizacional son de mucha relevancia para la consolidación conceptual del trabajo, por esto se considera necesario resaltar que esta investigación se llevará cabo en una organización sin ánimo de lucro de carácter social, donde se puede aplicar algunos fundamentos teóricos de la administración, puesto que llevan a cabo procesos, actividades, gestión de proyectos, entre otros, los cuales se enmarcan en la estructura organizacional.

Se vive en una sociedad organizada puesto que la sociedad se encuentra dividida en grupos los cuales forman una pequeña parte de esta, dichos grupos son formaciones producto de las necesidades de las personas, las cuales de acuerdo a la evolución y a los cambios continuos que se han venido dando a lo largo de la historia de la humanidad, buscan satisfacer dichas necesidades en conjunto; Estos grupos o pequeñas partes que se encuentran inmersas dentro de la sociedad se denominan o se conocen como organizaciones, las cuales son todas aquellas formaciones sociales organizadas y configuradas racionalmente, que se encuentran orientadas hacia un fin específico, con funciones establecidas de manera precisa.

2.3.1 Organización. Es posible identificar una diversidad de conceptos que puedan definir el concepto de Organización en este orden, dice Dávila que “las organizaciones son organismos sociales, orientados al logro de los objetivos, con una división dada del trabajo etc. En este orden define la organización como un ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos

mediante el trabajo humano y recursos materiales. Además que estas se diferencian por su forma, las cualificaciones y el grado en que tales características se dan en unas y otras organizaciones”¹³.

Adicionalmente Chiavenato define la organización como “unidades sociales construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos, lo cual significa que las organizaciones se proponen y se construyen con la planeación y se elaboran para conseguir determinados objetivos; así mismo se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se replantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos con menor costo y esfuerzo. La organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios”¹⁴.

Por su parte Richard L. Daft en su libro teoría y diseño organizacional utiliza la siguiente definición para describir las organizaciones: “Son entidades sociales que están dirigidas por metas, están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y están vinculadas con el entorno”¹⁵.

Partiendo de estas definiciones cabe resaltar que estos autores coinciden en definir la organización como una unidad social orientada a la consecución de metas, que regularmente se enciernen plasmadas en los objetivos de la organización.

Con base en los conceptos anteriormente mencionados, se puede decir que organización son todas aquellas integraciones sociales, que se dan con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos en común, para lo cual se hace necesario la estructuración y la división de labores, lo cual define los roles de cada uno de los integrantes y permite que los esfuerzos estén direccionados hacia un mismo fin.

¹³ DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos; Teorías Organizacionales y Administración, Segunda Edición; Fundamentales; pág. 5-6.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto; Administración Proceso Administrativo, Tercera edición; Cap.2 Las Empresas; Concepto de organizaciones; pág. 44-45.

¹⁵ DAFT, Richard L.; Teoría y diseño organizacional, novena edición; Parte 1 Introducción a las organizaciones; cap. 1 Organizaciones y teoría organizacional; Definición; Pág. 10.

2.3.2 Tipos de organización formal e informal. Las organizaciones pueden ser formales e informales, por cual es necesario definir los aspectos que caracterizan a cada una de estas.

2.3.2.1 Organización formal. “La teoría clásica de la organización puso especial énfasis en la estructura de la misma, es decir, en la organización formal. Estos autores consideraron como aspectos de la organización formal la división del trabajo, la especialización, la jerarquía de los niveles en la organización, etc. Estos asuntos fueron estudiados por los autores de la teoría clásica en términos normativos y prescriptivos, orientándolos a conseguir la máxima eficiencia posible.

Desde la perspectiva de los autores clásicos la organización formal es algo rígido. Según Taylor debe basarse en la división del trabajo, y por tanto en la especialización de los obreros. Defendía una organización súper especializada. Frente a la postura de Taylor está la de Fayol y sus seguidores, que defendían que la organización debía ser lineal y centralizada, por lo que debía mantener su integridad global, su totalidad. Todos piensan que toda organización se estructura para alcanzar sus objetivos, tratando de hacerlo con el mínimo esfuerzo y maximizando el rendimiento.

En cambio, frente a lo que estos autores pensaban, hoy se concibe a la organización no como un fin, sino como el medio que permite a esta alcanzar determinados objetivos. Esto quiere decir que se ha pasado de una postura rígida y estática a una situacional que tiene en cuenta el entorno de la organización, los objetivos de la misma, las características de sus colaboradores, etc. Ello implica que cada organización tenga unas características diferentes, específicas.

Desde esa perspectiva lo ven Koontz y Weihrich, quienes afirman que “describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente inflexible o indebidamente limitante en ella”, y continúan diciendo “la organización formal debe ser flexible. En las organizaciones más formales debe darse cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales”.

Por su parte, Chiavenato considera que la función de organización consiste en “la determinación de los estándares de interrelaciones entre los órganos o cargos,

definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos”¹⁶.

Características de la organización formal¹⁷.

- Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama.
- Es racional, es decir implica una adecuación de los medios utilizados a los fines que se desea alcanzar.
- División del trabajo: es la automatización de la actividad humana basada en la repetición constante de la misma tarea.
- Distribución de la autoridad y las responsabilidades. La jerarquía de la organización formal representa la distribución de la autoridad y de la responsabilidad entre los diversos niveles de la estructura.
- Especialización: como consecuencia de la división del trabajo cada órgano pasa a ejercer funciones específicas y especializadas.
- Jerarquía: una de las consecuencias de la división del trabajo es la diversificación funcional.
- Racionalismo de la organización formal: en las organizaciones formales sus miembros se comportan racionalmente.”

2.3.2.2 Organización informal. Ésta parece cuando en una organización existe un grupo (o varios grupos) de colaboradores que coinciden en actividades comunes o en los mismos lugares y que tienen una relación fuera del trabajo. Es lógico que cualquiera de los implicados acuda a los demás, dentro del trabajo, cuando deban resolver una cuestión en la que pueden ayudarse, a pesar de no

¹⁶ AULAFACIL. Organización Formal E Informal. [en línea] <<http://www.aulafacil.com/principios-estructura-organizacion/curso/Lecc-2.htm>> [citado el 7 de Marzo de 2014]

¹⁷ ADMINDEEMPRESAS.BLOGST.COM. Características básicas de la organización formal. [en línea] <<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/05/sistemas-culturales-formales.html>> [citado el 7 de Marzo de 2014]

tener relación jerárquica o departamental, o simplemente para comentar asuntos relacionados con la organización. A esto se le denomina un grupo informal.

Aparte de estas razones, que se podrían denominar como intereses comunes de un grupo de personas, existen otros factores que ayudan a la presencia de grupos informales. Estos son: la interacción provocada por la propia organización, la fluctuación del personal dentro de la misma y los periodos de descanso en el trabajo.

Históricamente, las primeras observaciones acerca de la existencia de una organización informal surgen como consecuencia del experimento de Hawthorne, coordinado por Mayo e iniciado en 1927 en la fábrica de la Western Electric Company de Chicago. En él se verificó que los colaboradores se veían afectados por causas psicológicas. Es entonces cuando se comienza a pensar que el comportamiento de las personas en sus labores no podía comprenderse bien si no se consideraba la organización informal de los grupos (en el caso del experimento, de los grupos sometidos a él), y las relaciones existentes entre dichos grupos informales y toda la organización.

Una consecuencia de que las organizaciones la formen personas, es que dentro de ellas surgen relaciones que no figuran en los organigramas: amistades y/o enemistades, favoritismos, grupos homogéneos y antagónicos, etc. Los patrones de relaciones de estos individuos difieren en el tipo, contenidos y duración.

Chiavenato, define a la organización informal como “el conjunto de interacciones y relaciones establecido por los diversos elementos humanos de una organización”. “Según Hitt, Black y Porter, aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización”¹⁸.

Características de la organización informal¹⁹. Según Chiavenato la organización informal presenta las siguientes características:

- “Relaciones de cohesión y antagonismo, que surgen como consecuencia de la simpatía o antipatía existente entre ciertas personas.

¹⁸ HITT Michael; BLACK Stewart y PORTER Lyman. Administración, Novena Edición, de, Pearson Educación de México S.A de C.V., 2006, Págs. 234 al 239

¹⁹ ADMINDEEMPRESAS.BOLGST.COM. Op. Cit. p. 28.

- Estatus independiente a su posición en el organigrama.
- Colaboración espontánea entre los miembros de los grupos de la organización informal. Esta energía debe ser canalizada a favor de la empresa.
- Posibilidad de oposición a la organización formal cuando la dirección no propicia unas buenas relaciones con el personal.
- Patrones de relaciones y actitudes que son aceptados por los empleados y que pueden reflejar los intereses del grupo.
- Cambios de nivel y modificaciones de los grupos informales, lo que quiere decir que éstos pueden cambiar sus integrantes cuando alguno de ellos cambia de nivel funcional o cuando llegan nuevos compañeros.
- La organización informal trasciende a la organización formal ya que escapa de los límites del organigrama e incluso del lugar y hora de trabajo.
- Estándares de desempeño en los grupos informales que no siempre se corresponden con los establecidos desde la administración”.

2.3.3 Estructura Organizacional. “Cuando se habla de organización es inevitable hacer referencia al término estructura organizacional, pues esta permite a las personas o, como se les nombrará de aquí en adelante, colaboradores realizar su trabajo con eficiencia y eficacia, con el fin de lograr las metas organizacionales.”

2.3.3.1 Acercamiento teórico para comprender la estructura organizacional²⁰. El análisis de la estructura organizacional se enmarca dentro de la Teoría de la Contingencia Estructural, la cual surge para mostrar, a partir de diferentes investigaciones, que no existe una única forma de estructuración, pues la división del trabajo y su coordinación, dependerán de diversos factores y de las condiciones situacionales en las cuales la organización opera (Burns & Stalker, 1961; Donaldson, 2001; Lawrence & Lorsch, 1967).

²⁰ MARÍN IDÁRRAGA, Diego Armando. Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá [en línea]. <http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1207/html> [citado el 8 de Marzo de 2014].

Específicamente, los trabajos acerca de la estructura organizacional, desde sus múltiples aproximaciones contingenciales como propósito análogo, han buscado comprender y en algunos casos explicar, el fenómeno de la división del trabajo y su integración y coordinación. Así, la estructuración de las organizaciones puede asumirse como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar y hasta predecir su comportamiento (Ackoff, 2000; Daft & Steers, 1992; Galbraith, 2001; Litterer, 1979; Mintzberg, 1984; Nadler & Tushman, 1997). Esto sugiere, como lo expone Hall (1996), que las estructuras se diseñan buscando minimizar las influencias particulares de los individuos sobre la organización, de manera que los agentes subordinados se ajusten a los requerimientos de ésta, y no al contrario.

Aunque esto ubica al fenómeno de estructuración en un plano de pre-definición formal de la organización, muy en la idea determinista de Burrell & Morgan (1979), no hay que desatender que lo informal también tiene un poder de influencia en la estructura (Nadler & Tushman, 1997; Sewell, 1992), y como lo expone Gerstein (1992), termina siendo un espacio de valoración en donde interactúan fuerzas, como la autonomía de los empleados, que son fundamentales en el diseño de la arquitectura organizativa.

Siguiendo el trabajo sumario de Marín (1999), se puede observar que los diferentes paradigmas que se han ocupado del fenómeno de estructuración organizacional han gravitado entre el determinismo conductista (lo menos formal) y la especialización del trabajo (lo racional).

Tal perspectiva hace que el fenómeno de la estructuración también sea asumible desde una perspectiva de pensamiento institucional. El institucionalismo organizacional aparece como aquella corriente teórica que se ocupa de analizar y comprender el comportamiento de los agentes organizacionales, donde, a partir de la influencia que tienen los sistemas formal e informal en la interacción socio-organizacional, subyacen pautas para guiar la conducta de los individuos (Powell & DiMaggio, 1999; Selznick, 1949).

Si bien autores como Meyer & Rowan (1977) reconocen que la forma estructural se ve afectada por las imágenes institucionalizadas, en donde los individuos se alejan de la racionalización técnica para crear patrones socialmente legitimados, haciendo que la ética de adhesión social y la cultura corporativa sean elementos

determinantes de la estructura; otros teóricos como Miles et al. (1978), Mintzberg (1984) y Galbraith (1992, 2001), han desarrollado esquemas de configuración que suponen que la estructura organizacional es susceptible de ser diseñada y gestionada, sin estar necesariamente determinada por las imposiciones sociales, limitando el alcance a las intervenciones desde lo formal.

Este último planteamiento aproxima el estudio de la estructura organizacional a los trabajos que se han adelantado en el campo del análisis y diseño organizacional como un proceso racional, en el marco de la contingencia estructural; entre ellos los de Hage & Aiken (1967), Litterer (1979), Starbuck & Nystrom (1981), Ansoff & Brandenburg (1971), Daft & Lengel (1986), Kazanjai & Drazin (1987), Miller (1987) y Hall (1996). Como elemento común en éstos, se asume que el diseño de la organización implica un doble proceso a través del cual se dimensiona (o redimensiona) la estructura de la organización. En este sentido comprende: 1) un ejercicio heurístico mediante el cual se elaboran planes con los que se conciben, fragmentan y coordinan unidades de actividad constituyendo sistemas de significados para la consecución de un fin, y 2) un ejercicio aplicativo mediante el cual se operacionalizan tales proyectos en acciones que convierten la forma representacional pretendida en una realidad objetiva. Así, el diseño implicará una fase de diagnóstico y otra de intervención, atendiendo a los eventos situacionales impuestos por factores exógenos (Head, 2005).

De tal modo, es posible comprender el diseño organizacional desde una analogía a la construcción material de una estructura física (como podría ser una edificación). Algunos autores se han valido de la metáfora arquitectónica para plantear alegóricamente los componentes y protocolos para construir una estructura organizacional (Gellerman, 1990; Gerstein, 1992). Estos autores intentan mostrar que así como un arquitecto de obras civiles concibe una idea abstracta que plasma en un plano, para posteriormente orientar la edificación, del mismo modo un arquitecto organizacional asume una representación organizativa a la cual se aproxima en un ejercicio de construcción que de acuerdo con Gerstein (1992) involucra: 1) el predominio del objetivo, según el cual la forma acompaña a la función (Gellerman, 1990), 2) el estilo arquitectónico, 3) el uso de materiales estructurales capaces de sostener la arquitectura, y 4) la disponibilidad de las tecnologías complementarias.

Así pues, tal aproximación metafórica identifica el diseño organizacional como un proceso de edificación reflexionado de la arquitectura organizativa, en donde confluyen unos cimientos y pilares que deben estar perfectamente sincronizados,

y que además, están en constante evolución a través de relaciones e interdependencias endógenas y exógenas (Ranson, Minings & Greenwood, 1980). En consecuencia, la estructura de la organización, determinada como el fin esperado del trabajo de análisis y diseño organizacional, comprenderá el establecimiento intencionado de una serie de parámetros formales que buscan el fin organizacional. En esta dirección varios estudios han intentado mostrar cuáles son los determinantes esenciales de dicho fin, que en últimas comprenden los factores a tener en cuenta en el diseño (Doty, Glick & Huber, 1993; Drazin & Van de Ven, 1985; Fry & Slocum, 1984; Gresov & Drazin, 1997; Venkatraman, 1989). Un aspecto común en ellos es la consideración del fit como una representación racional de la realidad a modo de tipo ideal (en la idea weberiana).

Interpretando el pensamiento de estos autores, el fit significa un ajuste o acople de los diferentes elementos que conforman la estructura organizacional, en busca de la forma efectiva que permita a la empresa cumplir sus pretensiones teleológicas (Siggelkow, 2002). En virtud a que los objetivos organizacionales pueden ser múltiples y disímiles, han asumido el criterio de la equifinalidad para representar que la estructura organizacional como producto, condensará factores similares de fit, sin atender al momento y la manera como estos se configuren.

En este sentido, han identificado que independientemente de las condiciones particulares, las variables genéricas que condicionan el ajuste o congruencia organizacional son la estrategia, el entorno, la tecnología y la estructura; con todo el conjunto de relaciones e intersecciones posibles entre ellas, en una perspectiva que trasciende el enfoque contingencial hacia un análisis de las configuraciones (Meyer, Tsui & Hinings, 1993). Miller (1987) ha llamado a estas variables los imperativos del diseño, para reconocer que el ambiente, la estrategia, la estructura y el liderazgo, tienen un poder influyente y determinante de la configuración organizacional. Así, de acuerdo con Drazin & Van de Ven (1985) y Doty et al. (1993), el compás armonioso de estos factores privilegiará la efectividad organizacional, en tanto que un desbalance en las variables implicará un alejamiento del tipo ideal y acarreará como consecuencia un bajo desempeño.

2.3.3.2 Variables de la estructuración organizacional. Pese a que la literatura es amplia, cabe citar el trabajo de Mintzberg (1984), quien en un ejercicio integrador, reúne magistralmente toda la intencionalidad teórica acerca de las variables de estructuración organizacional. Desde una mirada conceptual, con enfoque pragmático, trasciende la idea de los tres niveles organizacionales clásicos descritos por Fayol (estratégico, funcional y operativo) para introducir un

esquema simbólico a manera de hongo, conformado por el ápice estratégico (directivos), la línea media (jefes de área), el núcleo operacional (operarios), el equipo de apoyo (agentes especializados) y la tecno-estructura (analistas del trabajo).

Dicho esquema da una idea de la división del trabajo en la organización, cuyas tareas deben coordinarse. Para ello introduce diferentes mecanismos de coordinación como son la supervisión directa, la adaptación mutua y la estandarización (de procesos, de resultados, de normas y de habilidades), así como la noción de flujos organizacionales. Igualmente, establece también los diferentes parámetros para el diseño organizacional, los cuales se congregan en cuatro grupos: a) diseño de puestos: especialización, formalización, preparación y adoctrinamiento, b) diseño de la superestructura: departamentalización y tramo de autoridad, c) diseño de vínculos laterales: planificación y control y dispositivos de enlace, y d) diseño de la toma de decisiones: centralización y descentralización. Finalmente, realiza una descripción de los factores de contingencia que afectan a las organizaciones e introduce su teoría acerca de las diferentes configuraciones estructurales (estructura simple, burocracia mecánica y profesional, forma divisional y adhocracia).

El trabajo de Henry Mintzberg ha permitido concretar la esencia y significado de la estructuración de las organizaciones, en un lenguaje que sin perder su profundidad y consistencia epistémica, se convierte en un vademécum del diseño que permite comprender el fenómeno organizacional, para intervenirlo y posibilitar su transformación.

Citando otros ejemplos, Miller (1986b) plantea que la estructura organizacional se configura a partir de cuatro dimensiones, como son la estructura de actividades (especialización y formalización), la concentración de autoridad (centralización de la toma de decisiones), la línea de mando (supervisores que controlan el desarrollo de tareas) y el tamaño del componente de apoyo (personal subordinado); las cuales buscan ser dispositivos integradores cuando se trata de disminuir el impacto generado por el cambio constante.

Por su parte, Reimann (1973) reconoce la existencia de un acuerdo tácito entre los académicos acerca de la estructura organizacional, e identifica tres dimensiones comunes: 1) la complejidad: nivel de división de las actividades intra e inter áreas funcionales, 2) la centralización: la concentración en los mandos superiores de la

autoridad para tomar decisiones, y 3) la formalización: como la estandarización de procedimientos y su especificación.

En atención a toda la anterior perspectiva de autores y su teorización, a manera de epítome puede concluirse que diseñar la estructura de la organización implica tomar una serie de decisiones alrededor de las variables puntuales de coordinación, especialización, formalización, departamentalización (agrupación de unidades), tramo de autoridad (tamaño) y centralización (toma de decisiones). A continuación se esquematiza brevemente su contenido.

2.3.3.2.1 Coordinación. La coordinación se refiere a las medidas que la organización asume para integrar el trabajo que ha sido dividido. A medida que las organizaciones asumen las decisiones de diferenciación, pueden llegar a crear muchos campos de actividad funcional, lo que daría lugar a problemas de coordinación en la labor.

Se entiende que a mayor grado de complejidad organizacional, debida a la diferenciación horizontal, vertical y espacial, mayores serán los requerimientos de integración (Galbraith, 2001; Hall, 1996; Litterer, 1979), lo que lleva a que las organizaciones evalúen los mecanismos más apropiados que garanticen la coordinación del trabajo, siendo los más representativos el ajuste mutuo, la supervisión directa y la normalización de procesos, de normas, de habilidades y de resultados (Mintzberg, 1984).

También es común observar la adopción de roles de integración, dotados o no de autoridad formal, que actúan como un dispositivo de enlace entre diferentes áreas o centros de actividad en la organización, con miras a encauzar la comunicación y los flujos de actuación ante la presencia de ambigüedad funcional, sin necesidad de recurrir a las vías jerárquicas (Lawrence & Lorsch, 1967).

2.3.3.2.2 Especialización. Es la expresión óptima de la división del trabajo, con la cual se busca que un agente organizacional se dedique a la realización de una única tarea, en la idea del mecanicismo taylorista²¹. Esto conlleva la estandarización del trabajo, a partir de la subdivisión del proceso en actividades homogéneas y específicas que se asignan en lo posible a una única persona, que implica según Kilduff (1993), la continua dispensación funcional hacia a un rango mayor de tareas.

²¹ Ibid. p. 31.

En esta dimensión la decisión de diseño requiere considerar hasta qué punto se especializa un cargo particular, o por el contrario, en qué medida se le asigna polivalencia. Este análisis dará lugar a la especialización horizontal (la racionalización de la tarea) o a la ampliación horizontal (la extensión de la tarea). Por su lado, también existirá una decisión asociada al control que el empleado tiene sobre la realización de la actividad, originando una especialización vertical (supervisión de una sola tarea) o una ampliación vertical (supervisión de varias tareas) (Litterer, 1979; Mintzberg, 1984).

2.3.3.2.3 Formalización. Esta variable se explica como el grado en que los trabajos de una organización son estandarizados y el comportamiento de los empleados es mediado por reglas y procedimientos, llegando incluso a predecirlo (Hickson, 1966; Prakash & Gupta, 2011), para evitar la acción consuetudinaria e informal.

Lo anterior implica respuestas pre-programadas que disminuyen la discrecionalidad que tiene el agente organizacional sobre su trabajo, puesto que todas las situaciones alrededor de la tarea se condensan anticipadamente en protocolos por escrito (Hage & Aiken, 1967; Pugh et al., 1968).

Clegg (1981) expone que la formalización es un parámetro característico del control organizacional sobre el individuo, lo que supone que una organización altamente formalizada, reducirá los costos de la supervisión directa y garantizará la idoneidad en los procesos. Sin embargo, una extrema formalización puede implicar rigidez estructural, conformando estructuras altamente mecanicistas que limitan la toma de decisiones ágiles y oportunas, llevando incluso a una cierta disfunción o patología burocrática (Merton, 1964; Perrow, 1991). Mintzberg (1984) reconoce que la formalización se puede definir de tres formas, según el puesto, el flujo de trabajo y las normas.

2.3.3.2.4 Agrupación de unidades. Se le conoce como departamentalización y se refiere a la selección de las bases, a partir de las cuales, los cargos serán agrupados en unidades y éstas, a su vez, en unidades de orden superior.

De acuerdo con Mintzberg (1984), con la agrupación en unidades se crea el sistema de autoridad formal del cual emerge la jerarquía de la organización. El organigrama es una representación gráfica de dicha jerarquía, la cual puede estar dispuesta por funciones, por productos, por clientes, por regiones, por procesos o

por hibridación. Aunque pueden ser múltiples los estadios esperados de la departamentalización, de acuerdo con Thompson (1967) la agrupación del trabajo busca esencialmente minimizar los costos de coordinación y comunicación que surgen de las interdependencias reciprocas entre los agentes de la organización.

2.3.3.2.5 Tamaño. Se le denomina también tramo de autoridad y hace referencia a la cantidad de cargos que están contenidos en un nivel jerárquico determinado. Si existen pocos cargos, será un indicador de ámbitos de autoridad angosto (organizaciones muy piramidales), y a su vez, varios cargos, representan tramos de autoridad amplios (organizaciones horizontales). La definición de la amplitud del control o la autoridad, estará determinada por factores como la naturaleza del trabajo a realizar y su distribución espacial, y las habilidades y destrezas de directivos y empleados.

En su momento, Parkinson (1964) estableció que la jerarquía organizacional aumenta debido a un cierto narcisismo directivo que lleva a que los gerentes se interesen por multiplicar el número de subordinados y despreciar los cargos rivales (en su mismo nivel), con lo que consolidan su estatus. Esto conlleva la generación de trabajo innecesario, haciendo que el trabajo se extienda para cubrir el tiempo disponible. El resultado natural será el aumento de la plantilla de personal, lo cual dificulta la operatividad organizacional y el control, pues como lo demostró Graicunas (1937), un aumento de cargos y posiciones jerárquicas conlleva un incremento exponencial en las relaciones.

Si bien en esta variable la decisión deberá estar acompasada al principio de la cadena mínima de mando, que de acuerdo con Jones (2008) establece que una organización debe elegir el número mínimo de niveles jerárquicos según sus objetivos y el ambiente en el que opera, algunos estudios acerca del tamaño y su impacto organizacional han mostrado que las estructuras aumentan por un mayor nivel de diferenciación (Blau, 1970; Pugh et al., 1968), lo que torna difícil controlar el aumento de la cadena jerárquica y la proliferación de cargos.

2.3.3.2.6 Toma de decisiones. En términos de la estructura organizacional, se refiere a las elecciones que se toman en razón con la centralización o descentralización de la asignación de derechos de decisión en la empresa (Fredrickson, 1986; Hage & Aiken, 1967; Pugh et al., 1968), y expresa una idea del nivel de delegación para favorecer la participación (Prakash & Gupta, 2011). En este sentido, un privilegio por la centralización indicará que la autoridad para decidir está concentrada en un punto específico de la organización, que

generalmente es el nivel estratégico. La descentralización expresará el grado de delegación del derecho de decisión hacia la línea media y niveles más bajos (Jennergren, 1981; Mintzberg, 1984).

Después de citar las diferentes teorías sobre estructura organizacional, es pertinente realizar una síntesis que reúna cada una de estas teorías, de esta forma en primera instancia, Miller plantea que la estructura organizacional se configura a partir de cuatro dimensiones, como son la estructura de actividades, la concentración de autoridad, la línea de mando y el tamaño del componente de apoyo, en segunda instancia, Reiman, identifica tres dimensiones comunes: 1) la complejidad, 2) la centralización, y 3) la formalización, y en tercera instancia, Henry Mintzberg, introduce un esquema simbólico a manera de hongo, conformado por el nivel estratégico, la línea media, el núcleo operacional, el equipo de apoyo y la tecno-estructura.

En atención a toda la anterior perspectiva de autores y su teorización, a manera de resumen puede concluirse que diseñar la estructura de la organización implica tomar una serie de decisiones alrededor de las variables puntuales de coordinación, especialización, formalización, departamentalización, tramo de autoridad y centralización.

Se considera oportuno que las variables mencionadas anteriormente serán de gran ayuda para el desarrollo de esta investigación, puesto que a partir de estas se podrá determinar en qué condiciones se encuentra la estructura organizacional, y con base en ello tener un criterio claramente definido y a partir de estas bases poder llevar a cabo una adecuada intervención.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

Comunicación e información: Según renacientes.org, pretende desarrollar en el Palenque la comunicación, entendida esta como retroalimentación al interior de sus miembros e instancias y el exterior con quien resulte valido y necesario para el Palenque, e informar a las comunidades en particular, la comunidad negra en general y al resto de la población, es el motivo básico de esta línea estratégica, la cual ha de contener los requerimientos para que la comunicación e información tengan cobertura, fluidez, prontitud y manejo.

Comunidades negras: El término “comunidades negras”, como lo indica el artículo 1 de la Ley 70 de 1993 en consonancia con el artículo Transitorio 55 de la

Constitución, se refiere tanto a aquellas personas que habitan en las cuencas del pacífico colombiano, como a las que estén ubicadas en otros puntos del territorio nacional y cumplan con los dos elementos reseñados.

Departamentalización: Según Henry Mintzberg, departamentalización consiste en la coordinación, en la combinación y/o agrupamiento adecuado de las actividades necesarias para la organización en departamentos específicos. Cada departamento designa un área, división o segmento distinto de una empresa sobre la cual un administrador (sea director, gerente, jefe, supervisor) tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

Derechos humanos: Según renacientes.org, busca el conocimiento, discusión, apropiación y defensa de los derechos humanos y étnicos, más el buen manejo de los conflictos internos y externos son la razón de ser de esta línea estratégica. Sus acciones se orientan a la capacitación, difusión y defensa de los derechos humanos, impulso a la reglamentación e implementación de la legislación favorable a la comunidad negra y la recuperación, apropiación y desarrollo de metodologías para la identificación y buen manejo de los conflictos.

Educación y formación: Según renacientes.org, es una línea de acción, que busca diseñar las estrategias, programas, proyectos y acciones dirigidas al fortalecimiento de la capacidad técnica y la cualificación política de las personas, organizaciones e instancias que conforman el Palenque y las comunidades con las cuales se relacionan.

Estructura organizacional: según Henry Mintzberg, La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Fortalecimiento institucional: Según renacientes.org, busca contener los procesos requeridos para la creación de las condiciones administrativas, de la planeación, imagen corporativa entre otras, que posibiliten una buena gestión organizativa en función del cumplimiento de la misión y el alcance de la visión del Palenque y su posicionamiento como instancia regional del PCN.

Fortalecimiento organizativo: Según renacientes.org, constituye uno de los grandes objetivos estratégicos para el PRC, como base para el logro del conjunto de los propósitos del mismo, en función de la reivindicación de derechos

colectivos. En tal sentido esta es la línea llamada a orientar el alcance de organizaciones, instancias y en general un Palenque fuerte en lo político, lo técnico y lo operativo.

Género y generación: Según renacientes.org, es una línea orientada al accionar político de la institución e incluir de manera práctica la visión de los jóvenes y las mujeres en cada una de las acciones emprendidas.

Organización formal: según Idalberto Chiavenato, la organización formal se basa en una división del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración de los participantes, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de toma de decisiones.

Organización Funcional: Según Idalberto Chiavenato, Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.

Organización informal: Idalberto Chiavenato, define a la organización informal como el conjunto de interacciones y relaciones establecido por los diversos elementos humanos de una organización.

Organización Lineal: Idalberto Chiavenato, Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

Organización: según Carlos Dávila, las organizaciones son organismos sociales, orientados al logro de los objetivos, con una división dada del trabajo etc. En este orden define la organización como un ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales. Además que estas se diferencian por su forma, las cualificaciones y el grado en que tales características se dan e unas y otras organizaciones.

PCN (proceso de comunidades negras): Según renacientes.org, El Proceso de Comunidades Negras de Colombia (PCN) es una red de organizaciones afro colombianas que en la década del 90 se articuló en torno a la defensa de los derechos étnicos, culturales y territoriales.

PRC (Palenque Regional el Congal): Según renacientes.org, es un instancia regional del PCN ubicada en la Ciudad de Buenaventura, cuyo rango de acción es el Pacífico sur Colombiano y sus valles interandinos que reivindica, promueve y defiende los derechos a la identidad, el territorio ancestral, la participación autónoma y el bienestar colectivo de hombres y mujeres negras.

Territorio y Medio Ambiente: Según renacientes.org, es una línea que busca orientar y ejecutar acciones relacionadas con el territorio y el medio ambiente, que permitan defenderlos de las amenazas que sobre estos existan, recuperar el territorio en los casos en que se ha perdido y el medio ambiente cuando haya sido dañado, además proteger lo que hoy se tiene en buenas condiciones para evitar su deterioro.

2.5 MARCO LEGAL

La ley 70 de 1993. Esta ley define a las comunidades negras como el conjunto de familia de ascendencia afro colombiana que posee una cultura propia, comparten una historia y tienen sus propias tradiciones y costumbres dentro de la relación campo-poblado que revelan y conservan conciencia de identidad que las distingue de otros grupos étnicos.

El artículo 5 de la ley 70 de 1993, dice que para recibir en propiedad colectiva las tierras adjudicadas a cada comunidad se formara en consejo comunitario, como forma de administración interna del territorio y le da como función principal, la re limitación y hacinación de las tierras adjudicadas; velar por conservación y protección de los derechos de la propiedad colectiva, la preservación de la identidad cultural, el aprovechamiento y la conservación de los recursos naturales; definir las personas que nos representan legítima y jurídicamente y hacer de amigables compondores de los conflictos internos factibles de la conciliación y las demás que le asigne el derecho propio.

El artículo 3 del decreto 1745 de 1995, plantea que una comunidad negra podrá constituirse en el consejo comunitario, que como persona jurídica ejerce la

máxima autoridad de administración interna dentro de las tierras de las comunidades negras de acuerdo con los mandatos constitucionales y legales que lo rigen y las demás que le asigne el sistema de derecho propio de cada comunidad.

Al consejo le integran la asamblea general y la junta de consejo comunitario. Entiéndase la asamblea como todos los habitantes del territorio constituido en concejo comunitario y que estén dentro del censo comunitario.

Conforme lo dice el artículo 7 del decreto 1745: la junta del consejo comunitario es la autoridad de dirección, coordinación, ejecución y administración interna que ha conformado un concejo comunitario, para ejercer las funciones, que atribuye la ley 70 de 1993, su decretos reglamentarios y las demás que le asigne su sistema de derecho propio.

El artículo 8 del mismo decreto plantea que el periodo de la junta del concejo comunitario vence el 31 de diciembre cada 3 años a partir del 1 de enero del 1993. El artículo 9 plantea que el acta de elección del concejo comunitario, se presentara ante el alcalde municipal donde se localice la mayor parte de su territorio quien la firmara y registrara en un libro que llevara para tal efecto, en un término no mayor a 5 días. Dicha acta constituirá un documento suficiente para los efectos de representación legal. La alcaldía debe enviar copia de las respectivas actas de los gobernadores, alcaldes involucrados y la dirección de asuntos de comunidades negras del ministerio del interior.

CAPÍTULO 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se realizó en la investigación es descriptivo, ya que a través de este se logró el propósito de caracterizar la estructura organizacional del Palenque Regional el Congal indicando sus particularidades, lo cual permitió conocer y describir la situación actual del tema en mención.

3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se considera necesario para el desarrollo de esta propuesta, la adopción de los métodos cualitativo y cuantitativo, puesto que estos ofrecen las herramientas suficientes para dar cumplimiento a los objetivos propuestos. El método cualitativo permite describir los aspectos que caracterizan la estructura organizacional del PRC, a partir de la entrevista realizada, recolección de información de fuentes secundarias y la observación, implementando una lista de chequeo, lo cual permitió un análisis más profundo sobre el tema. Por otra parte el método cuantitativo consistió en la realización de una encuesta, la cual ha permitido obtener otro punto de vista de la problemática, a través de la perspectiva de los colaboradores que interactúan dentro de la organización. De este modo, se lograra a partir de estos dos métodos tener un acercamiento con la organización objetivo de investigación, todo con la finalidad de conocer la problemática y poder a manera de análisis generar una propuesta que contribuyan al fortalecimiento de dicha organización.

3.3 FUENTES Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las fuentes; las fuentes implementadas en esta propuesta son primarias y secundarias, las primarias permiten obtener información de primera mano y una interacción con los miembros de la organización; por otro lado las fuentes secundarias sirven de referencia para el análisis de la problemática a partir de la información recolectada por otras personas o estudios realizados con anterioridad.

Las técnicas; las técnicas utilizadas en esta propuesta son la entrevista, la encuesta y la observación, ya que estas permiten la obtención de datos tanto cualitativos como cuantitativos y a su vez establecer el conocimiento que tienen los colaboradores de la Organización Palenque Regional el Congal (PRC) sobre su estructura.

3.3.1. Fuentes Primarias

3.3.1.1. Entrevista. Se realizó una entrevista al coordinador de la organización Proceso de Comunidades Negras (PCN) en Buenaventura, específicamente Palenque Regional el Congal (PRC), quien dirige y coordina el funcionamiento de la organización, al igual que controla los procesos que se llevan a cabo dentro de esta; esta herramienta permitirá obtener información relevante para el desarrollo de la investigación, puesto que se establecerá una conversación directa con el coordinador donde se indagará en profundidad, sobre el funcionamiento de la organización y por ende su estructura, con el objetivo de comprender y analizar los diferentes problemas o falencias que se estén presentando dentro de dicha organización. Esto se hará por medio de una entrevista semiestructurada, la cual consta de unas preguntas abiertas como base, con el propósito de dar cabida al surgimiento de nuevos interrogantes durante la realización de la entrevista.

3.3.1.2 Encuesta. Se elaboró una encuesta la cual consta de 16 preguntas, relacionadas con la entrevista realizada al coordinador del PRC. Se aplicó a los colaboradores de la organización que laboran en las oficinas, con el objetivo de comprender y analizar los diferentes problemas o falencias que se estén presentando dentro de dicha organización, pero verificado desde otro punto de vista, para así corroborar lo analizado con la información arrojada por la entrevista. Dicha encuesta se les aplicó a 7 colaboradores de la organización de PRC.

3.3.1.3. Observación. Se llevaron a cabo una serie de visitas a las instalaciones de la organización PRC, durante las cuales se observaron los diferentes procesos

que se llevan a cabo dentro de dicha organización, al igual que analizar su funcionamiento, con el propósito de comparar los resultados de dicha observación, con una lista de verificación, previamente establecida, que consta de unos ítems que se debe tener en cuenta dentro de la estructura organizacional; la observación nos permitirá conocer específicamente los puntos más débiles que posee la organización y deben ser fortalecidos, además aquellos aspectos que no han sido tenidos en cuenta y son necesarios adoptarlos

3.3.2. Fuentes Secundarias

Textos: “Teorías Organizacionales y Administración, Segunda Edición Carlos Dávila L. De Guevara”, “Teoría y diseño organizacional, novena edición Daft, Richard L”, “Administración Proceso Administrativo, Tercera edición Idalberto Chiavenato”, se encuentran en la biblioteca de la Universidad del Valle,

Otros: Estudio de casos (Internet), trabajos de grado relacionadas con el problema de investigación, estudios sobre estructura organizacional realizados en otras universidades, anteproyectos de estructura organizacional.

Población o universo. La población o universo está conformada por los miembros de la organización que laboran en las oficinas los cuales son 7, quienes muestran desde su labor diaria su punto de vista de la problemática estudiada.

CAPÍTULO 4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

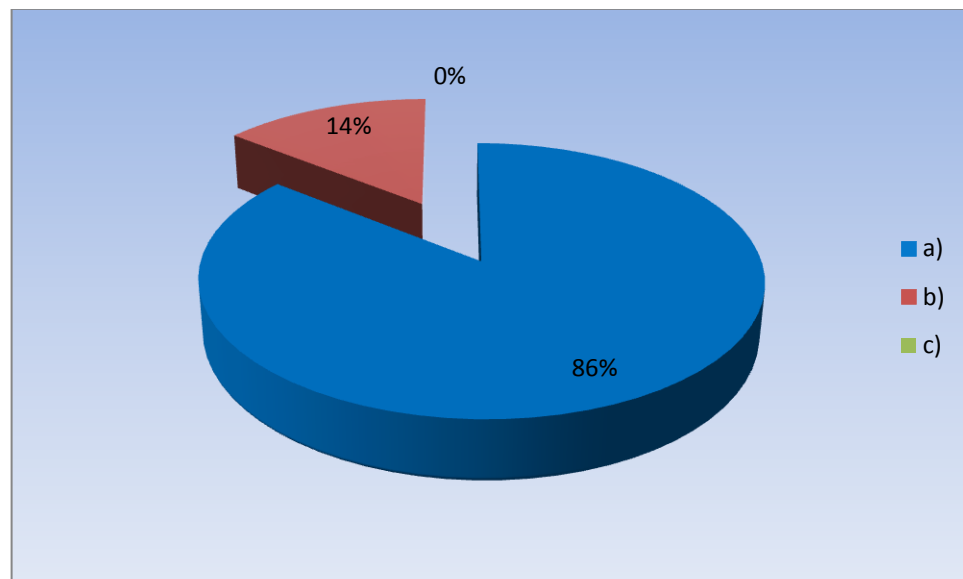
Pregunta 1.1 ¿Qué lineamientos orientan el diseño la estructura organizacional del P.R.C?

Tabla 1. Diseño organizacional

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia %	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Acumulada %
a)	6	0,86	85,71%	6	85,71%
b)	1	0,14	14,29%	7	100,00%
c)	0	0,00	0,00%	7	100,00%
TOTAL	7	1,00	100%		

Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Diseño organizacional



Fuente: Elaboración propia

Análisis

El gráfico uno, muestra que el 86% de las personas, que equivalen a 6 de los 7 encuestados, consideran que los lineamientos que orientan el diseño la estructura organizacional del P.R.C son establecido por el PCN para todos los palenques

regionales, y el 14 %, que equivale a la otra persona restante, consideran que se son establecidos de forma independiente por cada palenque regional.

Esto indica que hay una visión compartida por parte de casi todos los colaboradores de la organización que laboran en las oficinas, con respecto a que los lineamientos del PRC están establecidos por el PCN para todos los palenques regionales.

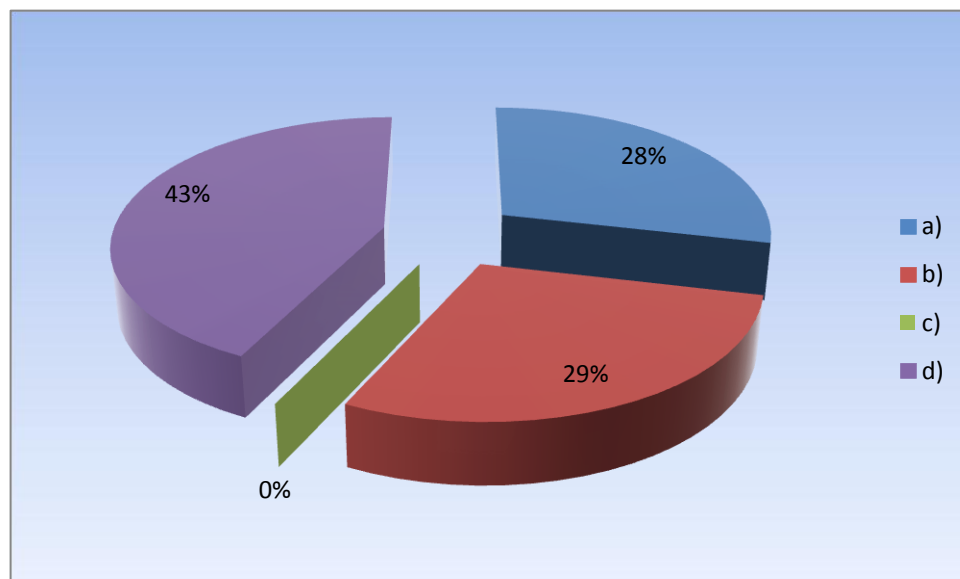
Pregunta 1.2 ¿Qué Tipo de estructura posee la organización P.R.C?

Tabla 2. Tipo de estructura

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia %	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Acumulada %
a)	2	0,29	28,57%	2	28,57%
b)	2	0,29	28,57%	4	57,14%
c)	0	0,00	0,00%	4	57,14%
d)	3	0,43	43%	7	100,00%
TOTAL	7	1,00	100%		

Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Tipo de estructura



Fuente: Elaboración propia

Análisis

El gráfico dos, muestra que el 43% de las personas, que equivalen a 3 de los 7 encuestados, consideran que el tipo de estructura que posee la organización P.R.C es Horizontal, el 29% de las personas, que equivale a 2 de los 7 encuestados, consideran que es Lineal, y el 28% de las personas, que equivale a 2 de los 7 encuestados consideran que es Funcional.

Esto indica que hay una percepción diferente de lo que piensan cada uno de los colaboradores de la organización que laboran en las oficinas y no hay claridad en cuanto al tipo de estructura que posee la organización, puesto que para unos es funcional, otros dicen que es lineal y otra mayoría piensan que es horizontal.

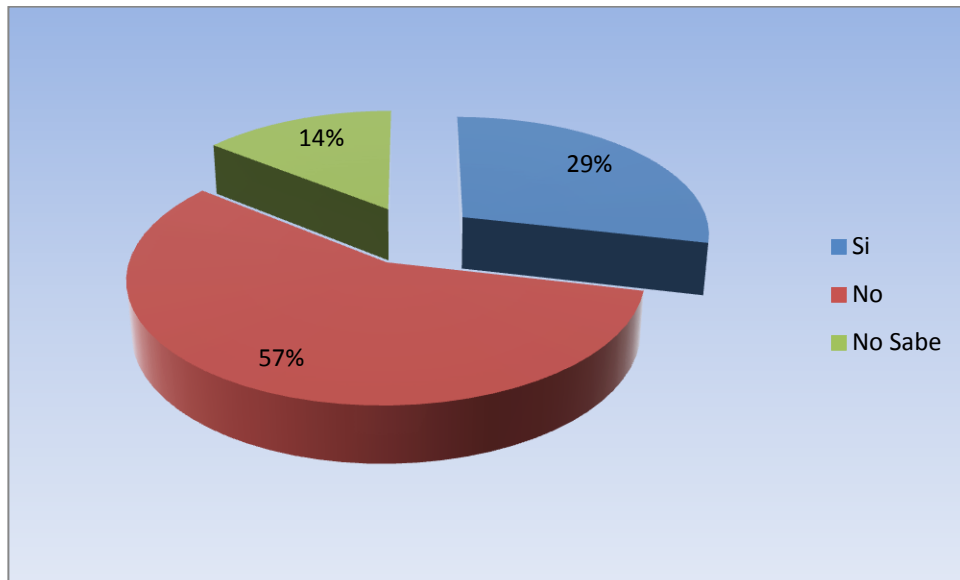
Pregunta 1.3 ¿El P.R.C posee un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?

Tabla 3. Organigrama

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia %	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Acumulada %
Si	2	0,29	28,57%	2	28,57%
No	4	0,57	57,14%	6	85,71%
No Sabe	1	0,14	14,29%	7	100,00%
TOTAL	7	1,00	100%		

Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Análisis

El gráfico tres, muestra que el 57% de las personas, que equivalen a 4 de los 7 encuestados, dicen que el P.R.C posee un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización, el 29% de las personas, que equivale a 2 de los 7 encuestados, dice que el P.R.C no posee un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización que es Lineal, y solo el 14% de las personas, que equivale a 1 de los 7 encuestados asegura no saber si el P.R.C posee un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización.

Esto indica que no hay una opinión compartida o unificada por parte de los colaboradores de la organización que laboran en las oficinas, puesto que no hay claridad en cuanto a si PRC posee un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización, ya que dos de los encuestados afirman que sí, cuatro dicen que no y uno de los encuestados no sabe si la organización posee un organigrama.

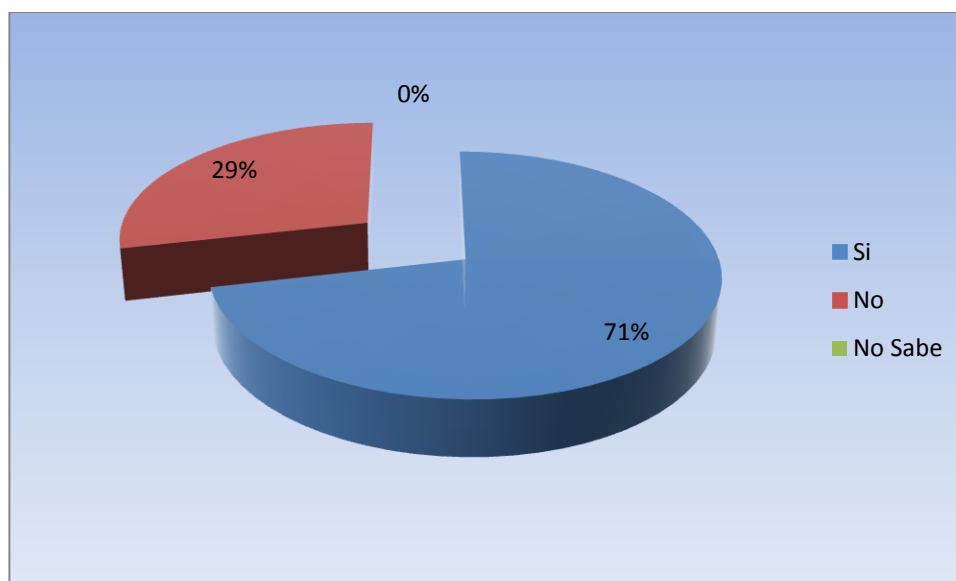
Pregunta 1.4 ¿Se encuentran establecidos niveles jerárquicos?

Tabla 4. Niveles jerárquicos

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia %	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Acumulada %
Si	5	0,71	71,43%	5	71,43%
No	2	0,29	28,57%	7	100,00%
No Sabe	0	0,00	0,00%	7	100,00%
TOTAL	7	1,00	100%		

Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Niveles jerárquicos



Fuente: Elaboración propia

Análisis

El gráfico cuatro, muestra que el 71% de las personas, que equivalen a 5 de los 7 encuestados, consideran que dentro del P.R.C se encuentran establecidos niveles jerárquicos, el 29% de las personas, que equivale a 2 de los 7 encuestados,

consideran que dentro del P.R.C no se encuentran establecidos niveles jerárquicos.

Esto indica que los colaboradores de la organización que laboran en las oficinas tienen una opinión diferente en cuanto a si existen o están establecidos niveles jerárquicos dentro de la organización, puesto de 5 de los encuestados piensan que si hay, mientras que los otros dos restantes dicen que no hay niveles jerárquicos.

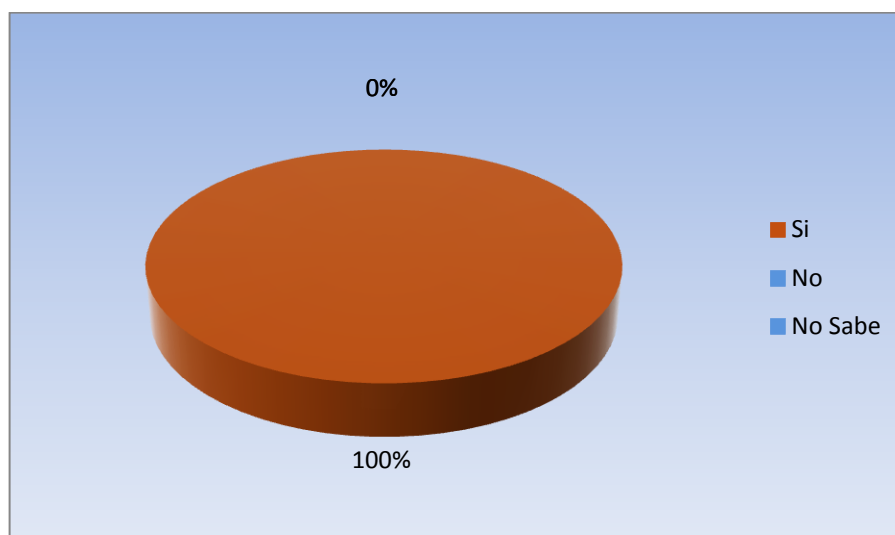
Pregunta 2.1 ¿Se han definido claramente las áreas o departamentos dentro de la organización?

Tabla 5. Areas o departamentos

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia %	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Acumulada %
Si	7	1,00	100,00%	7	100,00%
No	0	0,00	0,00%	7	100,00%
No Sabe	0	0,00	0,00%	7	100,00%
TOTAL	7	1,00	100%		

Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Áreas o departamentos



Fuente: Elaboración propia

Análisis

El gráfico cinco, muestra que el 100% de las personas, que equivalen a 7 de los 7 encuestados, consideran que se han definido claramente las áreas o departamentos dentro de la organización PRC.

Esto indica que hay una opinión o visión unificada por parte de los colaboradores de la organización que laboran en las oficinas, en cuanto a si se han definido claramente las áreas o departamentos dentro de la organización, puesto que las 7 personas encuestadas lo afirman.

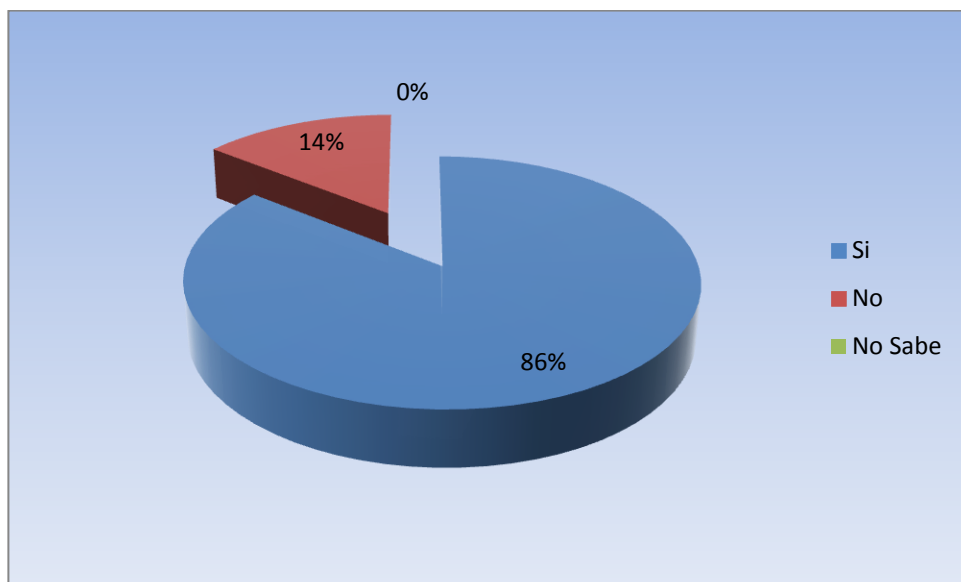
Pregunta 2.2 ¿Se encuentran plenamente establecidos y definidos los cargos dentro de la organización?

Tabla 6. Cargos

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia %	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Acumulada %
Si	6	0,86	85,71%	6	85,71%
No	1	0,14	14,29%	7	100,00%
No Sabe	0	0,00	0,00%	7	100,00%
TOTAL	7	1,00	100%		

Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Cargos



Fuente: Elaboración propia

Análisis

El gráfico seis, muestra que el 86% de las personas, que equivalen a 6 de los 7 encuestados, consideran que están plenamente establecidos y definidos los cargos dentro de la organización PRC, y el otro 14% de las personas, que equivalen a 1 de los 7 encuestados consideran que no están plenamente establecidos y definidos los cargos dentro de la organización.

Esto indica casi todos los colaboradores de la organización que laboran en las oficinas tienen claro que dentro de PRC se encuentran plenamente establecidos y definidos los cargos, puesto que 6 de los 7 encuestados lo afirman.

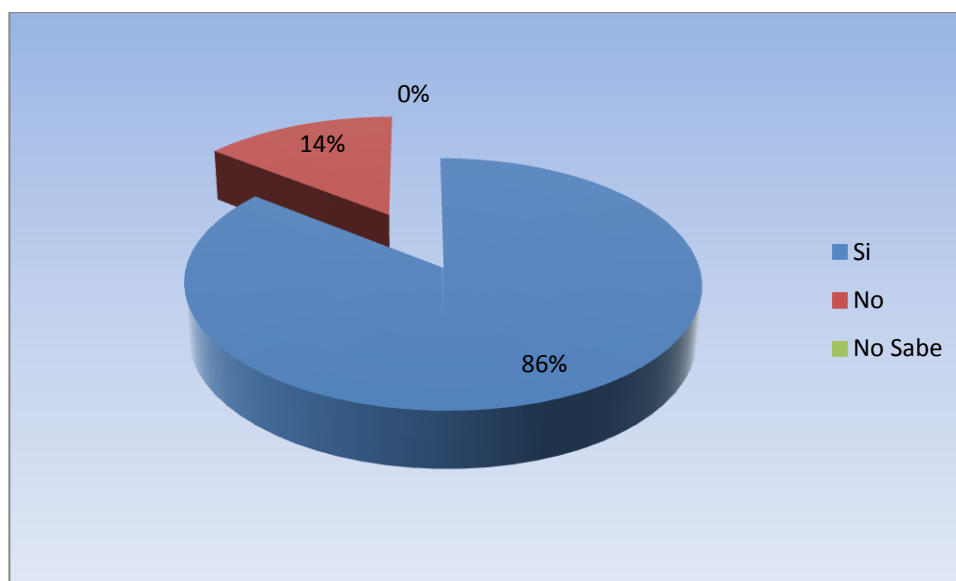
Pregunta 2.3 ¿Conoce la misión y visión del P.R.C?

Tabla 7. Misión y visión

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia %	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Acumulada %
Si	6	0,86	85,71%	6	85,71%
No	1	0,14	14,29%	7	100,00%
No Sabe	0	0,00	0,00%	7	100,00%
TOTAL	7	1,00	100%		

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Misión y visión



Fuente: Elaboración propia

Análisis

El gráfico siete, muestra que el 86% de las personas, que equivalen a 6 de los 7 encuestados, Conoce la misión y visión de la organización P.R.C, y el otro 14% de las personas, que equivalen a 1 de los 7 encuestados consideran no Conoce la misión y visión del P.R.C.

Esto indica que casi todos los colaboradores de la organización que laboran en las oficinas tienen conocimiento de la misión y visión de la organización PRC, ya que 6 de los 7 encuestados lo afirman.

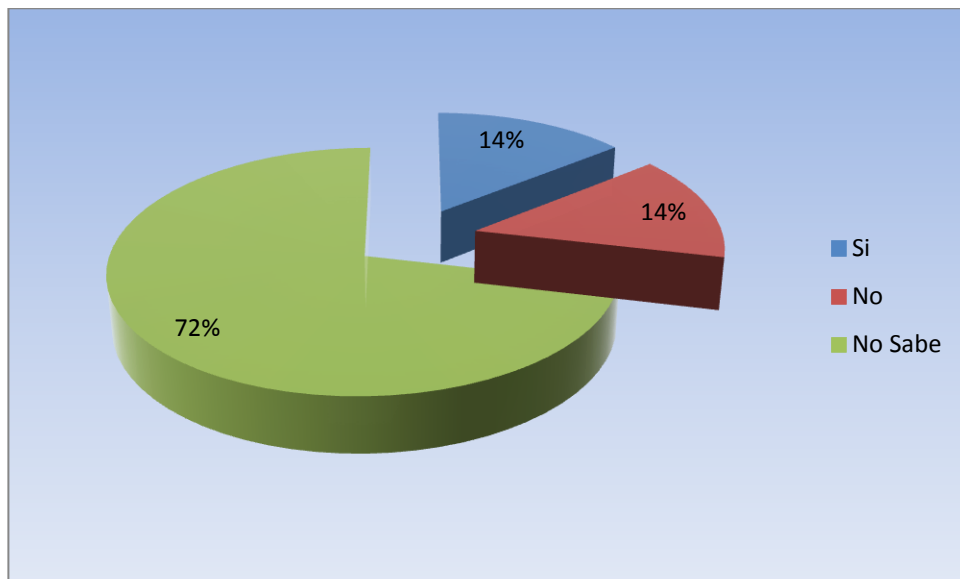
Pregunta 3.1 ¿Implementa la organización un mapa de procesos?

Tabla 8. Mapa de procesos

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia %	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Acumulada %
Si	1	0,14	14,29%	1	14,29%
No	1	0,14	14,29%	2	28,57%
No Sabe	5	0,71	71,43%	7	100,00%
TOTAL	7	1,00	100%		

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

Análisis

El gráfico ocho, muestra que el 72% de las personas, que equivalen a 5 de los 7 encuestados, desconocen si la organización PRC Implementa un mapa de procesos, el 14% de las personas, que equivalen a 1 de los 7 encuestados, dicen que la organización PRC Implementa un mapa de procesos, y el otro 14% de las personas, que equivalen a 1 de los 7 encuestados, dicen que la organización PRC no Implementa un mapa de procesos.

Esto indica que casi todos los colaboradores de la organización que laboran en las oficinas tienen claro que PRC implementa un mapa de procesos, puesto 5 de los encuestados lo afirman, uno de ellos dice que no y solo uno tiene desconocimiento de si implementa o no un mapa de procesos dentro de PRC.

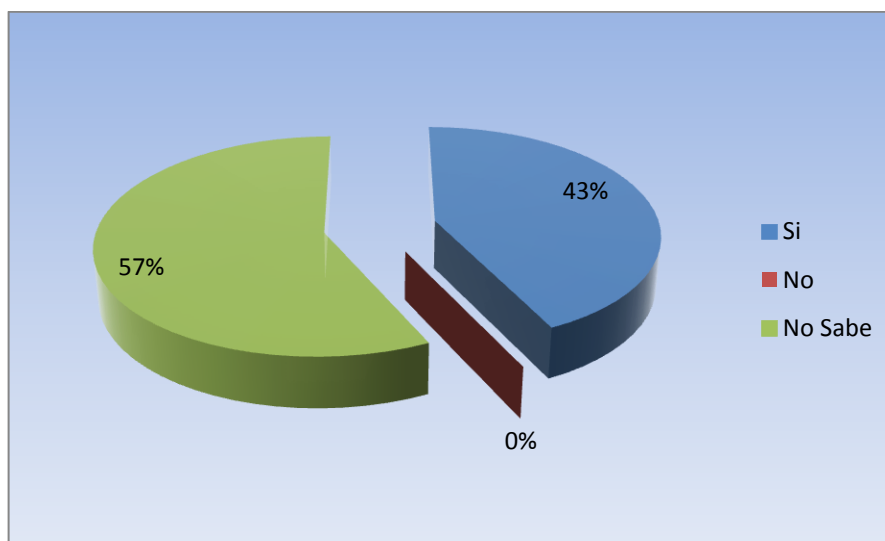
Pregunta 3.2 ¿Se ha definido un responsable para cada proceso?

Tabla 9. Responsabilidad

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia %	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Acumulada %
Si	3	0,43	42,86%	3	42,86%
No	0	0,00	0,00%	3	42,86%
No Sabe	4	0,57	57,14%	7	100,00%
TOTAL	7	1,00	100%		

Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Responsabilidad



Fuente: Elaboración propia

Análisis

El gráfico nueve, muestra que el 57% de las personas, que equivalen a 5 de los 7 encuestados, desconocen si la organización PRC ha definido un responsable para cada proceso, y el otro 43% de las personas, que equivale a 3 de los 7 encuestados, dicen que la organización PRC ha definido un responsable para cada proceso.

Esto indica que hay una dispersión en cuanto a la percepción de los colaboradores de la organización que laboran en las oficinas, con respecto a si se ha definido un responsable para cada proceso dentro de la organización, puesto que 3 de los encuestados lo afirman, pero los otros 4 desconocen si hay un responsable para cada proceso.

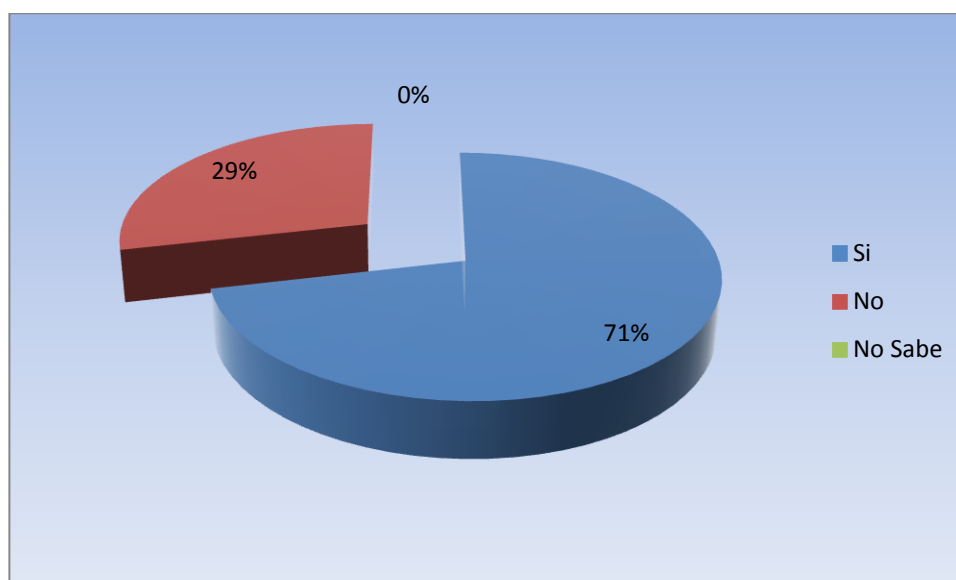
Pregunta 3.3 ¿La organización cuenta con el procedimiento de contratación y selección de personal?

Tabla 10. Contratación y selección de personal

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia %	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Acumulada %
Si	5	0,71	71,43%	5	71,43%
No	2	0,29	28,57%	7	100,00%
No Sabe	0	0,00	0,00%	7	100,00%
TOTAL	7	1,00	100%		

Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Contratación y selección de personal



Fuente: Elaboración propia

Análisis

El gráfico diez, muestra que el 71% de las personas, que equivalen a 4 de los 7 encuestados, dicen que la organización PRC cuenta con el procedimiento de contratación y selección de personal, y el otro 29% de las personas, que equivalen a 3 de los 7 encuestados, dicen que la organización PRC no cuenta con el procedimiento de contratación y selección de personal.

Esto indica que casi todos los colaboradores de la organización que laboran en las oficinas tienen claro que PRC cuenta con el procedimiento de contratación y selección de personal, puesto 5 de los encuestados lo afirman, y solo dos dicen que no.

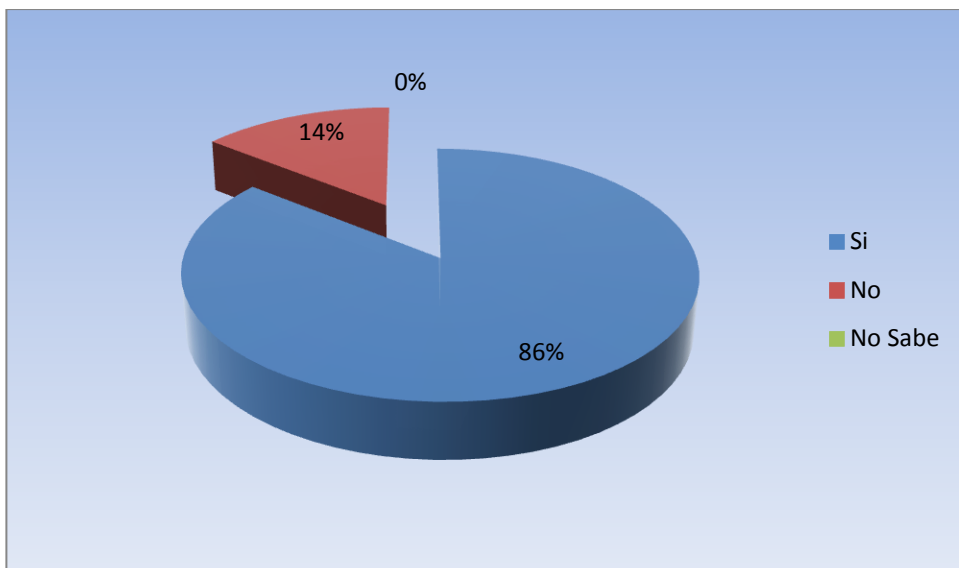
Pregunta 3.4 ¿La organización realiza seguimiento y control a los procesos?

Tabla 11. Seguimiento y control

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia %	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Acumulada %
Si	6	0,86	85,71%	6	85,71%
No	1	0,14	14,29%	7	100,00%
No Sabe	0	0,00	0,00%	7	100,00%
TOTAL	7	1,00	100%		

Fuente: Elaboración propia

Figura 11. Seguimiento y control



Fuente: Elaboración propia

Análisis

El gráfico once, muestra que el 86% de las personas, que equivalen a 6 de los 7 encuestados, consideran que la organización realiza seguimiento y control a los procesos, y el otro 14% de las personas, que equivalen a 1 de los 7 encuestados, dicen que la organización no realiza seguimiento y control a los procesos.

Esto indica que casi todos los colaboradores de la organización que laboran en las oficinas tienen claro que PRC realiza seguimiento y control a los procesos, puesto 6 de los encuestados lo afirman, y solo uno dicen que no.

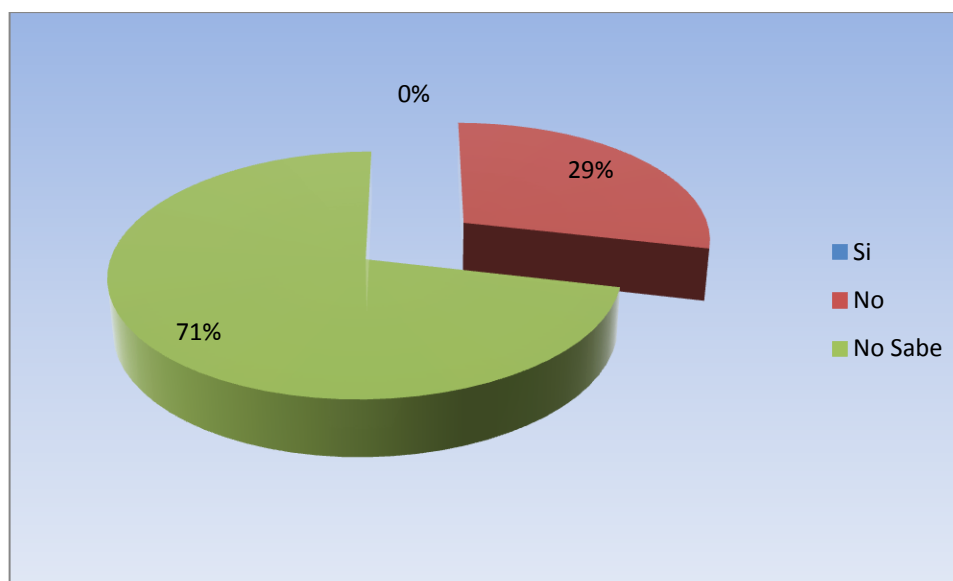
Pregunta 3.5 ¿Cuenta la organización con un manual de funciones para cada uno de los cargos?

Tabla 12. Manual de funciones

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia %	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Acumulada %
Si	0	0,00	0,00%	0	0,00%
No	2	0,29	28,57%	2	28,57%
No Sabe	5	0,71	71,43%	7	100,00%
TOTAL	7	1,00	100%		

Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Manual de funciones



Fuente: Elaboración propia

Análisis

El gráfico doce, muestra que el 71% de las personas, que equivalen a 5 de los 7 encuestados, desconocen si la organización cuenta con un manual de funciones para cada uno de los cargos, y el otro 29% de las personas, que equivalen a 2 de

los 7 encuestados, dicen que la organización no cuenta con un manual de funciones para cada uno de los cargos.

Esto indica que hay un desconocimiento por parte de casi todos los colaboradores de la organización que laboran en las oficinas, puesto de que no hay claridad si existe un manual de funciones para cada uno de los cargos, puesto que 5 de los encuestados aseguran no saber si existe o no, y los otros dos dicen que no.

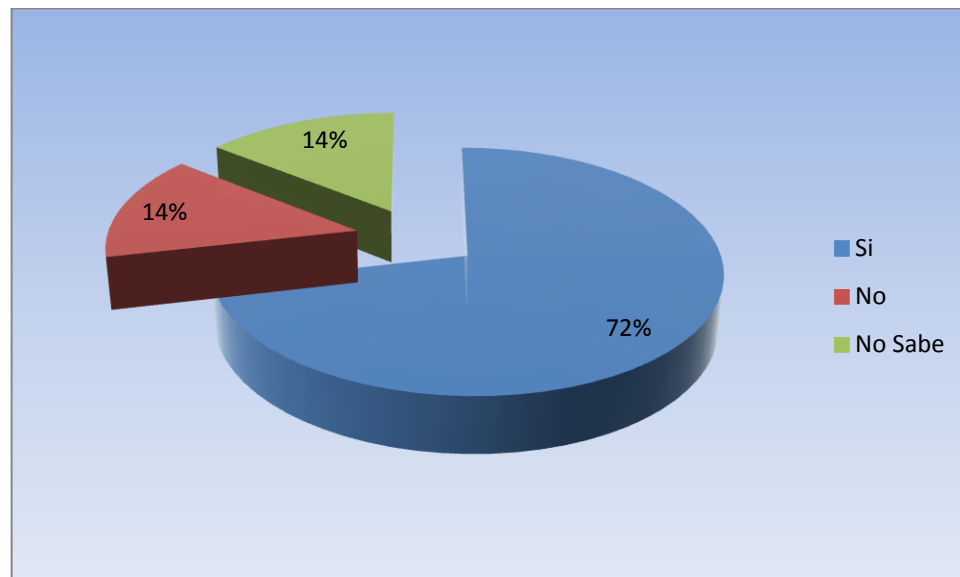
Pregunta 4.1 ¿Conoce usted los objetivos a corto, mediano y largo plazo del P.R.C?

Tabla 13. Objetivos

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia %	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Acumulada %
Si	5	0,71	71,43%	5	71,43%
No	1	0,14	14,29%	6	85,71%
No Sabe	1	0,14	14,29%	7	100,00%
TOTAL	7	1,00	100%		

Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Objetivos



Fuente: Elaboración propia

Análisis

El gráfico trece, muestra que el 72% de las personas, que equivalen a 5 de los 7 encuestados, conocen los objetivos a corto, mediano y largo plazo del P.R.C, el 14% de las personas, que equivalen a 1 de los 7 encuestados, no conocen los objetivos a corto, mediano y largo plazo del P.R.C, y el otro 14% de las personas, que equivalen a 1 de los 7 encuestados, no saben si el PRC tiene objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Esto indica que casi todos los colaboradores de la organización que laboran en las oficinas tienen conocimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo del P.R.C, puesto que 5 de los encuestados aseguran si, uno dice que no y solo uno indica que no tiene conocimiento de ello.

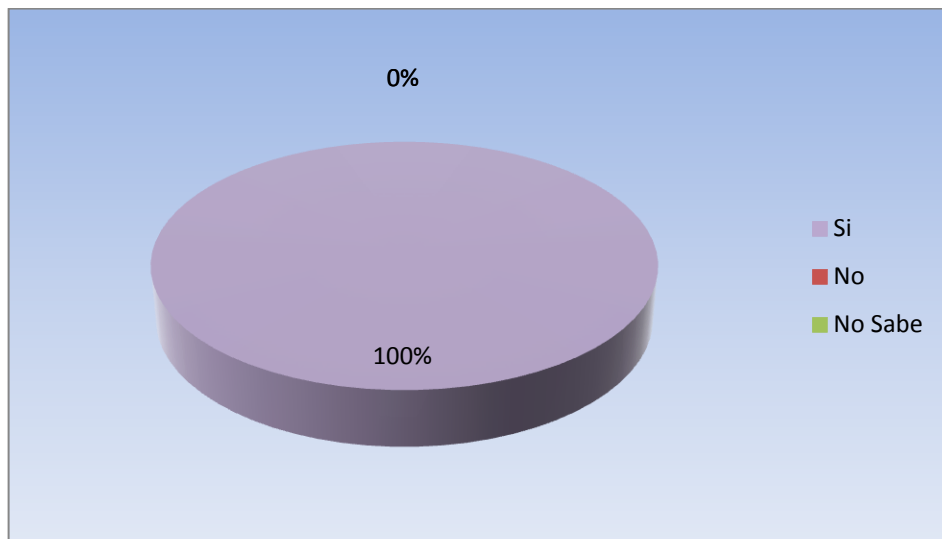
Pregunta 4.2 ¿Considera que las acciones de la organización actualmente se enmarcan en estos objetivos?

Tabla 14. Acciones

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia %	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Acumulada %
Si	7	1,00	100,00%	7	100,00%
No	0	0,00	0,00%	7	100,00%
No Sabe	0	0,00	0,00%	7	100,00%
TOTAL	7	1,00	100%		

Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Acciones



Fuente: Elaboración propia

Análisis

El gráfico catorce, muestra que el 100% de las personas, que equivalen a 7 de los 7 encuestados, piensan y consideran que las acciones de la organización actualmente se enmarcan en sus objetivos.

Esto indica que hay una opinión o visión unificada por parte de los colaboradores de la organización que laboran en las oficinas, puesto que las 7 personas encuestadas afirman que las acciones de la organización actualmente se enmarcan en los objetivos plasmados.

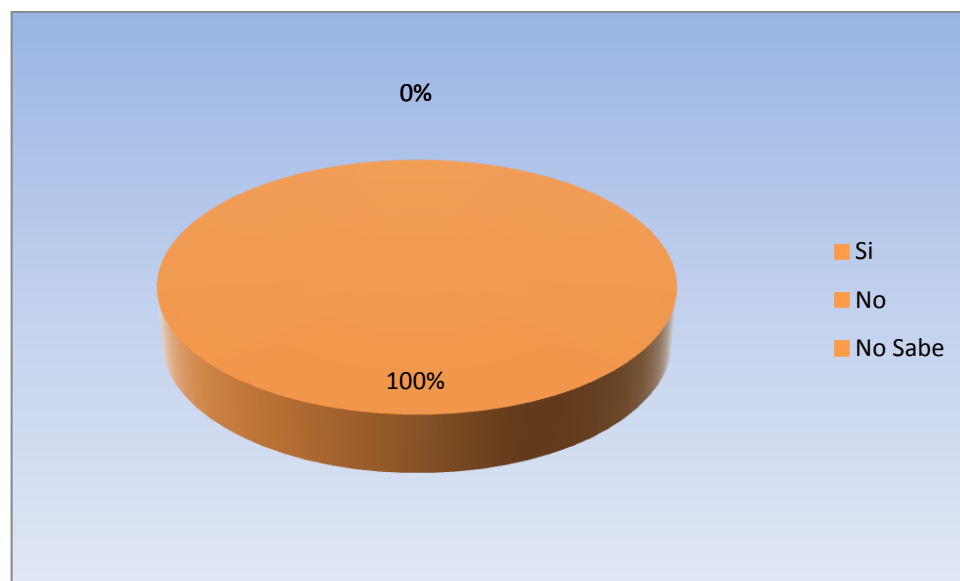
Pregunta 4.3 ¿La organización realiza capacitaciones para sus miembros?

Tabla 15. Capacitaciones

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia %	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Acumulada %
Si	7	1,00	100,00%	7	100,00%
No	0	0,00	0,00%	7	100,00%
No Sabe	0	0,00	0,00%	7	100,00%
TOTAL	7	1,00	100%		

Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Capacitaciones



Fuente: Elaboración propia

Análisis

El gráfico quince, muestra que el 100% de las personas, que equivalen a 7 de los 7 encuestados, afirman que la organización realiza capacitaciones para sus miembros.

Esto indica que hay una opinión o visión unificada por parte de los colaboradores de la organización que laboran en las oficinas, puesto que las 7 personas encuestadas afirman que la organización realiza capacitaciones a sus miembros.

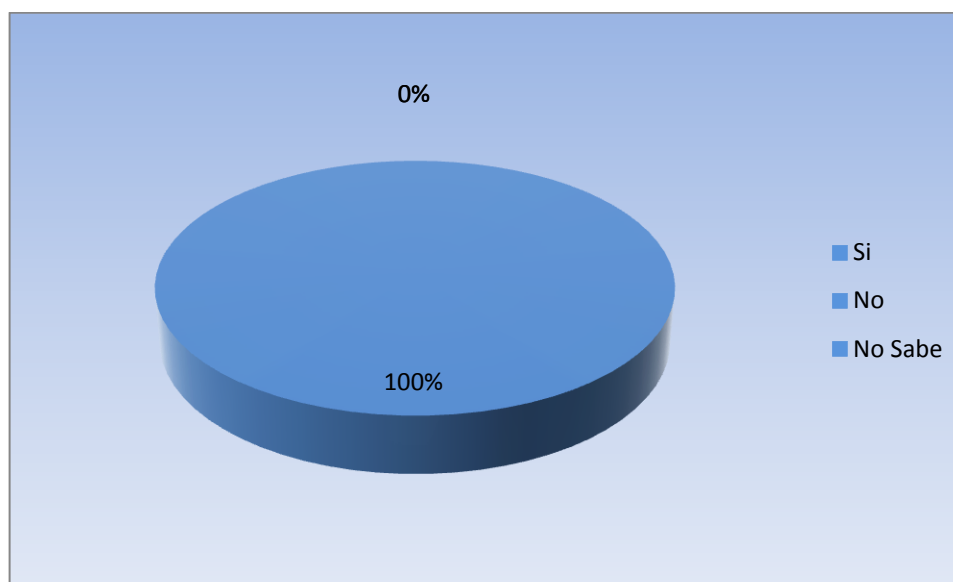
Pregunta 4.4 ¿Dentro de la organización se da la gestión de proyectos?

Tabla 16. Gestión de proyectos

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia %	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Acumulada %
Si	7	1,00	100,00%	7	100,00%
No	0	0,00	0,00%	7	100,00%
No Sabe	0	0,00	0,00%	7	100,00%
TOTAL	7	1,00	100%		

Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Gestión de proyectos



Fuente: Elaboración propia

Análisis

El gráfico dieciséis, muestra que el 100% de las personas, que equivalen a 7 de los 7 encuestados, afirman que dentro de la organización se da la gestión de proyectos.

Esto indica que hay una opinión o visión unificada por parte de los colaboradores de la organización que laboran en las oficinas, puesto que las 7 personas encuestadas afirman que dentro de la organización se da la gestión de proyectos.

4.1. ANÁLISIS GLOBAL DE LAS PREGUNTAS

Se visualiza de acuerdo a los resultados obtenidos por medio de las encuestas que hay una opinión compartida por parte de todos los colaboradores de la organización que laboran en las oficinas, respecto a que dentro de PRC se han definido claramente las áreas o departamentos, que las acciones de la organización actualmente se enmarcan en los objetivos plasmados, también que PRC realiza capacitaciones a sus miembros y que dentro de esta organización se lleva a cabo la gestión de proyectos.

De acuerdo a lo planteado por Henry Mintzberg, quien manifiesta que las tareas en la organización deben coordinarse y para ello deben establecerse mecanismos de coordinación como son la supervisión directa, la adaptación mutua y la estandarización (de procesos, de resultados, de normas y de habilidades), se puede decir que de acuerdo a la información recolectada por medio de las encuestas, PRC se caracteriza por no implementar una adecuada supervisión de sus procesos y actividades, puesto que se determina que hay un desconocimiento por parte de casi todos los colaboradores de la organización que laboran en las oficinas, referente a la implementación de un mapa de procesos en PRC, No hay claridad sobre si se ha definido un responsable para cada proceso, y no hay conocimiento de si la organización cuenta con un manual de funciones para cada uno de los cargos.

Por otra parte se puede decir que casi todos los colaboradores encuestados están de acuerdo en que hay un conocimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo planteados por PRC, que hay conocimiento de la misión y visión del P.R.C por parte de los colaboradores, también que la organización cuenta con el procedimiento de contratación y selección de personal y realiza seguimiento y control a los procesos. Esto permite determinar que si se concibe la organización

como una unidad social orientada a las consecución de metas, que regularmente se encuentran plasmadas en los objetivos de la organización.

Mintzberg, establece también los diferentes parámetros para el diseño organizacional, los cuales se congregan en cuatro grupos: a) diseño de puestos: especialización, formalización, preparación y adoctrinamiento, b) diseño de la superestructura: departamentalización y tramo de autoridad, c) diseño de vínculos laterales: planificación y control y dispositivos de enlace, y d) diseño de la toma de decisiones: centralización y descentralización; de acuerdo a lo anterior y a la información dada por parte de los colaboradores del PRC, se puede determinar que se encuentran establecidos niveles jerárquicos dentro de la organización, al igual que se encuentran plenamente establecidos y definidos los cargos, y no hay conocimiento de si la organización cuenta con un manual de funciones para cada uno de los cargos.

Por otra parte Mintzberg, introduce su teoría acerca de las diferentes configuraciones estructurales (estructura simple, burocracia mecánica y profesional, forma divisional y adhocracia), se puede resaltar que hay una dispersión en cuanto al tipo de estructura que posee la organización PRC y sobre si esta posee un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización, al igual que los lineamientos que orientan el diseño de la estructura organizacional del P.R.C están establecidos por el PCN para todos los palenques regionales y se puede resaltar que hay una discrepancia en cuanto al tipo de estructura que posee la organización PRC y sobre si esta posee un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización.

El trabajo de Henry Mintzberg ha permitido concretar la esencia y significado de la estructuración de las organizaciones, en un lenguaje que sin perder su profundidad y consistencia cognitiva, se convierte en un compendio del diseño que permite comprender el fenómeno organizacional, para intervenirlo y posibilitar su transformación. De acuerdo a esto en términos general se puede decir que en la mayoría de los aspectos evaluados se encuentra una opinión compartida por los colaboradores, y solo en un par de aspectos se tiene un desconocimiento por parte de estos, lo que indica que hay claridad en cuanto que es PRC, como se llevan a cabo sus procesos, hacia donde va, y qué papel desempeña esta organización.

4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LA ENTREVISTA Y LA ENCUESTA

De acuerdo a la información obtenida por medio de la entrevista y las encuestas se puede decir que hay una visión compartida por parte de los miembros de la organización, dado que la información que arrojan las encuestas es bastante similar a la obtenida en la entrevista, y solo en algunos aspectos hay cierta discrepancia y dispersión, pero cabe resaltar que hay que analizar estos aspectos que son relevantes para el tema de estructura organizacional, uno de los aspectos es que de acuerdo al coordinador no se encuentran establecidos niveles jerárquicos dentro de la organización, pero según los miembros de la organización que laboran en las oficinas, sí hay niveles jerárquicos; lo cual permite establecer que esto tiene como consecuencia una visión diferente de lo que pretenden los directivos del PRC con la estructura organizacional plasmada, y lo que visualizan los colaboradores de dicha organización, lo que impide que haya una claridad en cuanto a las responsabilidades, autoridad, supervisión, entre otros aspectos, puesto que de acuerdo con Mintzberg, con la agrupación en unidades se crea el sistema de autoridad formal del cual emerge la jerarquía de la organización, y dicha agrupación debe estar claramente definida y comprendida por todos los miembros de la organización.

Otro aspecto relevante es que hay cierta discrepancia entre lo que piensan los colaboradores del tipo de estructura que posee la organización PRC, puesto que unos la asocian con una estructura funcional, algunos lineal y otros horizontal, siendo estos últimos los que concuerdan con el coordinador, quien afirma que el tipo de estructura que maneja PRC es el Horizontal. Mintzberg, introduce su teoría acerca de las diferentes configuraciones estructurales (estructura simple, burocracia mecánica y profesional, entre otras) y de acuerdo a estas, todos los miembros de la organización deben tener claro bajo qué estructura está regida y guiada dicha organización, con el propósito de que todos y cada uno de los colaboradores compartan los mismos lineamientos y se dirijan hacia un mismo objetivo. Esta discrepancia que se visualiza en este aspecto trae como consecuencia, falta de claridad en las líneas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados, puesto que no se tiene claro por parte de todos los miembros de la organización la estructura por la cual están regidos y esta genera o no niveles jerárquicos.

Por otro lado según los miembros la organización cuenta con el procedimiento de contratación y selección de personal, pero el coordinador dice que solo se da en casos especiales, que el trabajo es voluntario y no hay una relación contractual

con PRC, esta discrepancia genera cierta incertidumbre por parte de los colaboradores de la organización, quienes aseguran tener un vínculo contractual con el PRC, pero de acuerdo a los directivos el trabajo de sus miembros es voluntario. Además de ello puede generar cierta inseguridad para las personas que quieran ser parte de la organización, puesto que no se tiene claro si se llevara a cabo o no una contratación.

También cabe resaltar que por parte del coordinador PRC posee un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización, mientras que los colaboradores discrepan en estos, algunos afirman lo dicho por el coordinador, que el PRC posee un organigrama, otros dicen que no, mientras que hay otros que desconocen si existe o no dicho organograma. Según Henry Mintzberg el organigrama es una representación gráfica de la jerarquía de una organización, la cual puede estar dispuesta por funciones, por productos, por clientes, por regiones, por procesos, entre otros, de acuerdo a este aporte, la discordancia existente entre colaboradores y directivos, referente al organigrama de la organización, genera falta de claridad en la estructura que posee la organización, en los niveles jerárquicos y los lineamientos de dicha organización, los cuales están representados gráficamente en un organigrama escrito, conocido y acatado por todos los miembros de la organización.

Además se puede decir que los colaboradores en su mayoría tiene desconocimiento de la implementación de un mapa de procesos dentro de PRC, al igual que si existe un responsable para cada proceso y se hace uso de un manual de funciones por parte de las personas que laboran dentro de la organización, dichos aspectos a los cuales el coordinador asegura que se llevan a cabo o se implementan en la organización. De acuerdo a lo planteado por Henry Mintzberg, quien manifiesta que las tareas en la organización deben coordinarse y para ello deben establecerse mecanismos de coordinación como son la supervisión directa, la adaptación mutua y la estandarización (de procesos, de resultados, de normas y de habilidades), este desconocimiento por parte de los colaboradores del PRC, no permite implementar una adecuada supervisión de sus procesos y actividades, puesto que si no hay claramente definido un responsable para cada proceso, impide que estos se lleven a cabo de la mejor manera, por otro lado si no hay claridad en cuanto al manual de funciones para cada uno de los cargos, los miembros de la organización no tendrán claro cuál es el rol de cada uno de ellos dentro de la organización, y cuáles son sus funciones dentro de cada equipo de trabajo.

En términos generales se presentan incongruencias entre la información que arrojaron la entrevista y las encuestas, dichas discrepancias se reflejan en aspectos relevantes que interfieren en la estructura organizacional del PRC, además impiden que los procesos se desarrollen de manera óptima, por cual es de total importancia generar una propuesta de mejoramiento que permita contribuir al fortalecimiento de la estructura organizacional del Palenque Regional el Congal (PRC).

CAPÍTULO 5. CAUSAS DE LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PRC

De acuerdo a las visitas realizadas previamente a la organización y la información recolectada por medio de los métodos implementados, se han encontrado una serie de falencias en su estructura organizacional y su funcionamiento, que es el tema de interés, las cuales específicamente son: primero, se desarrollan los procesos y actividades de manera muy informal, segundo no está esquematizado claramente un organigrama, tercero no están definidos claramente los cargos o roles de cada una de las personas que integran los equipos, cuarto, no encuentra elaborado un manual de procesos y procedimientos, quinto no hay claridad en cuanto a los objetivos a corto, mediano y largo plazo, sexto, no cuenta con una división apropiada en términos de infraestructura, que permitan identificar cada una de las áreas o en este caso líneas de acción que componen el PRC; y séptimo, a pesar de que la organización trabaja en torno a siete líneas de acción, actualmente 4 de ellas no se encuentran en su total funcionamiento.

Para comprender un problema se requiere de un análisis de sus causas, por ello se pretende determinar cuáles son los motivos por los cuales surgen los problemas planteados anteriormente.

Primero, el desarrollo de los procesos y actividades de manera muy informal se debe, a que pesar de que la organización posee unos lineamientos, sus acciones no se enmarca en estos, lo que conlleva a que los procesos en muchas de las ocasiones no se realicen en los tiempos pactados; también se debe a que la organización no implementa una planeación en la cual se establezcan metas y se cumplan, es por esto que posee dificultades en cuando a la capacidad de producir resultados visibles en el tiempo; y por ultimo no se ha determinado un procedimiento estándar que indique cómo llevar a cabo los procesos y actividades sino que este queda a criterio de la persona que lo realice.

Segundo, no se encuentra esquematizado claramente un organigrama, debido a que no le han dado la suficiente importancia o relevancia a la elaboración de un esquema que defina claramente la estructura organizacional, y también se debe a que la organización no posee unos estatutos claramente definidos y no está adscrita ante una entidad reguladora que lo exija.

Tercero, no están definidos claramente los cargos o roles de cada una de las personas que integran los equipos, esto se debe a que las personas que laboran

dentro del PRC no tienen una relación contractual con la organización, más bien realizan un trabajo comunitario, el cual no tiene una retribución económica, esto hace difícil que se establezcan estos cargos en cada uno de los equipos.

Cuarto, no encuentra elaborado un manual de procesos y procedimientos, esto es causado a que no se tiene una distinción de cada uno de los procedimientos que se deben realizar dentro de los procesos que se llevan a cabo dentro de los equipos de trabajo, lo cual impide que se tenga establecido una secuencia ordenada que indique la forma correcta en que se debe proceder.

Quinto, no hay claridad en cuanto a los objetivos a corto, mediano y largo plazo, esto se debe a que la organización no implementa una planeación en la cual se establezcan metas dentro de un espacio y tiempo determinado, lo cual permitiría tener resultados tangibles y medibles.

Sexto, no cuenta con una división apropiada en términos de infraestructura, que permitan identificar cada una de las áreas o en este caso líneas de acción que componen el PRC, esto responde a que al ser una organización de carácter social, no genera ingresos constantes y esto conlleva a que no se cuente con los recursos económicos necesarios para llevar a cabo la adecuación de sus instalaciones locativas.

Séptimo, a pesar de que la organización trabaja en torno a siete líneas de acción, actualmente 4 de ellas no se encuentran en su total funcionamiento, esto debe a temas de presupuesto y falta de personal calificado que permitan que las líneas funcionen de la mejor forma y que puedan desarrollar sus temáticas, con el propósito de cumplir con lo establecido y sirvan de apoyo al accionar de la organización.

CAPÍTULO 6. DISEÑO DE CARGOS Y SUBDIVISIÓN DE TAREAS

6.1 EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	PLANIFICADOR
Equipo:	EDUCACIÓN Y FORMACIÓN
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Recopila, clasifica y analiza la información para la elaboración y control de ejecución de planes y programas de la línea de acción. Estudiar las variables que en la ejecución de planes y programas, así como estimar el personal requerido y tiempo. Elaborar cronogramas de actividades para cada programa que se lleve a cabo. Determinar los recursos (económicos, humanos, técnicos, entre otros) necesarios para la realización de actividades. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.)	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en trabajo social, sociología, ciencias sociales, o áreas afines. Tener experiencia en formulación y creación de programas educativos preferiblemente y planeación de actividades.	
MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	DISEÑADOR
Equipo:	EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES
Estructuración de currículos para llevar a cabo los programas educativos que sean propuestos. Elaboración de material didáctico, (presentaciones de power point, afiches, carteleras, folletos, etc.) que sirvan de apoyo a los procesos educativos. Proponer actividades de fomento de la etnoeducación (ferias, conversatorios, foros, debates)
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.)
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA
Poseer estudios en trabajo social, sociología, ciencias sociales, o áreas afines. Estudios en licenciatura, normalista superior o áreas relacionadas con la educación.

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	FACILITADOR
Equipo:	EDUCACIÓN Y FORMACIÓN
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Establecer canales de comunicación entre los integrantes del equipo Llevar registros e informes de los avances del equipo Mantener informado a todos los miembros del equipo de actividades a realizarse (reuniones, visitas, toma de decisiones, comunicados) Presentar informes al equipo coordinador Retroalimentar información dentro del equipo Promover el conocimiento y estudio de los derechos étnico-territoriales y culturales de comunidades	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Conocer los derechos étnico-territoriales y culturales de comunidades Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en trabajo social, sociología, ciencias sociales, o áreas afines. Estudios en licenciatura, normalista superior o áreas relacionadas con la educación.	
MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	LOGÍSTICO
Equipo:	EDUCACIÓN Y FORMACIÓN
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Realizar gestiones para conseguir diferentes servicios (transporte, alimentación, alojamiento) Conseguir implementos para la realización de diferentes actividades y velar para que estos estén disponibles en el lugar y momento adecuado. Gestionar la adecuación de espacios y lugares en los cuales se proponga desarrollar alguna actividad.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Habilidades de Ordenación y Distribución Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en logística, administración, o áreas afines. Experiencia en organización de eventos y actividades	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	VOCERO
Equipo:	EDUCACIÓN Y FORMACIÓN
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Convocar medios de comunicación para divulgar información referente a programas y proyectos que se proponga el equipo (radio, televisión, páginas web, etc.) Brindar información referente al equipo ante el la comunidad en general Establecer comunicación directas con el equipo coordinador Asistir a eventos públicos referentes al tema concerniente al equipo Comunicar al equipo informaciones pertinentes.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en trabajo social, sociología, ciencias sociales, o áreas afines. Estudios en licenciatura, normalista superior o áreas relacionadas con la educación.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	GESTOR
Equipo:	EDUCACIÓN Y FORMACIÓN
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Gestionar recursos para la realización de los proyectos Proponer la realización de actividades ante diferentes comunidades Acudir ante diferentes entidades buscando apoyo	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 (ley de comunidades negras) Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en trabajo social, sociología, ciencias sociales, o áreas afines. Estudios en licenciatura, normalista superior o áreas relacionadas con la educación. Estudios en administración de empresas, economía, administración pública, u otras áreas afines.	

6.2 DEFENSA Y RECUPERACIÓN DEL TERRITORIO Y MEDIO AMBIENTE

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	PLANIFICADOR
Equipo:	TERRITORIO Y MEDIO AMBIENTE
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Recopila, clasifica y analiza la información para la elaboración y control de ejecución de planes y programas de la línea de acción. Elaborar cronogramas de actividades para cada programa que se lleve a cabo. Determinar los recursos (económico, humanos, técnicos, entre otros) necesarios para la realización de actividades. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Conocer los derechos étnico-territoriales y culturales de comunidades negras/afrocolombianas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en Trabajo social, Sociología, Ciencias Sociales, o áreas afines. Estudios en Derecho, Ciencias Políticas, Ingeniero ambiental, agrónomos, profesionales en acuicultura.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	DISEÑADOR
Equipo:	TERRITORIO Y MEDIO AMBIENTE
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Plantear estrategias para promover el cuidado y defensa de los territorios. Proponer tácticas para impulsar un sentido de pertenencia en los habitantes de los territorios hacia el mismo Estimular la creación de proyectos productivos en los territorios ancestrales, basados en el uso sostenible de los recursos naturales que hay en él. Fomentar el conocimiento y estudio sobre gobernabilidad, etnicidad y cultura	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Conocer los derechos étnico-territoriales y culturales de comunidades negras/afrocolombianas.	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en Trabajo social, Sociología, Ciencias Sociales, o áreas afines. Estudios en Derecho, Ciencias Políticas, Ingeniero ambiental, agrónomos, profesionales en acuicultura	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	FACILITADOR
Equipo:	TERRITORIO Y MEDIO AMBIENTE
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Establecer canales de comunicación entre los integrantes del equipo Llevar registros e informes de los avances del equipo Mantener informado a todos los miembros del equipo de actividades a realizarse (reuniones, visitas, toma de decisiones, comunicados) Presentar informes al equipo coordinador Retroalimentar información dentro del equipo Promover el conocimiento y estudio de los derechos étnico-territoriales y culturales de comunidades	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Conocer los derechos étnico-territoriales y culturales de comunidades negras/afrocolombianas.	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en Trabajo social, Sociología, Ciencias Sociales, o áreas afines. Estudios en Derecho, Ciencias Políticas. Ingeniero ambiental, agrónomos, profesionales en acuicultura	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	LOGÍSTICO
Equipo:	TERRITORIO Y MEDIO AMBIENTE
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Realizar gestiones para conseguir diferentes servicios (transporte, Consequir implementos para la realización de diferentes actividades y velar para que estos estén disponibles en el lugar y momento adecuado. Gestionar la adecuación de espacios y lugares en los cuales se proponga.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Habilidades de Ordenación y Distribución Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en logística, administración, o áreas afines. Experiencia en organización de eventos y actividades.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	VOCERO
Equipo:	TERRITORIO Y MEDIO AMBIENTE
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Convocar medios de comunicación para divulgar información referente a programas y proyectos que se proponga el equipo (radio, televisión, páginas web, etc.) Brindar información referente al equipo ante el la comunidad en general Establecer comunicación directas con el equipo coordinador Asistir a eventos públicos referentes al tema concerniente al equipo Comunicar al equipo informaciones pertinentes.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en trabajo social, sociología, ciencias sociales, o áreas afines. Estudios en licenciatura, normalista superior o áreas relacionadas con la educación.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	GESTOR
Equipo:	TERRITORIO Y MEDIO AMBIENTE
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Gestionar recursos para la realización de los proyectos Proponer la realización de actividades ante diferentes comunidades Acudir ante diferentes entidades buscando apoyo	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 (ley de comunidades negras) Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en trabajo social, sociología, ciencias sociales, o áreas afines. Estudios en licenciatura, normalista superior o áreas relacionadas con la educación. Estudios en administración de empresas, economía, administración pública, u otras áreas afines.	

6.3 FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO AUTÓNOMO

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	PLANIFICADOR
Equipo:	FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Implementar estrategias para la capacitación del personal con el propósito de contar con personal altamente calificado en temas como política, derechos colectivos y leyes referentes a comunidades negras. Formular estrategias para la incursión de la organización en aspectos políticos, étnicos y territoriales.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.)	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Estudios en administración de empresas, economía, contaduría Pública, u otras áreas afines. Experiencia en elaboración de planes estratégicos, y seguimiento a procesos.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	DISEÑADOR
Equipo:	FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Establecer mecanismos para la interacción constante con cada uno de los equipos técnicos Fomentar la participación del personal en la actividades que se propongan (capacitaciones, diplomados, foros) que potencialicen las capacidades del personal. Promover la integración de más personas (mujeres, jóvenes, adultos) al Proceso de comunidades Negras	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Habilidades administrativas, organizacionales y liderazgo.	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Estudios en administración de empresas, economía, administración pública, u otras áreas afines. Estudios en Trabajo social, sociología, y Ciencias Sociales. Estudios en ciencias políticas, o Derecho.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	FACILITADOR
Equipo:	FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Establecer canales de comunicación entre los integrantes del equipo Llevar registros e informes de los avances del equipo Mantener informado a todos los miembros del equipo de actividades a realizarse (reuniones, visitas, toma de decisiones, comunicados) Presentar informes al equipo coordinador Retroalimentar información dentro de la organización, Promover el conocimiento y estudio de los derechos étnico-territoriales y culturales de comunidades	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Habilidades administrativas, organizacionales y liderazgo.	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Estudios en administración de empresas, economía, administración pública, u otras áreas afines. Estudios en Trabajo social, sociología, y Ciencias Sociales. Estudios en ciencias políticas, o Derecho.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	LOGÍSTICO
Equipo:	FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Realizar gestiones para conseguir diferentes servicios (transporte, alimentación. Conseguir implementos para la realización de diferentes actividades y velar para que estos estén disponibles en el lugar y momento adecuado. Gestionar la adecuación de espacios y lugares en los cuales se proponga desarrollar alguna actividad	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Habilidades de Ordenación y Distribución Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en logística, administración, o áreas afines. Experiencia en organización de eventos y actividades	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	VOCERO
Equipo:	FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Convocar medios de comunicación para divulgar información referente a programas y proyectos que se proponga el equipo (radio, televisión, páginas web, etc.) Brindar información referente al equipo ante el la comunidad en general Establecer comunicación directas con el equipo coordinador Asistir a eventos públicos referentes al tema concerniente al equipo Comunicar al equipo informaciones pertinentes.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en trabajo social, sociología, ciencias sociales, o áreas afines. Estudios en licenciatura, normalista superior o áreas relacionadas con la educación.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	GESTOR
Equipo:	FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Buscar recursos para la realización de los proyectos Gestionar alianzas y convenios, para la capacitación y calificación política de los miembros. Proponer la realización de actividades ante diferentes comunidades Acudir ante diferentes entidades con la finalidad de buscar apoyo	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 (ley de comunidades negras) Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en trabajo social, sociología, ciencias sociales, o áreas afines. Estudios en licenciatura, normalista superior o áreas relacionadas con la educación. Gestor social. Estudios en administración de empresas, economía, administración pública, u otras áreas afines.	

6.4 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	PLANIFICADOR
Equipo:	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Elaborar planes estratégicos que direccionen el accionar de la organización. Establecer objetivos y metas para el corto, mediano y largo plazo. Implementar estrategias para la capacitación del personal con el propósito de contar con personal altamente calificado en temas como política, derechos colectivos y leyes referentes a comunidades negras.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.)	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Estudios en administración de empresas, economía, contaduría Pública, u otras áreas afines. Experiencia en elaboración de planes estratégicos, y seguimiento a procesos.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	DISEÑADOR
Equipo:	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES Elaborar evaluaciones de desempeño para los miembros del PRC. Elaborar formatos para estandarizar diferentes procesos de la organización (solicitudes, quejas, reclamos) Establecer mecanismos para la interacción constante con cada uno de los equipos técnicos Fomentar la participación del personal en la actividades que se propongan (capacitaciones, diplomados, foros) que potencialicen las capacidades del personal. Promover la integración de más personas (mujeres, jóvenes, adultos) al Proceso de comunidades Negras.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Habilidades administrativas, organizacionales y liderazgo.	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Estudios en administración de empresas, economía, administración pública, u otras áreas afines. Estudios en Trabajo social, sociología, y Ciencias Sociales. Estudios en ciencias políticas, o Derecho.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	FACILITADOR
Equipo:	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Establecer canales de comunicación entre los integrantes del equipo Difundir la misión y la Visión en los integrantes del PRC y miembros de otras organizaciones que se relacionan con esta. Fomentar los principios de la organización. Incentivar el liderazgo en los miembros de la organización. Llevar registros e informes de los avances del equipo Mantener informado a todos los miembros del equipo de actividades a realizarse(reuniones, visitas, toma de decisiones, comunicados) Presentar informes al equipo coordinador Retroalimentar información dentro de la organización, Promover el conocimiento y estudio de los derechos étnico-territoriales y culturales de comunidades.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Habilidades administrativas, organizacionales y liderazgo.	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Estudios en administración de empresas, economía, administración pública, u otras áreas afines. Estudios en Trabajo social, sociología, y Ciencias Sociales. Estudios en ciencias políticas, o Derecho	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	LOGÍSTICO
Equipo:	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Realizar gestiones para conseguir diferentes servicios (transporte, alimentación. Optimizar el uso de los espacios de la organización, implementando diferentes formas de organizar implementos tales como: Estanterías, libros, archivadores, equipos de cómputo, materiales, etc. Conseguir implementos para la realización de diferentes actividades y velar para que estos estén disponibles en el lugar y momento adecuado. Gestionar la adecuación de espacios y lugares en los cuales se proponga desarrollar alguna actividad	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Habilidades de Ordenación y Distribución Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en logística, administración, o áreas afines. Experiencia en organización de eventos y actividades	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	VOCERO
Equipo:	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Convocar medios de comunicación para divulgar información referente a programas y proyectos que se proponga el equipo (radio, televisión, páginas web, etc.) Brindar información referente al equipo ante el la comunidad en general Establecer comunicación directas con el equipo coordinador Asistir a eventos públicos referentes al tema concerniente al equipo Comunicar al equipo informaciones pertinentes.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en trabajo social, sociología, ciencias sociales, o áreas afines. Estudios en licenciatura, normalista superior o áreas relacionadas con la educación.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	GESTOR
Equipo:	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Buscar recursos para la realización de los proyectos. Gestionar alianzas y convenios, que fortalezcan la organización en términos políticos, económicos y estructurales. Proponer la realización de actividades ante diferentes comunidades Acudir ante diferentes entidades buscando apoyo.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 (ley de comunidades negras) Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en trabajo social, sociología, ciencias sociales, o áreas afines. Estudios en licenciatura, normalista superior o áreas relacionadas con la educación. Gestor social. Estudios en administración de empresas, economía, administración pública, u otras áreas afines.	

6.5 DEFENSA Y PROMOCIÓN DE DERECHOS HUMANOS/ÉTNICOS

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	PLANIFICADOR
Equipo:	DERECHOS HUMANOS/ÉTNICOS
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Recopila, clasifica y analiza la información para la elaboración y control de ejecución de planes y programas de la línea de acción. Contemplar amenazas y situaciones que atenten contra la integridad de las comunidades negras asentadas en la región. Estudiar las variables que en la ejecución de planes y programas, así como estimar el personal requerido y tiempo. Elaborar cronogramas de actividades para cada programa que se lleve a cabo. Determinar los recursos (económicos, humanos, técnicos, entre otros) necesarios para la realización de actividades.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Conocimientos en derechos humanos y étnicos	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en trabajo social, sociología, ciencias sociales, o áreas afines. Profesionales en derecho, ciencias políticas, entre otros aspectos.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	DISEÑADOR
Equipo:	DERECHOS HUMANOS/ÉTNICOS
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Estructuración de programas formativos en derechos humanos. Proponer actividades de fomento de la exigibilidad de los derechos colectivos y la denuncia de la vulneración de los mismos. Llevar a cabo planes enfocados a la capacitación en manejo de conflictos.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.)	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en trabajo social, sociología, ciencias sociales, o áreas afines. Estudios en licenciatura, normalista superior o áreas relacionadas con la educación. Profesionales en derecho, ciencias políticas, entre otros aspectos.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	FACILITADOR
Equipo:	DERECHOS HUMANOS/ÉTNICOS
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Establecer canales de comunicación entre los integrantes del equipo Llevar registros e informes de los avances del equipo Mantener informado a todos los miembros del equipo de actividades a realizarse (reuniones, visitas, toma de decisiones, comunicados) Presentar informes al equipo coordinador Retroalimentar información dentro del equipo Promover el conocimiento y estudio de los derechos étnico-territoriales y culturales de comunidades	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Conocer los derechos étnico-territoriales y culturales de comunidades Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en trabajo social, sociología, ciencias sociales, o áreas afines. Profesionales en derecho, ciencias políticas, entre otros aspectos.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	LOGÍSTICO
Equipo:	DERECHOS HUMANOS/ÉTNICOS
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Realizar gestiones para conseguir diferentes servicios (transporte, Consequir implementos para la realización de diferentes actividades y velar para que estos estén disponibles en el lugar y momento adecuado. Gestionar la adecuación de espacios y lugares en los cuales se proponga desarrollar alguna actividad.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Habilidades de Ordenación y Distribución Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en logística, administración, o áreas afines. Experiencia en organización de eventos y actividades	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	VOCERO
Equipo:	DERECHOS HUMANOS/ÉTNICOS
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Convocar medios de comunicación para divulgar información referente a programas y proyectos que se proponga el equipo (radio, televisión, páginas web, etc.) Brindar información referente al equipo ante el la comunidad en general Establecer comunicación directas con el equipo coordinador Asistir a eventos públicos referentes al tema concerniente al equipo Comunicar al equipo informaciones pertinentes.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en trabajo social, sociología, ciencias sociales, o áreas afines. Estudios en licenciatura, normalista superior o áreas relacionadas con la educación.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	GESTOR
Equipo:	DERECHOS HUMANOS/ÉTNICOS
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Buscar recursos para la realización de los proyectos Gestionar alianzas y convenios, que fortalezcan la organización en términos políticos, económicos y estructurales. Proponer la realización de actividades ante diferentes comunidades Acudir ante diferentes entidades buscando apoyo	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 (ley de comunidades negras) Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en trabajo social, sociología, ciencias sociales, o áreas afines. Estudios en licenciatura, normalista superior o áreas relacionadas con la educación. Gestor social. Estudios en administración de empresas, economía, administración pública, u otras áreas afines.	

6.6 GÉNERO Y GENERACIÓN

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	PLANEADOR
Equipo:	GENERO Y GENERACIÓN
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Establecer propuestas encaminadas al fomento de la participación de jóvenes y mujeres en el proceso de comunidades negras. Elaborar programas especiales para convocar jóvenes a integrarse a la organización. Propones proyectos formativos que permitan potencializar las habilidades y conocimientos de las mujeres y los jóvenes de la región en aspectos políticos, étnicos, culturales y ambientales.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Conocimientos en derechos humanos y étnicos	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en trabajo social, sociología, ciencias sociales, o áreas afines. Profesionales en derecho, ciencias políticas, entre otros aspectos.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	DISEÑADOR
Equipo:	GENERO Y GENERACIÓN
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Generar espacios como encuentros y seminarios para población joven afrocolombiana para el intercambio de ideas y experiencias. Efectuar campañas para inculcar en las mujeres y jóvenes un sentido de pertenencia por la región, el territorio y la cultura. Elaborar propuestas para promover el liderazgo y buscar nuevos referentes para el movimiento afrocolombiano.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Conocimientos en derechos humanos y étnicos	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en trabajo social, sociología, ciencias sociales, o áreas afines. Estudios en licenciatura, normalista superior o áreas relacionadas con la educación. Profesionales en derecho, ciencias políticas, entre otros aspectos.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	FACILITADOR
Equipo:	GENERO Y GENERACIÓN
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Establecer canales de comunicación entre los integrantes del equipo Llevar registros e informes de los avances del equipo Mantener informado a todos los miembros del equipo de actividades a realizarse(reuniones, visitas, toma de decisiones, comunicados) Presentar informes al equipo coordinador Retroalimentar información dentro del equipo Promover el conocimiento y estudio de los derechos étnico-territoriales y culturales de comunidades	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Conocer los derechos étnico-territoriales y culturales de comunidades Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en trabajo social, sociología, ciencias sociales, o áreas afines. Profesionales en derecho, ciencias políticas, entre otros aspectos.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	LOGÍSTICO
Equipo:	GENERO Y GENERACIÓN
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Realizar gestiones para conseguir diferentes servicios (transporte, alimentación, alojamiento entre otros). Conseguir implementos para la realización de diferentes actividades y velar para que estos estén disponibles en el lugar y momento adecuado. Gestionar la adecuación de espacios y lugares en los cuales se proponga desarrollar alguna actividad.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Habilidades de Ordenación y Distribución Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en logística, administración, o áreas afines. Profesionales en derecho, ciencias políticas, entre otros aspectos. Experiencia en organización de eventos y actividades	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	VOCERO
Equipo:	GENERO Y GENERACIÓN
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Convocar medios de comunicación para divulgar información referente a programas y proyectos que se proponga el equipo (radio, televisión, páginas web, etc.) Brindar información referente al equipo ante el la comunidad en general Establecer comunicación directas con el equipo coordinador Asistir a eventos públicos referentes al tema concerniente al equipo Comunicar al equipo informaciones pertinentes.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en trabajo social, sociología, ciencias sociales, o áreas afines. Profesionales en derecho, ciencias políticas, entre otros aspectos.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	GESTOR
Equipo:	GENERO Y GENERACIÓN
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Gestionar recursos para la realización de los proyectos Proponer la realización de actividades ante diferentes comunidades Acudir ante diferentes entidades buscando apoyo Buscar alianzas y convenios que permitan sacar adelante procesos participativos de la población juvenil. Promover la inclusión de los jóvenes y mujeres afrocolombianos en procesos políticos y socioculturales.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 (ley de comunidades negras) Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en trabajo social, sociología, ciencias sociales, o áreas afines. Profesionales en derecho, ciencias políticas, entre otros aspectos.	

6.7 COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	PLANIFICADOR
Equipo:	COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Establecer canales de comunicación que faciliten el flujo de información al interior de la organización. Establecer programas comunicativos a realizarse por parte de este equipo durante un tiempo determinado. Plantear estrategias para dar a conocer la organización a nivel nacional como internacional, mediante la utilización de diferentes medios de comunicación.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Uso de equipo tecnológicos.	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en sistemas, informática, comunicación social, fotografía, etc.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	DISEÑADOR
Equipo:	COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Elaboración de comunicados e informaciones relevantes para el proceso de comunidades negras Informar sobre noticias de la actualidad, concernientes a los temas de interés para la organización. Diseñar folletos, revistas y periódicos con el ánimo de difundir información hacia la comunidad nacional e internacional. Proponer la creación de blogs y espacios en la red que permitan interactuar con el mundo entero (páginas web, redes sociales, programas radiales en internet, etc.) y de esta manera poder expandir el propósito que busca la organización.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.)	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en sistemas, informática, comunicación social, Publicidad, fotografía, etc.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	FACILITADOR
Equipo:	COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Establecer canales de comunicación entre los integrantes del equipo Llevar registros e informes de los avances del equipo Mantener informado a todos los miembros del equipo de actividades a realizarse (reuniones, visitas, toma de decisiones, comunicados) Presentar informes al equipo coordinador Retroalimentar información dentro del equipo Promover el conocimiento y estudio de los derechos étnico-territoriales y culturales de comunidades	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Conocer los derechos étnico-territoriales y culturales de comunidades Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.)	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en trabajo social, sociología, ciencias sociales, o áreas afines. Profesionales en derecho, ciencias políticas, entre otros aspectos.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	LOGÍSTICO
Equipo:	COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Realizar gestiones para conseguir diferentes servicios (transporte, alimentación, alojamiento entre otros). Conseguir implementos para la realización de diferentes actividades y velar para que estos estén disponibles en el lugar y momento adecuado. Gestionar la adecuación de espacios y lugares en los cuales se proponga desarrollar alguna actividad. Velar por el cuidado de los equipos tecnológicos con los que cuenta la organización.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Habilidades de Ordenación y Distribución Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas,	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en logística, administración, o áreas afines. Profesionales en derecho, ciencias políticas, entre otros aspectos. Experiencia en organización de eventos y actividades	

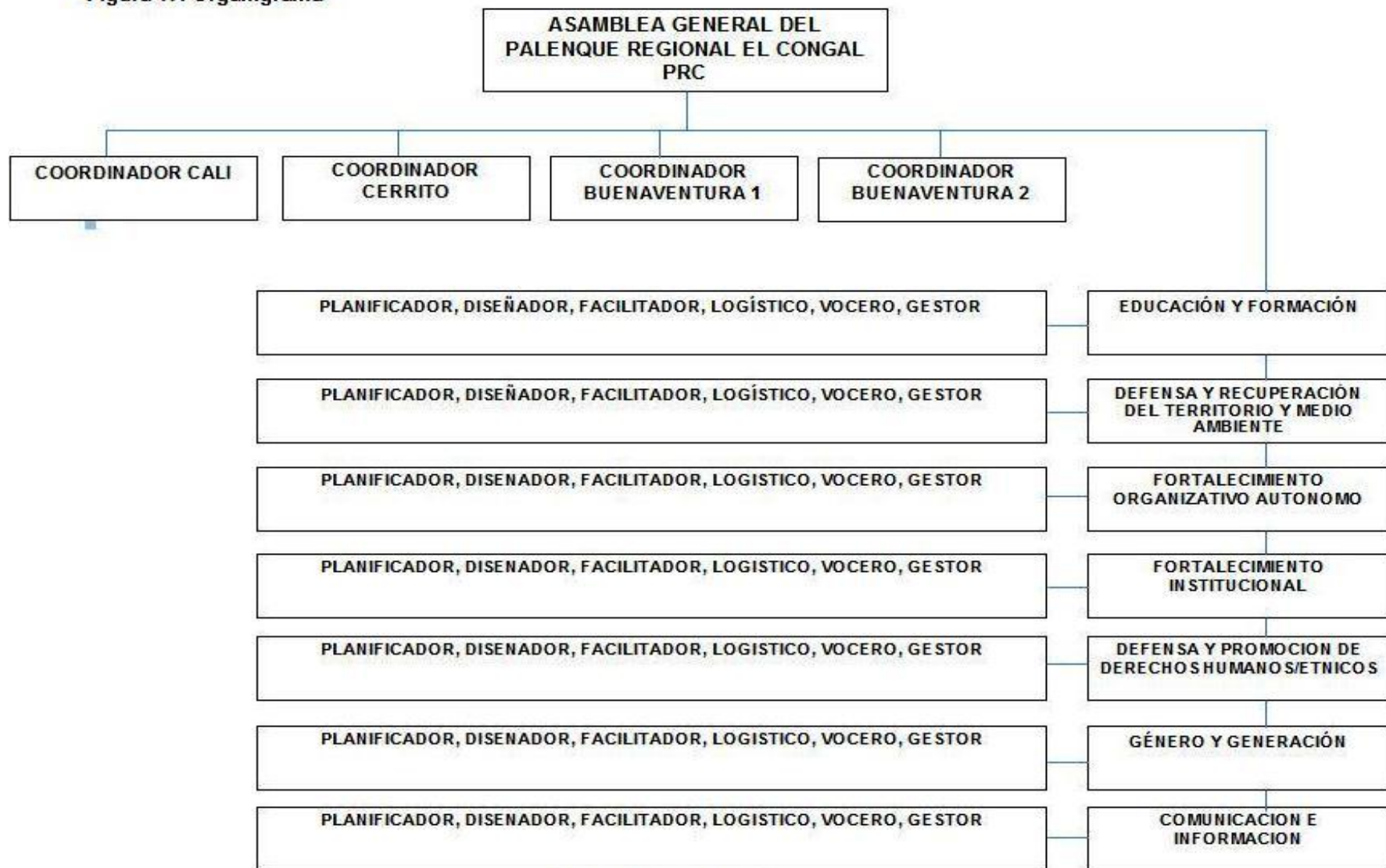
MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	VOCERO
Equipo:	COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Convocar medios de comunicación para divulgar información referente a programas y proyectos que se proponga el equipo (radio, televisión, páginas web, etc.) Brindar información referente al equipo ante el la comunidad en general Establecer comunicación directas con el equipo coordinador Asistir a eventos públicos referentes al tema concerniente al equipo Comunicar al equipo informaciones pertinentes.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en sistemas, informática, comunicación social, Publicidad fotografía, etc.	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	GESTOR
Equipo:	COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
Gestionar recursos para la realización de los proyectos Proponer la realización de actividades ante diferentes comunidades Acudir ante diferentes entidades buscando apoyo Buscar alianzas y convenios que permitan sacar adelante procesos participativos de la población juvenil. Promover la inclusión de los jóvenes y mujeres afrocolombianos en procesos políticos y socioculturales.	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocer la organización, funcionamiento y los objetivos que se persiguen. Tener conocimientos sobre pedagogía. Poseer conocimientos sobre la ley 70 (ley de comunidades negras) Tener habilidades en el uso de herramientas informáticas, (paquete de office, correos electrónicos, etc.) Buena expresión verbal y corporal Habilidades comunicativas	
IV. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
Poseer estudios en sistemas, informática, comunicación social, fotografía, etc. Estudios en administración de empresas, economía, contaduría.	

De acuerdo al manual de funciones presentado anteriormente y con base en la concepción que se tiene de lo que es la estructura organizacional horizontal, que es vista como un equipo mínimo de altos ejecutivos y con pocos niveles gerenciales entre altos y medios. Lo verdaderamente esencial es que la organización se constituya en torno a sus procesos, en equipos autogestionados (empoderados) que desemboquen en unos pocos bloques planos de procesos básicos dentro de la organización. Con base en esto se presenta a continuación una propuesta de Organigrama de la organización Palenque Regional el Congal, con el propósito de tener clara la estructura del PRC, determinar los roles o cargos de los miembros de la organización, al igual que determinar la subdivisión de tareas.

Figura 17. Organigrama Palenque Regional El Congal

Figura 17. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 7. ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

Con el propósito de contribuir al mejoramiento de los procesos que se llevan a cabo dentro del PRC se exponen a continuación una serie de estrategias que permitan de acuerdo a la problemática solucionar aquellas falencias, dichas estrategias se plantea basadas en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Dichas estrategias se categorizan a continuación como Estrategias Administrativas, operativa y Talento humano

7.1. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

Crear una nueva línea de acción para definir un equipo de proyectos que se dedique únicamente y exclusivamente a buscar proyectos, gestionar recursos con ONGS internacionales, para poder sostener los programas locales.

Planear: establecer los procesos, secuencias e interacción, así como los criterios, métodos, disponibilidad de recursos e información para asegurar la eficacia y eficiencia de la creación de una nueva línea de acción.

Hacer: Establecer los lineamientos que deben tener esta nueva línea de acción; definir los objetivos, tanto general como específicos, que arrojan que es lo que se pretende y como se desea llevar a cabo los procesos y actividades dentro de esta línea de acción.

Precisar los diferentes cargos o roles que deben de tener las personas que conformaran esta línea.

Elaborar un presupuesto de lo que se requiere para la creación de esta nueva línea.

Definir las estrategias que se deberán llevar a cabo para cumplir con los objetivos y metas que se desean obtener.

Verificar: Reportar información de las actividades realizadas a los coordinadores.

Realizar comité de gestión y comité de coordinación, verificar cumplimiento y establecer acciones.

Atender la auditoria y entregar la información necesaria para que las persona encargadas de efectuar el control realicen las auditorias que correspondan.

Recopilar información de los resultados y compararla con lo planeado para que consolide informe de revisión.

Actuar: Diligenciar el Plan de Mejoramiento con las acciones correctivas y preventivas.

Poner en marcha las 4 áreas de la organización que no encuentran en funcionamiento o que no están cumpliendo con sus objetivos dentro de la misma.

Planear: Planificar las actividades necesarias para determinar las causas y consecuencias por las cuales estas áreas no están en funcionamiento, y a partir de ello elaborar una propuesta para determinar los recursos humanos y económicos que se necesitan para que dichas áreas funcionen.

Hacer: Elaborar un presupuesto de lo que se requiere para la reactivación de las líneas de acción que no están en funcionamiento.

Determinar el personal necesario para que cada área funcione de la mejor manera, en pro de las demás y por ende de toda la organización.

Precisar los diferentes cargos o roles que deben de tener las personas que conformaran cada equipo.

Definir las estrategias que se deberán llevar a cabo para cumplir con los objetivos y metas que se desean obtener en cada línea de acción.

Verificar: Reportar información de las actividades realizadas a los coordinadores. Realizar comité de gestión y comité de coordinación, verificar cumplimiento y establecer acciones.

Atender la auditoria y entregar la información necesaria para que las persona encargadas de efectuar el control realicen las auditorias que correspondan.

Recopilar información de los resultados y compararla con lo planeado para que consolide informe de revisión.

Actuar: Diligenciar el Plan de Mejoramiento con las acciones correctivas y preventivas.

Definir metas de cumplimiento en cada una de las áreas, que tiene el PRC, para que los coordinadores se preocupen por activar las áreas que no están en su total funcionamiento.

Planificar: Determinar los objetivos o metas, tanto a corto, mediano y largo plazo, que se deseen alcanzar en cada uno de los equipos o líneas de trabajo, establecer el tiempo en que se debe ejecutar cada uno de estos y concretar las fechas de socialización y lugares donde se va a realizar dichos encuentros y precisar las fechas de revisión y de entrega de resultados.

Hacer: Definir un cronograma de auditorías trimestrales.

Evaluaciones del sistema de control interno a través de la ejecución de auditorías. Participar en las actividades definidas en el cronograma.

Adelantar un seguimiento a cada equipo, de acuerdo a lo pactado en el cronograma.

Evaluar de qué forma se van a llevar a cabo las actividades y procesos dentro de cada línea

Definir los roles de cada una de las personas que integran cada equipo, con el propósito de que cada persona se haga responsable de una labor específica.

Verificar: Reportar información de las actividades realizadas en el mes a los coordinadores.

Realizar comité de gestión y comité de coordinación, verificar cumplimiento y establecer acciones.

Atender la auditoria y entregar la información necesaria para que las persona encargadas de efectuar el control realicen las auditorias que correspondan.

Recopilar información de los resultados y compararla con lo planeado para que se consolide un informe de revisión.

Actuar: Diligenciar el Plan de Mejoramiento con las acciones correctivas y preventivas.

7.2. ESTRATEGIAS OPERATIVAS

Realizar un barrido histórico de lo que han hecho y proyectar a futuro que es lo que van a hacer. Hacer un seguimiento a cada uno de los procesos para poder hacer trazabilidad y acompañamiento.

Planear: Planificar las actividades que se deben realizar para analizar los datos históricos que tienen de cada uno de los proyectos que se han llevado a cabo desde que está en funcionamiento la organización, y realizar un seguimiento a los que proyectos que están en vigencia, para tener una información actualizada y para poder llevar a cabo un acompañamiento.

Hacer: adelantar un seguimiento en cada uno de los equipos, y dentro de estos analizar lo que se ha hecho hasta la fecha, lo que se está haciendo y compararlo con lo establecido en los objetivos y metas de cada equipo.

Analizar la información obtenida y realizar un proceso de trazabilidad.

Retomar proyectos que quedaron inconclusos (si los hay) o redefinir nuevos objetivos o metas si es necesario.

Verificar: Reportar información de las actividades realizadas a los coordinadores. Realizar comité de gestión y comité de coordinación, verificar cumplimiento y establecer acciones.

Atender la auditoria y entregar la información necesaria para que las persona encargadas de efectuar el control realicen las auditorias que correspondan.

Recopilar información de los resultados y compararla con lo planeado para que se consolide un informe de revisión.

Actuar: Diligenciar el Plan de Mejoramiento con las acciones correctivas y preventivas.

Elaborar un manual de procesos y procedimientos, que permitan realizar y llevar a cabo cada uno de los procesos de manera más formal y siguiendo unos lineamientos claros y precisos.

Planear: Establecer los procesos, secuencias e interacción, así como los criterios, métodos, disponibilidad de recursos e información para asegurar la eficacia y eficiencia de la creación de una nueva línea de acción.

Hacer: Establecer los lineamientos que deben tener esta nueva línea de acción; definir los objetivos, tanto general como específicos, que arrojan que es lo que se pretende y como se desea llevar a cabo los procesos y actividades dentro de esta línea de acción.

Precisar los diferentes cargos o roles que deben de tener las personas que conformaran esta línea.

Elaborar un presupuesto de lo que se requiere para la creación de esta nueva línea.

Definir las estrategias que se deberán llevar a cabo para cumplir con los objetivos y metas que se desean obtener.

Verificar: Reportar información de las actividades realizadas a los coordinadores. Realizar comité de gestión y comité de coordinación, verificar cumplimiento y establecer acciones.

Atender la auditoria y entregar la información necesaria para que las persona encargadas de efectuar el control realicen las auditorias que correspondan.

Recopilar información de los resultados y compararla con lo planeado para que consolide informe de revisión.

Actuar: Diligenciar el Plan de Mejoramiento con las acciones correctivas y preventivas.

Definir un medio de comunicación más formal, como un correo institucional, que permita tener un soporte de los reportes, comunicados, actividades, entre otros, con el propósito de crear un mecanismo que dé más confiabilidad y a su vez permita agilizar los procesos y actividades.

Planear: Planificar las actividades necesarias para recolectar la información oportuna de todos los miembros de la organización y poder crear el correo institucional, que permita unificar un medio de comunicación para todos los colaboradores.

Hacer: Recolectar la información necesaria para la creación del correo institucional.

Determinar la cuenta de correo electrónico a utilizar, llámese Gmail, Hotmail, Yahoo, entre otros, para crear el correo institucional en dicha cuenta.

Crear las cuentas para cada uno de los miembros de la organización en dicho correo institucional.

Asignar dichas cuentas de correo electrónico a cada miembro de la organización, y entregar la información pertinente a cada uno.

Verificar: Reportar información de las actividades realizadas a los coordinadores. Realizar comité de gestión y comité de coordinación, verificar cumplimiento y establecer acciones.

Atender la auditoria y entregar la información necesaria para que las persona encargadas de efectuar el control realicen las auditorias que correspondan.

Recopilar información de los resultados y compararla con lo planeado para que consolide informe de revisión.

Actuar: Diligenciar el Plan de Mejoramiento con las acciones correctivas y preventivas.

7.3. ESTRATEGIAS DE TALENTO HUMANO

Llevar a cabo dentro de cada uno de los equipos de trabajo una evaluación de desempeño, que permita mejorar la manera en que se están llevando a cabo cada uno de los procesos.

Planear: Planificar las actividades necesarias para evaluar a cada uno de los equipos en cuanto a su desempeño, definir las fechas para llevar a cabo las

evaluaciones y determinar el o los métodos a utilizar para realizar la evaluación de desempeño.

Hacer: Definir el método que se utilizara para llevar a cabo la evaluación de desempeño.

Determinar el personal requerido para llevar a cabo dicha evaluación.

Definir los criterios que van a tener en cuenta para la realización de la evaluación.

Precisar cada cuanto se va a llevar a cabo las evaluaciones y determinar alguna clase de incentivo para resaltar la labor desempeña por determinado equipo de trabajo.

Verificar: Reportar información de las actividades realizadas a los coordinadores. Realizar comité de gestión y comité de coordinación, verificar cumplimiento y establecer acciones.

Atender la auditoria y entregar la información necesaria para que las persona encargadas de efectuar el control realicen las auditorias que correspondan.

Recopilar información de los resultados y compararla con lo planeado para que consolide informe de revisión.

Actuar: Diligenciar el Plan de Mejoramiento con las acciones correctivas y preventivas.

CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

- Cuando se habla de organización es inevitable hacer referencia al término estructura organizacional, pues esta permite a los colaboradores realizar su trabajo con eficiencia y eficacia, con el fin de lograr las metas organizacionales. El análisis de la estructura organizacional se enmarca dentro de la Teoría de la Contingencia Estructural, la cual surge para mostrar, a partir de diferentes investigaciones, que no existe una única forma de estructuración, pues la división del trabajo y su coordinación, dependerán de diversos factores y de las condiciones situacionales en las cuales la organización opera.
- Los análisis e investigaciones que se han hecho con respecto a tema de estructura organizacional han buscado comprender y en algunos casos explicar, el fenómeno de la división del trabajo y su integración y coordinación. Así, la estructuración de las organizaciones puede asumirse como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar y hasta predecir su comportamiento, por lo cual se sugiere, como lo expone Hall (1996), que las estructuras se diseñan buscando minimizar las influencias particulares de los individuos sobre la organización, de manera que los agentes subordinados se ajusten a los requerimientos de ésta, y no al contrario.
- Se asume que el diseño de la organización implica un doble proceso a través del cual se dimensiona (o redimensiona) la estructura de la organización. En este sentido comprende: 1) un ejercicio heurístico mediante el cual se elaboran planes con los que se conciben, fragmentan y coordinan unidades de actividad constituyendo sistemas de significados para la consecución de un fin, y 2) un ejercicio aplicativo mediante el cual se operacionalizan tales proyectos en acciones que convierten la forma representacional pretendida en una realidad objetiva. Así, el diseño implicará una fase de diagnóstico y otra de intervención, atendiendo a los eventos situacionales impuestos por factores exógenos, Miller (1987) y Hall (1996).
- Teniendo en cuenta lo anterior y luego de haber incursionado y analizado el PRC desde su estructura organizacional se encontraron falencias con respecto a

su estructura, las cuales responden a diferentes causas, que en su mayor parte se deben a la informalidad con la cual se llevan a cabo los diferentes procesos y actividades dentro de dicha organización, por cual se realizó una encuesta y una entrevista, con el propósito de recolectar información necesaria para determinar las causas de los problemas existentes en el PRC.

- Al analizar y revisar la estructura Organizacional del PRC, se encontró que se encuentra constituida por siete áreas de trabajo, las cuales están integradas por un equipo de trabajo cada una, dichos equipos están conformados por miembros de organización los cuales desempeñan un rol dentro de cada equipo, pero no hay un cargo definido o un rol específico para cada uno, aunque esto ubica al fenómeno de estructuración en un plano de pre-definición formal de la organización, no hay que desatender que lo informal también tiene un poder de influencia en la estructura, termina siendo un espacio de valoración en donde interactúan fuerzas, como la autonomía de los empleados, que son fundamentales en el diseño de la construcción organizativa Burrell & Morgan (1979). Por lo cual se elaboró un manual de funciones para cada equipo de acuerdo a sus necesidades y exigencias, lo cual dejara plasmado una división del trabajo con el propósito de contribuir al mejoramiento y fortaleciendo de la estructura organizacional del PRC.
- Se observa que dentro de dicho manual de funciones están especificados los cargos, en este caso los roles, de cada uno de los integrante de cada equipo, el cual debe tener como mínimo los roles de diseñador, planificador, logístico, Vocero, facilitador, y un gestor los cuales deben de trabar de manera conjuntamente y mancomunada para obtener mejores resultados y una articulación, donde cada uno posee funciones específicas, se establecen unas habilidades necesarias para cumplir con esta labor de la mejor manera y unos perfiles que permitan a los miembro identificar en qué áreas son útiles de acuerdo a sus conocimientos y manejo de diferentes temas.
- Mintzberg (1984) y Galbraith (1992, 2001) han desarrollado esquemas de configuración que suponen que la estructura organizacional es susceptible de ser diseñada y gestionada, sin estar necesariamente determinada por las imposiciones sociales, limitando el alcance a las intervenciones desde lo formal. De acuerdo a los problemas identificados en la estructura organizacional del PRC, y la determinación de las respectivas causas, se elaboró una serie de estrategias con el propósito de que la aplicación de dichas estrategias le permita a la

organización la optimización de los procesos que se llevan a cabo y contribuyan al fortalecimiento del Palenque Regional El Conga.

8.2. RECOMENDACIONES

8.2.1. Administrativas

- Se sugiere al PRC, la elaboración de un esquema que defina claramente la estructura organizacional (organigrama), que este visible para todos los miembros de la organización, al igual que para las personas que visiten o quieran obtener información del PRC.
- Se recomienda elaborar y plasmar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización, definiendo tiempos y espacios lo que permita que dichos objetivos sean tangibles y medibles. Además de que sean conocidos por todos los miembros de la organización.
- La creación de una nueva línea de acción que se encargue única y exclusivamente de la gestión y elaboración de proyectos, con el propósito de gestionar recursos con ONGS internacionales, para poder sostener los programas locales.
- Poner en marcha las 4 áreas de la organización que no encuentran en funcionamiento o que no están cumpliendo con los objetivos dentro de la misma, con el propósito de reactivar las líneas que están descuidadas y fortalecer las que no están realizando su labor al 100%.
- Se recomienda definir metas de cumplimiento en cada una de las áreas, que tiene el PRC, para que los coordinadores se preocupen por activar las áreas que no están en su total funcionamiento.
- Se sugiere la elaboración de un manual de funciones que determinen el rol o el cargo de cada una de las personas que hacen parte de los equipos que conforman la organización.

8.2.2. Operativas

- Se sugiere a los directivos del PRC, Elaborar un manual de procesos y procedimientos, que permitan realizar y llevar a cabo cada uno de los procesos de manera más formal y siguiendo unos lineamientos claros y precisos.
- Se sugiere adecuaciones en términos de infraestructura, para aprovechar el espacio que se tiene, y al mismo tiempo identificar cada una de las áreas por las cual está compuesta la organización y permita una mejor utilización del espacio.
- Definir un medio de comunicación más formal, como un correo institucional, que permita tener un soporte de los reportes, comunicados, actividades, entre otros, con el propósito de crear un mecanismo que dé más confiabilidad y a su vez permita agilizar los procesos y actividades.

8.2.3. Talento humano

- Se recomienda al PRC crear o implementar un modelo de evaluación de desempeño que permitan medir como su nombre lo dice el desempeño de cada equipo de trabajo al igual que de cada persona que labora o desempeña un rol dentro de estos equipos, para consolidar una política de mejoramiento y buscar una mejora continua en sus procesos.

BIBLIOGRAFÍA

ADMINDEEMPRESAS.BLOGST.COM. Características básicas de la organización formal. [en línea]. <<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/05/sistemas-culturales-formales.html>> [citado el 7 de Marzo de 2014]

AULAFACIL. Organización Formal E Informal. [en línea] <<http://www.aulafacil.com/principios-estructura-organizacion/curso/Lecc-2.htm>> [citado el 7 de Marzo de 2014]

CÁMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA Y LA SECRETARÍA DE PLANEACIÓN DE LA GOBERNACIÓN DEL VALLE. Encuesta Continua de Hogares (ECH) realizada en conjunto con el DANE para el tercer trimestre de 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; Administración Proceso Administrativo, Tercera edición; Cap.2 Las Empresas; Concepto de organizaciones; pág. 44-45.

DAFT, Richard L.; Teoría y diseño organizacional, novena edición; Parte 1 Introducción a las organizaciones; cap. 1 Organizaciones y teoría organizacional; Definición; Pág. 10.

DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos; Teorías Organizacionales y Administración, Segunda Edición; Fundamentales; pág. 5-6.

HITT Michael; BLACK Stewart y PORTER Lyman. Administración, Novena Edición, de, Pearson Educación de México S.A de C.V., 2006, Págs. 234 al 239.

MARÍN IDÁRRAGA, Diego Armando. Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá [en línea]. <http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1207/html> [citado el 8 de Marzo de 2014].

PALENQUE EL CONGAL. Libro: apoyando los procesos democráticos de las comunidades negras a través de la promoción de los derechos humanos. 1995

PÉREZ, Gerson Javier. Historia, geografía y puerto como determinantes de la situación social de Buenaventura. No. 91 Abril, 2007

PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL, P.O.T. “Convivencia Pacífica desde la Diversidad” Localización y División Política de Buenaventura. 2001

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Teoría de la Administración aplicada a la educación. México: ECASA, 1993. p. 56.

VIAFARA, Elder Aspectos políticos y sociales de la ley 70/1993, en el municipio de guapi, cauca (1993-2001), capítulo 2: contexto histórico-social del artículo transitorio 55 “Movimiento social afroamericano de los derechos civiles (EE.UU. 1960 – 1970)” universidad del cauca facultad de derecho, ciencias políticas y sociales, Popayán, 29 de enero de 2003 axe-cali.tripod.com/fiafara.htm, fecha de consulta: Diciembre 29 de 2011.

WIKIPEDIA®. Historia. [en línea]

<[http://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_\(Valle_del_Cauca\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_(Valle_del_Cauca))>. [citado el 3 de Abril de 2014]

ANEXOS

Anexo A. Desarrollo de Entrevista Coordinador PRC

¿Qué lineamientos orientan el diseño de la estructura organizacional del P.R.C?

Los lineamientos que orientan el diseño de la estructura organizacional del PRC, están dados por aquellas líneas de acción o líneas temáticas respecto a las que trabajan en los palenques.

¿Qué Tipo de estructura posee la organización P.R.C?

Se maneja una estructura horizontal, donde hay un equipo coordinador del palenque y se trabaja a través de equipos, en cada equipo se reparten las tareas y no necesariamente hay un líder sino que encarga a una persona de verificar las tareas.

¿Cuáles son sus aspectos positivos?

Permite mantener un liderazgo colegiado, permite que el equipo crezca y surjan nuevos líderes.

¿Cuáles son sus aspectos negativos?

Las personas necesitan alguien que ordene que hacer y en un comienzo es difícil, pero a través del tiempo se aprende a trabajar de esta forma.

¿El P.R.C posee un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?

El palenque regional el congal es un poco complejo en su constitución, los equipos se nombran en asamblea para que ocupen un rol, pero sus miembros no se reducen a estos equipos, hay algunos integrantes en los ríos no se puede decir...si hay un organigrama definido es a nivel regional, en la región del valle del cauca se encuentra que existe en orden descendente se encuentra la asamblea, luego el equipo coordinador del palenque, a pesar de que no hay jefes pero como miembro del equipo coordinador tiene mayor responsabilidad

¿Se han definido claramente las áreas o departamentos dentro de la organización?

Los departamentos, o áreas en PRC son las líneas temáticas,

¿Cuál es el área más estratégica?

El área más estratégica es el área de territorio, porque se tiene claro que para que exista la comunidad negra como un tipo de construcción social demanda que se tenga un territorio. De lo contrario somos ciudadanos comunes y corrientes.

¿Se encuentran plenamente establecidos y definidos los cargos dentro de la organización? ¿Cómo?

Si hay responsabilidades definidas, los cargos o las responsabilidades definidas están dados principalmente, en el palenque hay 4 personas en las coordinaciones regionales dos en el centro del valle y dos en la zona pacífica, ahí hay responsabilidades definidas.

En los equipos técnicos no hay responsabilidades individuales, si no que el equipo responde por el tema o por sus tareas. En cada equipo las personas toman iniciativa para beneficio del equipo más no individual.

La vocería se toma de acuerdo a los perfiles, y no se toma respecto a disciplinas académicas, por ejemplo una persona que tiene experiencias o destrezas. No necesariamente un profesional sino que lo ha vivido en la práctica y es la persona idónea para argumentar

Cuando se trata de argumentar técnicamente, de poner otras experiencias, ahí se busca la persona idónea para eso que posiblemente sea un profesional en dicha área

Entrevistador ¿podría ser una persona fuera de la organización?
Por fuera del equipo más bien.

¿Cuenta la organización con una misión y visión clara y compartida por todos los miembros de la misma?

Es una orientación nacional, pero contextualizado a la región, explica el entrevistado que en la región pacífica por ejemplo el enfoque es hacia el manejo

sostenible de la región, en el caso de la zona andina se habla de rescate del territorio pero el fin de ello es que se tenga el territorio.

¿Cuales son los procesos que se llevan a cabo con mayor frecuencia?

Los procesos que se llevan a cabo son los relacionados con los derechos humanos, el cual está en función del derecho a la vida

También como se hace uso de los derechos civiles y políticos que son unos derechos a los cuales no se les presta mucha atención pero son los que están más violados y también en el campo de los derechos sociales y culturales.

La defensa y conquista de los derechos humanos, como un proceso.

¿Cómo se llevan a cabo estos dos procesos?

Más bien se dinamiza, entonces el equipo de territorio se formula unas estrategias para la defensa del territorio tanto urbano como rural. En las zonas rurales se encuentran las juntas de los concejos comunitarios, las cuencas, entonces el equipo de territorio lo que hace es reunirse con la administración local y plantearse las estrategias para que cuando vayan a entrar las retroexcavadoras o vayan a invadir el territorio de cultivo de uso ilícito siempre haya una posición unificada, o que se tenga claro que hay una posición de conjunto.

En el marco de los derechos humanos se hace lo mismo, donde el equipo de derechos humanos se reunirá con las juntas de los concejos comunitarios de la zona rural, en la zona urbana con algunas juntas comunales, con organizaciones y se plantea como abordar la defensa de los derechos humanos, donde hay más apoyo debido a la presencia de las ONG'S. Parte de las estrategias es crear alianzas con organizaciones que tienen iguales intereses de defender los territorios y la defensa de los derecho humanos.

¿Cuáles son los concejos comunitarios en buenaventura con los que se trabaja?

Hablando de las de cuencas existe la cuenca de Cajambre, Yurumangui, Rio Naya, Mayorquin así mismo en Raposo, en la cuenca zona rio de Anchicaya ya sí mismo en la cuenca del calima.

En buenaventura también existen concejos comunitarios veredales mas que todo están sobre la carretera vieja, en cada pueblo existe un concejo comunitario veredal, o de vereda.

En la parte urbana se trabaja con algunas juntas de acciones comunales, se trabaja mucho con la junta de acción comunal de Palo seco, la Junta de acción comunal de San José, y algunas de la comuna seis (6).

¿Cómo se trabaja con los concejos comunitarios?

La línea de derechos humanos es relativamente nueva, ya que inicialmente no era parte de los intereses del PCN, I inicialmente las líneas eran identidad ética y cultural, territorio y medio ambiente, fortalecimiento organizativo, educación. La línea de derechos humanos entra a partir de 1998 cuando entra el conflicto armado a buenaventura, y surge la necesidad de atender esa situación fue coyuntural, pero que se volvió sistemático y se tuvo que establecer como una línea.

Muchas veces se hace una planeación estratégica, pero surgen cosas que amenazan PCN, proyecto político o la vida de alguien y es necesario atenderla es programado pero también se atienden cosas coyunturales

¿Implementa la organización un mapa de procesos?

El PCN dista mucho de esto. La dinámica organizativa tiene claro algunas cosas no son lineales y que es necesario andar onduladamente en pro del bienestar colectivo de la comunidad, se actúa más en el tema de los estratégico más que linealmente,

Toda acción debe estar en función de los 4 derechos colectivos, defensa del territorio, de la defensa de la participación y la autonomía, del derecho propio y de la identidad étnica y cultural.

En cada asamblea que se hace en las cuencas se hace una asamblea y se definen cosas generales, en cada asamblea local (la cuenca de un río) se hace un plan de trabajo a 3 años que es la vigencia de una junta de un concejo comunitario de acuerdo al decreto 1745 después de esos tres años se hace una asamblea y se eligen nuevos representantes, es una guía general. Ese plan es la ruta en el cual se debe orientar.

¿Se ha definido un responsable para cada proceso?

En las juntas locales hay responsabilidades definidas, donde el encargado de verificar que se lleve a cabo el proceso es el coordinador del concejo comunitario.

¿La organización cuenta con el procedimiento de contratación y selección de personal?

Hay algunos proyectos que se hacen con algunas agencias internacionales que demanda esa exigencia de hacer convocatoria pública. Aquí tuvimos esa experiencia, reciente, hicimos una contratación con USAID La Agencia para el desarrollo de los Estados Unidos, desarrollamos un proyecto de formación y un proyecto transformación pacífica de conflictos, en ese caso se tuvo que hacer una convocatoria pública se demandaba de un trabajador social, un administrador, había que hacer una selección tal y cual como lo demanda la ley. Pero hay otro tipo de proyectos que se gestionan que no demanda de convocatoria pública sino que uno mira que persona es idónea para ello; hay una cosa en los procesos es que no necesariamente, me explico yo hice el programa de Ciencias Políticas en la Universidad del Valle, aquí en la organización no necesariamente yo soy el que se mas del tema, entonces en muchas ocasiones nos encontramos que el que tiene el perfil de trabajo social no es el que tiene más experiencia en esos temas, entonces muchas veces los procedimientos lógicos actúan en incoherencia con la realidad, aquí le jugamos mucho a eso, digamos que donde nosotros pensamos que no tenemos que hacer tanto procedimiento lógico, actuamos más en función de lo real.

¿Las personas que laboran en PCN tiene un contrato con dicha organización?

PCN no es una empresa económica, somos una organización social, aquí el responderle a cada una de esas líneas que hemos mencionado está en función del proyecto que se gestione, pero sino se gestionan proyectos, el PCN no se cruza los brazos, sigue ejerciendo su responsabilidad. Entonces aquí hay personas que no tienen relación contractual aquí, porque algunos son docentes, otros son promotores de salud, otros dan horas cátedra, entonces tiene su fuente de entrada por otro lado pero eso no le inhibe de su responsabilidad con la organización; porque cuando una organización depende de entradas económicas, lógico que cuando no hayan entradas va a desaparecer. Generalmente los procesos étnicos no dependen de que existan entradas económicas, digo los

procesos étnicos porque así mismo funcionan las comunidades indígenas, a diferencia de una ONG, por decir algo, que sino gestionan proyectos cierran la oficina.

Pero hay algunas circunstancias, hay algunos momentos en que la organización gestiona proyectos que en uno de los proyectos ponen talento humano, entonces se puede poner el proyecto un coordinador, un trabajador social o unos dinamizadores de ese proyecto, en esas circunstancias, pero digamos que se acabó ese proyecto, el PCN no se cierra, porque esas personas, el trabajador social puede buscar empleo en otro lado, pero lo que hace es organizar su tiempo, porque si él consigue empleo en otro lado sus responsabilidades acá siguen estando.

¿La organización maneja una base de datos?

Aquí no se maneja lo del carnet, la gente que tiene responsabilidades que se definió en la asamblea eso es claro, hay un acta que lo dice, en el caso de las cuencas también es claro porque cada junta tiene un censo, todos esos que están en el censo hacen parte de la dinámica organizativa, la cosa más compleja se da en la zona urbana, porque en la zona urbana dentro del mismo barrio hay gente que son y gente que no son, allí no hay un control.

¿La organización realiza seguimiento y control a los procesos?

Generalmente, en la instancia regional la responsabilidad de hacer seguimiento a las tareas está bajo el equipo de coordinación regional, pero que se hace cada mes, se programa una reunión donde participan todos los equipos y hay una especie, no tema de rendir cuentas, sino más de socialización, ¿que hemos hecho en cada uno de los equipos? y ¿cómo retroalimentamos o redireccionamos eso que se viene haciendo? más que todo va en ese sentido.

¿La organización establece e implementa los procesos de comunicación?

En toda organización hay una comunicación formal e informal, aquí se maneja más la informal, ¿la formalidad en que se maneja? Hay unos espacios definidos donde nos encontramos y nos vamos a contar que estamos haciendo, digamos que es como la formalidad o en cuanto a las responsabilidades que ya están definidas, entonces digamos si tú eres del equipo de territorio y me llaman a mi como coordinador, yo sé que esa responsabilidad es tuya, de acuerdo a las

responsabilidades que existen, eso en el marco de la formalidad. Yo digo que somos más informales, somos más del dialogo informal, salimos a la hora del almuerzo conversamos como están las cosas, cuando llegamos nos saludamos, tú estás en tu oficina y llega otro y se acerca y te cuenta como se tomaron ciertas decisiones, o cuando no simplemente llegan los correos y uno llega y los remite a todos, ejemplo opinen sobre tal tema.

Hay muchas reuniones accidentales, estoy hablando en términos legislativos, digamos que hay que definir un tema ahora entonces no reunimos ahora y tomamos decisiones, creo que es lo que más se hace generalmente.

La mayor comunicación es telefónica, porque aunque burocráticamente el quipo coordinador debiera reunirse cada dos meses dentro de la burocracia, en la práctica no es así.

¿Cuenta la organización con un manual de funciones para cada uno de los cargos?

Hay un manual de funciones para cada uno de los temas, de los equipos, entonces el equipo de coordinación tiene una función definida por decir algo, entonces el equipo territorial tiene una función definida que si fuera en el caso de que se manejara por persona entonces el director de territorio tendría esa función.

¿En la actualidad que áreas está manejando el PCN?

En la burocracia es una cosa, pero en la práctica es otra, tenemos el equipo de derechos humanos, equipo de territorio y medio ambiente, equipo de educación es lo que más funciona, entonces dentro de la burocracia hay equipo de fortalecimiento organizativo, equipo administrativo y equipo de comunicación.

Como dinámica de las organizaciones, no hay una función específica que les permita operar. En la formalidad el equipo de comunicación debería de ser el encargado de producir boletines, un ejemplo un boletín mensual al interior de la organización sobre los logros o no logros, pero pues no se hace; entonces en la burocracia esta la responsabilidad pero en la práctica no.

El fortalecimiento organizativo es nuestros criterio debería de ser uno de los equipos que debería estar más activo, es el encargado de que los principios políticos que orientan el accionar del PCN haya claridad en ello en cada una de las

organizaciones que son constitutivas de PCN, porque de la fortaleza organizativa va a depender la respuesta de la organización, en este caso por los temas que se trabajan. El problema es que ello demanda también de presupuesto. Entonces aquí generalmente lo que se hace es que en el marco de las actividades que se programan se meten esos temas organizativos.

¿Ante qué entidad o entidades se encuentra inscrita la organización, P.R.C?

El PCN está en el marco del derecho propio en el marco de los grupos étnicos, ¿Qué es el derecho propio? Es que la constitución te faculta para que tú constituyas tus propias organizaciones de acuerdo a tu visión propia aquí en Colombia, y la ley 70 en el artículo 5º plantea que los consejos comunitarios pueden elaborar sus propios reglamentos internos y definir su sistema de derecho propio. Expliquemos que es eso, al interior de las cuencas nosotros citamos la cuenca del río Naya o Yurumanguí, dentro de esa cuenca como tenemos varios pueblos, aunque la ley no lo dice, pero como la constitución dice que nosotros podemos crear nuestras propias organizaciones, en cada uno de esos pueblos tenemos un comité veredal y ese comité veredal se encarga de ser el gobierno en esa comunidad. De igual manera en este caso se reunió digamos una asamblea nacional de comunidades negras y definió constituir una organización nacional. Entonces la ley 70 no dice las comunidades negras deben reunirse y definir una organización nacional, entonces en el marco del derecho propio la gente negra se reunió y definió eso, entonces constituyó una organización nacional con una asamblea, con un equipo de coordinación, esa misma estructura que hay acá en lo local, esa misma estructura la tenemos a nivel nacional y el reconocimiento al PCN no está en función de que esté inscrito ante el ministerio del Interior, sino que de acuerdo a la fortaleza que tenga el PCN el ministerio del interior se ve obligado a concertar con él. Nosotros tenemos una limitación en lo local que por ley tocaba que los consejos comunitarios se inscribieran en la alcaldía, porque la ley 70 lo plantea así, ósea que si los consejos comunitarios hacen su asamblea tienen que traer el acta a la alcaldía y la alcaldía les expide una resolución, allí hay ciertas limitaciones. Pero en este caso el Palenque como tal y el PCN es una organización de conquista y derechos políticos no puede estar sujeta a que un ente del estado le diga que es lo que tiene que hacer, porque para que se lograra la ley 70 hubo que hacer cosas que el gobierno no hubiera aceptado que se hicieran.

¿Están plasmados los objetivos a corto, mediano y largo plazo?

Más a largo plazo, uno puede decir a mediano plazo son los planes de trabajo, los diferentes planes de trabajo que sale en la asamblea del palenque, estos planes en la burocracia se hacen cada dos años, pero en la práctica no porque una asamblea del palenque es un poco costosa, porque andar en el pacífico no es barato, entonces generalmente lo que uno hace es aprovecha eventos que a veces no son convocados por nosotros, pero que viene gente de todas las cuencas y uno extiende un día más de trabajo, a eso no le podemos llamar asamblea del palenque porque no lo es; lo que digo que más es a largo plazo porque hay un pensamiento a largo plazo de convertirnos ese sueño que hablamos del gobierno propio convertirlo en realidad en gobierno propio. Lo demás es la permanencia de nuestras comunidades en sus territorios y que podamos mantener esos valores y prácticas culturales independientemente donde estemos.

¿La organización realiza capacitaciones para sus miembros?

A sus miembros y no miembros, el proceso de capacitación en la línea de educación es un poco más abierto. El PCN ha hecho varios diplomados en convenio con algunas universidades. ¿En esos procesos a quienes convocamos? A líderes comunitarios y funcionarios públicos, porque entendemos que hay muchos funcionarios públicos que no atienden las cosas comunitarias, no es porque no quieran, sino porque no entienden que son los derechos colectivos, pero también hay unos que no han entendido que es un cargo público. Aquí hacemos convocatoria generalmente a las secretarías de la administración y a los institutos descentralizados y al consejo municipal también.

¿Dentro de la organización se da la gestión de proyectos? ¿De qué forma?

Si, aquí se hace más gestiones internacionales, con agencias internacionales, ¿Por qué? Porque no te condicionan tanto los temas, A manera de ejemplo el PCN aquí en los años del 2005-2010 cada fin de año hacia una movilización en función del derecho a la vida, porque es en los años que mataban gente aquí en Buenaventura. Entonces aquí en Colombia nadie te a va a financiar digamos una movilización como esa, pero entonces hay unas ONG'S internacional que tienden que tu estas luchando por un derecho y es necesario visibilizar las cosas y te apoyan.

¿Qué tipo de proyectos son los que gestionan?

Los proyectos que más se presentan se dan en el marco de lo ambiental, hay muchos más proyectos en términos de elaborar planes de manejo, áreas de conservaciones, en este campo si hay financiamiento del estado.

¿Cuál es el nivel tecnológico de la organización?

Muy bajito. Hubo un tiempo en que la mejor oficina en términos de tecnología la tenía PCN, había internet las 24 horas, estaban los equipos, sin embargo si hay una buena infraestructura en términos tecnológicos, aquí tenemos una dotación del ministerio de cultura, el PCN administra una biblioteca pública, el ministerio de cultura hizo una donación de 12 equipos y muchos de los equipos son de alta gama. Falta un tema de más organización que pueda aportar al área de comunicación. Con los equipos que tenemos podríamos tener un sistema de comunicación más eficiente. Hace falta talento humano.

Anexo B. Formato Encuesta

La siguiente encuesta se hace a los miembros de la organización palenque regional el congal, con la finalidad de saber cuál es su conocimiento respecto a la estructura y funcionamiento de la organización, los datos obtenidos servirán como información para poder aportar al fortalecimiento de la organización en términos estructurales. **GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Elaborado por: Didier Alexander Franco Muñoz y Marlon Adrián Zúñiga Sanmiguel.
Estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle Sede Pacífico.

Revisado por: PAOLA EDITH HURTADO ARÉVALO
Psicóloga, Especialista en Gerencia del Talento Humano

Por favor al responder marcar con una X y contestar los siguientes interrogantes

ESTRUCTURA

¿Qué lineamientos orientan el diseño la estructura organizacional del P.R.C?

Establecido por el PCN para todos los palenques regionales.____

Establecido de forma independiente por cada palenque regional.____

No sabe.____

¿Qué Tipo de estructura posee la organización P.R.C?

Funcional, caracterizado por la especialización de funciones_____

Lineal, Existen líneas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados._____

Vertical, estructuras previstas para gestiones permanentes_____

Horizontal, estructuras previstas para proyectos o programas._____

¿El P.R.C posee un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?

SI _____ NO _____ NO SABE_____

¿Se encuentran establecidos niveles jerárquicos?

SI _____ NO _____ NO SABE_____

AGRUPACIÓN DE UNIDADES

¿Se han definido claramente las áreas o departamentos dentro de la organización?

SI_____ NO _____ NO SABE_____

¿Se encuentran plenamente establecidos y definidos los cargos dentro de la organización?

SI_____ NO _____ NO SABE_____

¿Conoce la misión y visión del P.R.C?

SI_____ NO_____

PROCESOS

¿Implementa la organización un mapa de procesos?

SI _____ NO_____ NO SABE_____

¿Se ha definido un responsable para cada proceso?

SI_____ NO_____ NO SABE_____

¿La organización cuenta con el procedimiento de contratación y selección de personal?

SI_____ NO_____ NO SABE_____

¿La organización realiza seguimiento y control a los procesos?

SI_____ NO_____ NO SABE_____

¿Cuenta la organización con un manual de funciones para cada uno de los cargos?

SI_____ NO_____ NO SABE_____

FORMALIZACIÓN

¿Conoce usted los objetivos a corto, mediano y largo plazo del P.R.C?

SI_____ NO_____ NO SABE_____

¿Considera que las acciones de la organización actualmente se enmarcan en estos objetivos?

SI_____ NO_____ NO SABE_____

¿La organización realiza capacitaciones para sus miembros?

SI_____ NO_____ NO SABE_____

¿En _____ qué aspectos?_____

¿Dentro de la organización se da la gestión de proyectos?

SI_____ NO_____ NO SABE_____

¿De qué forma?_____

¿Qué tipo de proyectos son los que gestiona el P.R.C?

EDUCATIVOS_____

SOCIALES_____

TECNOLÓGICOS_____

a y b
a y c
b y c
todos

OTROS ¿Cuál? _____

Anexo C. Lista de Chequeo

LISTA DE CHEQUEO				
No	ELEMENTO A REVISAR	CUMPLE		RECOMENDACIÓN/OBSERVACIÓN
1	¿Cuenta la organización con un organigrama?	SI	NO	No se visualiza claramente un organigrama, se debe crear un esquema que pueda ser visible para todas las personas que laboran dentro de la organización y sus visitantes.
2	¿Se encuentra la organización dividida por áreas o departamentos?	SI	NO	En este caso se llaman líneas de acción.
3	¿Están definidos claramente cada uno de los cargos dentro de la organización?	SI	NO	No se visualiza cargos definidos, no se distinguen funciones para cada miembro de la organización.
4	¿Posee la organización una misión y visión?	SI	NO	A pesar de que tiene una misión y visión, no están visibles para todas las personas, se recomienda enmarcar la misión y visión y colgarlas en un lugar visible.
5	¿Cuenta la organización con un mapa de procesos?	SI	NO	No se visualiza un hilo conductor para cada uno de los procesos.

LISTA DE CHEQUEO				
No	ELEMENTO A REVISAR	CUMPLE		RECOMENDACIÓN/OBSERVACIÓN
6	¿Se observan reglamentos internos que rigen cómo se gobierna la organización y sus estructuras básicas?	SI	NO	No se observan un reglamento donde se consignen las normas que rigen la organización, además no poseen distintivos que identifique a las personas como miembros de la organización, se debe enmarcar los reglamentos de la organización y colgarlas en un lugar visible, para el conocimiento de todos, además implementar alguna caracterización como por ejemplo: una escarapela, un buzo, un logo etc.,
7	¿Se visualizan subdivisiones dentro de la organización?	SI	NO	No se visualizan subdivisiones que permitan diferenciar una área de otra, debe de subdividir los espacios e implementar unas señales que indique que área es.
8	¿La organización cuenta con niveles jerárquicos?	SI	NO	No se visualizan una jerarquía, debido a que no se maneja el criterio de jefes.
9	¿Cuenta la organización con una infraestructura adecuada?	SI	NO	Debe de adecuar la infraestructura con el propósito aprovechar más el espacio y definir áreas de trabajo.
10	¿Cuenta la organización con las herramientas tecnológicas adecuadas y suficientes para la realización de sus actividades?	SI	NO	Cuenta con la tecnología suficiente, mas no cuenta con el personal adecuado para utilizar estas herramientas en beneficio de toda la organización y poder cumplir con los objetivos de la línea de acción de comunicación e información.