

**CREACIÓN DE UNA FUNDACIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
LOS PRODUCTOS ELABORADOS POR LOS INTERNOS DE LAS
PENITENCIARIAS DE BUCARAMANGA Y ÁREA METROPOLITANA**

SANDRA MILENA AVILA MARTINEZ

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PIEDRECUESTA**

2009

**CREACIÓN DE UNA FUNDACIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
LOS PRODUCTOS ELABORADOS POR LOS INTERNOS DE LAS
PENITENCIARIAS DE BUCARAMANGA Y ÁREA METROPOLITANA**

SANDRA MILENA AVILA MARTINEZ

**Proyecto de grado para obtener el título de
ÍNGENIERO INDUSTRIAL**

**Director del proyecto
ALEJANDRO VILLARRAGA PLAZA**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PIEDRECUESTA**

2009

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bucaramanga ____ - ____ - 2009

AGRADECIMIENTO

A DIOS, por guiarme y darme la vida, salud y fortaleza para salir adelante y cumplir mis metas.

A MI MADRE por estar siempre a mi lado y ser el motivo y fuente de inspiración más importante de mi vida .

A MIS HERMANOS, por que han sido un modelo a seguir y un apoyo indispensable.

Al docente **ALEJANDRO VILLARRAGA PLAZA**, director del proyecto de grado, quien gracias a su tiempo y orientación brindada, contribuyó con el desarrollo de este proyecto.

A los ingenieros **NELSON MORENO GÓMEZ Y MARCELA VILLA MARULANDA**, por darme la oportunidad de participar y contribuir con el desarrollo de uno de los proyectos que se encuentran dentro del convenio INPEC-UPB.

A mis compañeros de carrera **MARIA FERNANDA ARDILA, DIANA CAROLINA SARMIENTO, MONICA URIBE, ANDRES FERNANDO LEAL**, aportaron con sus proyectos de Potencialización productiva en los establecimientos penitenciarios y carcelarios.

AI INPEC, ya que gracias al personal de esta institución, se logró conocer cada una de las unidades productivas que allí se desempeñan.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	16
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	19
1.1 Situación Problemática.....	19
1.2 Pregunta de Investigación	20
2. ANTECEDENTES.....	21
2.1 Panorama Internacional	21
2.1.1. España	21
2.1.2.Argentina	24
2.1.3 Bolivia.....	27
2.2 Panorama Nacional	28
2.2.1 Bogotá	28
2.2.2 Putumayo	30
2.3 Panorama Regional	31
2.3.1 Santander.....	31
3. JUSTIFICACIÓN	39
4. OBJETIVOS	41
4.1 Objetivo General	41
4.2 Objetivos Específicos	41
5. MARCOS DE REFERENCIA	42
5.1 Marco Conceptual	42
5.2 Marco Teórico	44
5.2.1 Investigación de estudios previos.....	44
5.2.2 Proyectos Productivos INPEC	48
5.2.3 Proceso Administrativo	53
5.3 Marco legal.....	62
6. ANÁLISIS DEL PLAN DE NEGOCIOS	69
6.1 Análisis de Aspectos Legales	69
6.1.1 Identificación de los requisitos legales para la creación de fundaciones	69

6.1.2 Análisis del Marco Legal y Administrativo del INPEC	79
6.2 Análisis de Mercados	86
6.2.1 Proyecto Potencialización Productiva de la Panadería como unidad de negocio del establecimiento y penitenciario carcelario de Bucaramanga LA MODELO.....	86
6.2.2 Proyecto Repotencialización productiva y Planteamiento de un modelo empresarial, para el desarrollo de una unidad de negocio que genere un paso efectivo en la resocialización de los internos E.P.A.M.S	88
6.2.3 Potencialización Productiva en el reclusorio de mujeres de Bucaramanga, estudio de factibilidad de una lavandería industrial como una unidad de negocio	90
6.2.4 Logotipo y slogan propuesto para la fundación	93
6.3 Análisis Administrativo	94
6.3.1 Misión	94
6.3.2 Visión.....	94
6.3.3 Nuestros Valores	94
6.3.4 Objetivos	95
6.3.5 Estructura Organizacional	96
6.3.6 Manual de Funciones	98
6.3.7 Políticas para la contratación y vinculación del personal	105
6.3.7.1 Proceso de Reclutamiento	106
6.3.7.2 Selección.....	106
6.3.7.3 Contratación	106
6.3.7.4 Inducción	106

6.5.8 Conclusiones Análisis Financiero	131
6.6 Impacto Social	133
6.7 Conclusiones del Proyecto	134
6.8 Recomendaciones	136
Bibliografía	137

ÍNDICE DE TABLAS

	PÁGINA
Tabla 1. Administración directa del reclusorio de mujeres	80
Tabla 2. Administración externa del reclusorio de mujeres	80
Tabla3. Capacitación laboral	82
Tabla4. Procedimiento para las compras de la fundación	114
Tabla 5.Procedimiento para las ventas de la fundación	115
Tabla 6. Inversión Fija	116
Tabla 7. Costos de Producción	117
Tabla 8. Cantidades a vender para la panadería	118
Tabla 9. Cantidades a vender muebles	118
Tabla 10. Precio de venta Panadería	118
Tabla 11. Precio de venta Muebles	119
Tabla 12. Costos de los insumos Panadería	119
Tabla 13. Costos de los insumos Muebles	119
Tabla 14. Valor de Ventas Panadería	120
Tabla 15. Valor de ventas Muebles	120
Tabla 16. Gastos de Administración	120
Tabla 17. Honorarios	121
Tabla 18. Valor de la inversión diferida	121
Tabla 19.Servicios de comunicación	121
Tabla 20. Equipos de Oficina	122
Tabla 21. Gastos anuales de administración	122
Tabla 22. Gastos de ventas	123
Tabla 23. Margen de contribución Panadería y Muebles	123
Tabla 24. Participación de los productos de Panadería	124
Tabla 25. Precio de venta promedio Pa nadería	124
Tabla 26. Costos variables promedio Panadería	125

Tabla 27. Ventas para el punto de equilibrio	126
Tabla 28. Flujo de caja Proyectado	126
Tabla 29. Flujo de caja Proyectado	127
Tabla 30. Flujo de caja mes a mes año 2009	128
Tabla 31. Estado de Resultados proyectado	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PÁGINA
Gráfico 1. Logotipo diseñado para la fundación Manos Libres	93
Gráfico 2. Valores Fundación Manos Libres	94
Gráfico 3. Organigrama Fundación Manos Libres	97
Gráfico 4. Mapas de Colombia y del departamento de Santander	112



1/2

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:

CREACIÓN DE UNA FUNDACIÓN QUE COMERCIALIZARÁ LOS PRODUCTOS ELABORADOS POR LOS INTERNOS DE LAS PENITENCIARIAS DE BUCARAMANGA Y ÁREA METROPOLITANA.

AUTOR:

SANDRA MILENA AVILA MARTINEZ

FACULTAD:

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR(A):

ALEJANDRO VILLARRAGA PLAZA

La propuesta de creación de una fundación que comercializará los productos elaborados por los internos de las penitenciarías de Bucaramanga y área metropolitana, tiene como fin dar continuidad a los proyectos que se encuentran bajo el convenio INPEC-UPB; además; generar beneficios como la contribución con la rehabilitación, reinserción, resocialización, superación y generación de recursos propios para población carcelaria.

Para el desarrollo de este trabajo se tomó como base los estudios de mercado, técnicos y financieros, planteados en los proyectos de potencialización productiva en los establecimientos penitenciarios y carcelarios que fueron realizados por estudiantes de ingeniería industrial de la U.P.B; los cuales permitieron diseñar la estructura organizacional, misión, visión, valores, objetivos, establecimiento del mercado y de políticas para la contratación y vinculación de personal, procedimientos para la compra y venta, localización, distribución, almacenamiento, impacto social y viabilidad financiera; que llevará a cabo la fundación.

Por último, este proyecto confirma la necesidad de crear una figura jurídica sin ánimo de lucro que sea apoyada por entidades públicas y privadas y logre impulsar la comercialización de los productos elaborados en las unidades productivas, y de igual manera contribuya a mejorar las condiciones de estas y la calidad de vida de la población carcelaria.

PALABRAS CLAVES: Fundación, penitenciarias, unidades productivas, resocialización, comercialización, población carcelaria, carpintería, panadería.

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:

CREACIÓN DE UNA FUNDACIÓN QUE COMERCIALIZARÁ LOS PRODUCTOS ELABORADOS POR LOS INTERNOS DE LAS PENITENCIARIAS DE BUCARAMANGA Y AREA METROPÒLITANA.

AUTOR:

SANDRA MILENA AVILA MARTINEZ

FACULTAD:

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR(A):

ALEJANDRO VILLARRAGA PLAZA

The proposal of creating a foundation that will commercialize the products elaborated by the prisoners of the Bucaramanga and metropolitan area penitentiaries, have as objective to give continuity to the projects corresponding to the agreement INPEC-UPB (Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario – Universidad Pontificia Bolivariana); also, to generate benefits like being part of the rehabilitation, reinsertion, resocialization, and generation of own resources for prison population.

For the development of this work we took as support, technical, financial and market researches, raised in the projects of productive empowering of the penitentiaries and prisons facilities that were carried out by Industrial Engineering students of The University; which allowed to design the organizational structure, mission, vision, values, objectives, establishment of the market, recruiting policies,, procedures for purchase and sale, localization, distribution, storage, social impact and financial viability; that the foundation will carry out.

To conclude, this project confirms the need of creating a legal nonprofit organization, supported by public and private entities, able to promote the marketing of products elaborated in the productive units, and contribute to improve life quality of the prison population as well.

KEY WORDS: foundation, products, penitentiary, productive units, resocialization, commercialization, prison, carpentry, bakery.

INTRODUCCIÓN

Las condiciones y situaciones en que cada uno de los seres humanos se desarrolla es diferente e inclusive cada quien busca sus propios medios para poder sobrevivir en la sociedad.

Son muchos los factores que pueden incidir en la formación de la persona ya sea su nivel de vida, la falta de oportunidades, la carencia de educación y el deseo de poder y dinero; pueden provocar actitudes que lleven al ser humano a cometer errores y atentar contra su libertad, tomando esto como una opción de vida y muchas veces como la más fácil y que a la larga solo lo conducirá a privarse de su libertad y pagar una condena dentro de una cárcel; tal vez con el propósito de aprender una lección para no volver a reincidir.

*"La reclusión no es sólo una sanción única y personalizada, sino más bien un sistema castigador permanente, estable, múltiple y cotidiano de sanciones formales e informales que afecta tanto al condenado como a su familia, por lo cual se supone debe producir algún tipo de consecuencia adicional en ambos, en el corto, mediano y largo plazo"*¹. Y es aquí mismo donde debe intervenir la sociedad ayudando de alguna forma a la rehabilitación de los internos para que encuentre nuevas oportunidades y no se sientan recriminados y marginados por lo que alguna vez hicieron.

En la búsqueda de mejores oportunidades el INPEC viene realizando proyectos de resocialización con los internos, en los que se pretende que

¹MÉNDEZ O, Juan Tito. Efectos de la Reclusión sobre el Sujeto y su Familia. Revista Chilena de Ciencia Penitenciaria y de Derecho Penal, Nro 21. Gendarmería de Chile. Marzo de 1996.

los mismos empleen su tiempo en realizar actividades de tipo industrial; en las que obtengan beneficios en la rebaja de pena, devenguen un salario y aprendan alguna actividad.

Junto con el INPEC se han vinculado instituciones educativas como la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, la cual a través de proyectos como: 1. Potencialización productiva de la panadería como unidad de negocio del establecimiento penitenciario y carcelario Bucaramanga- La Modelo, 2. Repotencialización productiva y planteamiento de un modelo empresarial, para el desarrollo de una unidad de negocio que genere un paso efectivo en la resocialización de los internos del E.P.A.M.S. Girón y 3. Potencialización productiva en el reclusorio de mujeres de Bucaramanga estudio de factibilidad de una lavandería industrial como unidad de negocio; encontró que estas podían ser más productivas, tenían mercado para los productos ofertados y proporcionarían más oportunidades y beneficios para los internos; si se lograran comercializar sus productos en el mercado externo.

De esta forma nace el proyecto para la creación de una fundación dedicada a la comercialización de los productos elaborados por los internos de las penitenciarias de Bucaramanga y su área metropolitana, que a través de los proyectos anteriormente mencionados, se pudo concluir cual sería el plan de negocios a seguir para llevar a cabo el montaje de la misma y así determinar su viabilidad. Esta, contribuirá con la rehabilitación de los reclusos sirviendo de apoyo en la consecución de ideas de negocio a las que deseen aplicar, de igual forma lograr el apoyo de entidades educativas y privadas para que se reafirme el compromiso que tiene la sociedad en la reinserción, recuperación y superación de los internos, y que a su salida no se sientan discriminados sino que vean un camino de oportunidades a seguir para él y toda su familia.

El alcance del proyecto abarcará las penitenciarias Reclusorio de Mujeres de Bucaramanga, Establecimiento Penitenciario y Carcelario La Modelo y el Establecimiento Penitenciario y carcelario de mediana y Alta Seguridad, ubicados en Bucaramanga y su área Metropolitana. Y el límite del mismo será hasta la creación de la fundación.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Dentro de las soluciones que se brinda para el proceso de resocialización de los internos recluidos en las diferentes cárceles de Bucaramanga y su área metropolitana, el INPEC viene desarrollando actividades de tipo industrial como panadería, zapatería, lavandería, carpintería, manualidades, confecciones, entre otras; que permitan hacer este proceso más agradable, disminuir el tiempo de ocio y al mismo tiempo generar beneficios para los internos como rebajas de pena.

Estas unidades productivas creadas en los reclusorios de mujeres, La Modelo y Palogordo, carecen de una figura jurídica que promocióne y ayude a la comercialización de los productos elaborados en estas y al mismo tiempo logre la vinculación y el apoyo de entidades del gobierno y privadas, en el proceso de reinserción a la sociedad de los internos.

De igual forma los internos no cuentan con programas de capacitación constantes que ayuden a los mismos a prepararse más en las diferentes áreas productivas que ofrecen los reclusorios y que abarquen la gran mayoría de los internos que deseen aprender e instruirse en alguna actividad.

Las actividades que se desarrollan en los reclusorios no tienen definidos elementos claves en cuanto a suministro de materias primas, aprovechamiento de la capacidad en cuanto a maquinaria y mano de obra se refiere, almacenamiento y logística de distribución de sus productos; lo cual afecta seriamente a las unidades de negocio que allí se desarrollan, ya que no facilitan y aportan a su crecimiento y mejoramiento continuo.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué tan favorable es la creación de una organización dedicada a la comercialización de los productos elaborados en las unidades productivas existentes en los reclusorios de Bucaramanga y su área metropolitana?

¿De qué manera contribuye una organización en la comercialización de los productos elaborados en las unidades productivas existentes en los reclusorios de Bucaramanga y su área metropolitana?

2. ANTECEDENTES

2.1 Panorama Internacional

2.1.1. España

- **Prisiones y la Comunidad de Madrid abrirán una tienda de diseño actual para vender productos de menores internos y presos.**²

La Directora General de Instituciones Penitenciarias, Mercedes y Carmen Balfagón, directora gerente de la Agencia de la Comunidad de Madrid para la reeducación y la reinserción del menor infractor, que depende de la Consejería de Justicia e Interior, firmarán un convenio con el fin de abrir una tienda en Madrid en la que vender los productos que se fabrican en los centros de Menores y en los centros penitenciarios.

El objetivo de este convenio es realizar diseños más actuales y viables en el mercado y venderlos en esta tienda. La idea, según informaron a Europa Press fuentes penitenciarias, es que en el diseño de estos productos participen diseñadores conocidos y también se está estudiando la colaboración de Escuelas de Bellas Artes, con el fin de que tanto los productos como la tienda sean atractivos para los consumidores.

En el convenio, el organismo autónomo de Prisiones, Trabajo Penitenciario y formación para el Empleo, se compromete a hacer el diseño de los "prototipos viables" para su producción en los centros tanto penitenciarios como de menores.

La agencia de la comunidad de Madrid, por su parte, aportará el local en el que se comercializarán y distribuirán estos productos.

El vicepresidente segundo de la CAM y Consejero de Justicia e Interior, Alfredo Prada, de quien depende la Agencia del Menor de la Comunidad, explicó, en declaraciones a Europa Press, que se trata de "unir esfuerzos" para lograr la rehabilitación y la reinserción tanto de los menores condenados que se encuentran en estos centros, como de los internos que se encuentran en las prisiones.

² Disponible en: <http://www.lukor.com/not-esp/locales/0604/18193340.htm> .abril 2006.
recuperado el 24-marzo-2008

En este sentido, explicó que los productos que se realizan en los centros y en las cárceles son de una calidad muy alta, ya que se realizan de forma artesanal, pero ahora se le quiere dar un aire más moderno, con nuevos diseños más adaptados a los gustos actuales, con el fin de dar una mayor salida a esta producción de alta calidad.

Recordó que en la comunidad de Madrid se ha dado un impulso importante desde enero de 2005, con la creación de la Agencia del Menor, para lograr la reinserción de estos jóvenes y la creación de una tienda con productos modernos es un paso más para que los internos puedan tener un futuro.

La tienda, que contará con un diseño actual, estará localizada en un lugar de mucha afluencia de público, en una zona comercial y contará con una variedad de artículos que se fabrican en estos centros, desde juguetes a pintura y artículos de regalo.

- **Prisiones abrirá una tienda 'on line' de objetos hechos por los reclusos 'Asombra' es el primer sitio de la red de venta exclusiva de «diseño entre rejas» En principio, contará con productos de cerámica, papelería y vidrio.**³

MELCHOR SÁIZ-PARDO/MADRID

Instituciones Penitenciarias prepara su salida al mercado: el próximo enero, prisiones abrirá en Madrid la primera tienda de España dedicada, en exclusiva, a la venta de objetos realizados por los reclusos en los talleres ocupacionales de las cárceles. Además, el departamento que dirige Mercedes Gallizo ultima otra tienda 'on line' en la que también se podrán adquirir por internet los artículos «de diseño» realizados por los presos y sobre todo moda 'made in prisión'.

El proyecto y la propia tienda se llamarán Asombra, un juego de palabras entre «estar a la sombra» (preso, en argot penitenciario) y la idea de sorprender al mercado. Para buscar el nombre de la tienda, prisiones recurrió al publicista Fernando Beltrán ('El nombre de las cosas'), el creativo que inventó la denominación de marcas tan conocidas como Amena, Opencor, Engloba o Territorio Vaquero. Beltrán, que colaboró en el proyecto de forma

³ Disponible en: http://www.hoy.es/prensa/20061211/sociedad/prisiones-abrira-tienda-line_20061211.html. recuperado 24-marzo-2008

gratuita, se inspiró en un verso del poema 'Negra sombra' de la poetisa gallega Rosalía de Castro: «Sombra que siempre me asombras». En el camino se han quedado otros nombres como Art -talego, Condicional, Bozos o Cuarto Grado, rechazados por diferentes motivos.

La primera tienda de este proyecto, idea original de la propia Gallizo, estará ubicada en la madrileña calle León, en pleno barrio de Las letras, en el centro histórico de la capital. Prisiones ya se ha gastado 105.000 euros en remodelar este local cedido por la Comunidad de Madrid de 150 metros. Pese a las prisas, el negocio no podrá abrir sus puertas esta Navidad, tal y como pretendía la institución, por falta de los permisos. Un funcionario y dos presos en tercer grado (régimen de semilibertad) gestionarán por turnos el local de Asombra.

«Queremos que la tienda sea más bien un escaparate o un muestrario de todas las cosas que podemos hacer, porque en realidad queremos hacer el grueso del negocio a través de ventas por internet», explica Antonio Puig, gerente del Organismo Autónomo de Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo, 'alma mater' de este proyecto. Puig también ha colaborado en los últimos tres años muy de cerca en otras iniciativas para sacar al mercado los productos fabricados por los presos, como material de papelería para diversos ministerios, así como suministro de artículos de fabricación industrial para distintas instituciones.

Tres líneas

La tienda abrirá con tres líneas de productos: cerámica, papelería y vidrio. Los precios -dicen los responsables- serán «muy competitivos» teniendo en cuenta que son elaborados a mano en España. Abanicos pintados a doce euros, agendas a diez, carpetas de papel reciclado a seis.

En principio, serán más de medio centenar de internos de 20 cárceles los que tendrán trabajo fijo con un sueldo medio de unos 205 euros al mes. Sin embargo, Trabajo Penitenciario confía en que el número de presos y el sueldo aumente con su entrada de internet y la apertura de su cuarta línea de productos, la textil.

Para antes de verano, prisiones lanzará una colección de prendas realizadas por los internos con la firma de algún diseñador de renombre, al que se ha pedido su colaboración de manera altruista con el proyecto. El departamento de Gallizo mantiene en estricto secreto el diseño y la forma de estas prendas,

que confían que irrumpen con fuerza el próximo año, tal y como ocurrió en Alemania cuando los presos comenzaron a vender su moda y las camisetas 'made in prisión' se convirtieron en lo más 'fashion' del momento.

Puig, que habla con verdadera pasión de Asombra, aclara que el proyecto no espera tener beneficios para repartir. Todo el dinero revertirá en la tienda y en crear nuevos puestos de trabajo para los presos de los talleres productivos y para integrar en el mercado laboral a los reclusos que alcanzan el régimen de semilibertad.

2.1.2. Argentina

La capacitación y las actividades productivas son clave en el proceso de rehabilitación⁴

No se impone como castigo ni es obligatorio, pero el trabajo en los penales federales y bonaerenses es clave en el proceso de rehabilitación de los reclusos. La actividad laboral le permite al interno aprender un oficio que puede favorecer su reinserción social; percibir un salario, del cual una parte se destina a un fondo que se le entrega cuando recobra la libertad.

Pero la realidad penitenciaria no escapa del escenario social y el desempleo también allí es alto. En el ámbito federal, "de una población de un poco más de 5000 internos, 2200 son los que trabajan", advierte el presidente del Ente Cooperador Penitenciario Federal, prefecto José Luis Dimarco. Mientras que en la provincia de Buenos Aires, "la población total es de 20.000 reclusos y 4000 están ocupados en algún trabajo productivo", precisa Eduardo Madar, subsecretario de Política Penitenciaria bonaerense.

"El trabajo no alcanza por muchos motivos -comenta Dimarco-. Por ejemplo, en el Complejo 1 sería fantástico que trabajen todos, pero por la seguridad es imposible. También operan factores económicos y de capacidad que limitan la actividad laboral. Hay establecimientos donde trabaja el 10 por ciento de la población y otros donde lo hace el ciento por ciento, pero esos son muy particulares."

El aspecto organizacional también incide, como explica Madar: "Hay razones de seguridad y de espacio que restringen la actividad laboral. Pero, además, crear trabajo no es sencillo. No se trata de que el recluso sólo haga algo con las manos, sino que debe generarse un esquema productivo que tenga algún sentido, que disponga de un mercado que absorba lo producido con el fin de

⁴ Disponible en: http://www.lanacion.com.ar/Archivo/Nota.asp?nota_id=512434. Recuperado el 24-marzo-2008.

concretar otros emprendimientos. Se está tratando de interesar a empresarios, ya que para ellos también puede ser un negocio interesante".

Además, la capacitación laboral es un factor relevante, sobre todo en este último tiempo, en el que bajó el nivel de edad y cambió el perfil de los internos. "El promedio de edad es de 25 años y, en general, son personas que no manejan ningún oficio. Por medio de los centros de formación profesional se enseña desde albañilería hasta tapicería, por ejemplo", expresa Madar.

Según el artículo 33 Ley 24.660 de 1999, que rige el sistema penitenciario federal de Buenos Aires, el trabajo para el recluso es un derecho y un deber que no implica imposición, y se trata, además, de que pueda elegir, según sus aptitudes e intereses, la actividad que prefiera. "El interno que quiere un empleo -dice Dimarco- le manifiesta al jefe de trabajo del penal qué le gustaría hacer y cuando hay un lugar accede al puesto."

No sólo el grado de seguridad condiciona la oferta laboral, sino también las características geográficas del lugar. Así, en las unidades penales de Formosa se fabrican muebles de Algarrobo; en las sureñas, mermeladas y conservas; en Candelaria, Misiones, sobresale la yerba mate; mientras que en el instituto correccional de mujeres, de Ezeiza, la producción textil es muy fuerte. En los penales de la provincia de Buenos Aires, los emprendimientos también son variados: desde panadería, zapatería, sastrería, apicultura, hasta la fabricación de ladrillos y la extracción de piedra en la cantera de Sierra Chica.

El Ente Cooperador Penitenciario, entre otras funciones, es el encargado de suministrar los insumos para la actividad laboral como de comercializar lo producido en los penales federales. "Tenemos un mercado cautivo que es el agente penitenciario y su familia. Y las ganancias las reinvertimos para modernizar las maquinarias, crear nuevos talleres y subvencionar los que no son muy productivos económicamente. Todos los trabajos son remunerados, tanto el del artista (en la Unidad 3 hay un taller de serigrafía) como hasta el del fajinero", sostiene Dimarco.

Pleno empleo

Rodeado de hectáreas sembradas de sorgo, alfalfa y a vena, y otras con pasturas naturales, el Instituto Correccional Abierto, Unidad 19, de Ezeiza,

centra su actividad laboral en la producción rural. Y es uno de los pocos establecimientos federales donde hay pleno empleo.

Sucede que allí las reglas de seguridad son menos rígidas, porque alojan 156 a reclusos que cumplen la última etapa del proceso penitenciario; ya gozan de salidas transitorias y algunos, del régimen de semilibertad. Dieciséis de ellos trabajan fuera del establecimiento: "Consiguen el empleo por medio de familiares y amigos. Pero no es fácil, porque cuesta más cuando hay antecedentes", dice el director del Instituto, subprefecto Pedro Alarcón.

El resto de los internos trabaja en agricultura, en el tambo que está automatizado, en la cría de cerdos y de ganado, y también en los talleres de carpintería, herrería, y de chapa y pintura de autos. Además, cuentan con una fábrica de quesos, donde también elaboran dulce de leche. "Para trabajar en la quesería, los internos se capacitaron en el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), donde mandamos muestras periódicamente para controlar la calidad de los productos. Y los quesos son fabulosos, hechos con leche recién ordeñada; son bien cremosos y naturales", se ufana Alarcón.

Obras y proyectos

Se acercó al mundo carcelario como catequista, pero conmovida por las largas horas de ocio que vivían los internos decidió extender su tarea. Así, Adriana von Kaul, fundadora de la asociación María de las Cárcel (4825 - 3391, 15 5150-8523, mariadelascarcel@yahoo.com), comenzó, hace cinco años, en algunos penales bonaerenses a promover talleres laborales y cursos de capacitación.

La asociación montó en la Unidad 8 de Los Hornos (de mujeres) taller es de reparación de muñecas, mantas tejidas, artesanías y ropa para bebés. En Olmos se arreglan y fabrican juguetes de madera y hay un taller de ojotas. Una huerta, reparación de computadoras, taller de braille, son los emprendimientos que funcionan en la Unidad 32, de Florencio Varela. En tanto, en la Unidad 24 se arman cajas de cartón y se encuadernan fascículos.

El proyecto que tienen ahora entre manos es para la Unidad 8. "Queremos armar una panificadora para que las mujeres elaboren productos para venderlos los días de visita a las familias de las internas, pero no podemos - se lamenta Adriana- porque necesitamos heladeras y una mano con la

materia prima."

2.1.3. Bolivia

Amplían primera feria productiva⁵

Con el propósito de satisfacer la demanda de productos elaborados en las seis cárceles de Cochabamba, la Dirección de Régimen Penitenciario decidió ampliar la Feria Departamental de Recintos Penitenciarios, que se realizó en Cadepia, Acera Norte de la Plaza San Sebastián.

Durante cinco días de exposición, los carpinteros, marroquinos, cerrajeros, ceramistas, artesanos y confeccionistas de las cárceles El Abra, San Sebastián (varones y mujeres), San Antonio, San Pablo de Quillacollo y San Pedro de Sacaba vendieron por un valor de 18 mil dólares, indicó el director de Régimen Penitenciario, Richard Rodríguez.

Con la ampliación de la Feria, se esperaba superar los 25 mil bolivianos en ventas y sobre todo concretar algunas intenciones de negocios con empresas, instituciones públicas, alcaldías provinciales, subprefecturas y Organizaciones no Gubernamentales, que mostraron interés en adquirir productos elaborados en los recintos penitenciarios.

Uno de los resultados de esta I Feria, el público confirmó que existe mano de obra calificada en las cárceles de Cochabamba y la Alcaldía de Aiquile, por ejemplo, ha formulado el pedido concreto de comprar 20 catres de dos pisos y otra empresa, artesanías en plata que son trabajadas en los talleres de El Abra.

Los productos más demandados, por su precio accesible y fino acabado, estaban los muebles en madera, como catres, roperos, mesas, sillas, taburetes, juguetes didácticos, pirograbados, artesanías en cuero, tejidos en lana de alpaca y bordados a mano y máquina.

El Director del Régimen Penitenciario señaló que el éxito de la I Feria permitirá a mediano plazo convertir los recintos penitenciarios en centros de producción industrial, a través de la creación de microempresas y centros artesanales que ocuparán la mano de obra calificada que se encuentra cautiva en las cárceles.

⁵ Disponible en: http://www.lostiempos.com/noticias/01-06-07/01_06_07_eco1.php. Recuperado el 24-marzo-2008.

Con este propósito anunció que hasta fin de año se realizarán la II y III Feria Productiva de los Recintos Penitenciarios el 23 de septiembre, día consagrado a las personas privadas de libertad y las fiestas de Navidad y Año Nuevo, respectivamente, con la participación de talleristas de las cárceles de La Paz, Oruro y Santa Cruz.

2.2. Panorama Nacional

2.2.1. Bogotá

- **Un poco de sal⁶**

Uno de los talleres más atractivos para los internos es el de cocina, coordinado por Édgar Torres Díaz quien no se hace llamar chef sino un buen cocinero. Al rancho, cómo se le llama a este segmento de la cárcel, llegan los internos mejor referenciados y con los mejores comportamientos de todo el penal todo porque por los cuatro meses que duran allí redimen dos meses de condena y reciben un salario mínimo cada cuatro semanas todo porque diez personas hacen 720 desayunos, almuerzos comidas y refrigerios y creo que lo hemos hecho bien.

“Es interesante porque la mayoría no tiene conocimiento de cocina, algunos lo que aprendieron en la casa o por la experiencia de vida. Toca adiestrarlos, enseñarles desde como se toma el cuchillo, a medir proporciones y hay una particularidad que cada quince días se deben cambiar de puesto con la idea de que cuando salgan pueden trabajar en cualquiera de estas áreas. Acá todos comemos lo mismo”, puntualiza el buen cocinero.

Édgar no sólo cuenta los temas que le conciernen a su rancho. También comenta que su vida no ha sido color de rosa y que ha caído en el mundo de las drogas, esos hechos los escribió en un texto que fue enviado al periódico El Tiempo y con el que fue finalista de La Historia Jamás Contada que buscaba relatos de Bogotá.

⁶Disponible en: http://extroversia.universia.net.co/html/reportajes/rep2007_/carceldistritalbogota/p_04.jsp . Recuperado el 24-marzo-2008

Paredes venecianas

Una de las novedades con mayor aceptación ha sido el nuevo taller de estuco veneciano.

Jaime Ávila Pulido es el instructor y para llegar a la Cárcel Distrital este especialista en pinturas hizo jornadas para justificar la realización de este taller de manera permanente. La acogida fue tan grande que se ha convertido en el de mayores solicitudes, que enseña las técnicas de pintura y estuco para cualquier tipo de vivienda o negocio .

Cada taller acumula alrededor de 120 horas que se distribuyen a lo largo de un mes, hecho que le permite a 25 talleristas capacitarse en este oficio que se está imponiendo en el ámbito de la decoración y que consiste en la manipulación de pinturas brillantes con ciertas texturas que manejan unos 6.500 colores.

“Hemos tenido mucha acogida, incluso ha habido alumnos de otros talleres que han querido pasarse a este pero no podemos hacerlo de esa manera. Ya tendrán la oportunidad. Algunos ya tienen experiencia en esto pero acá complementan sus conocimientos para mejorar, eso es lo que hacen entidades como el Sena”, explica Jaime Ávila quien tiene más de 15 años de experiencia enseñando estas técnicas.

Este programa está integrado por conceptos de decoración, teoría del color, práctica con vinilos, también se enseñan tipos de técnicas, presupuestos, cálculos y rendimiento del producto y usos de otros productos. También se trabaja en el uso de los residuos y el especial énfasis en las técnicas más comerciales como estuco liso, traslucido, espatulado, imitación madera, barrocos o envejecidos, entre otros.

Pero antes del concepto artístico Jaime Ávila recalca a sus alumnos hacer el trabajo con ética y honestidad y cree que, por lo menos, está sembrando una semilla. “Acá hay de todos los pabellones y se procura el trabajo en grupo, hay libertad, cada uno dice lo que quiere sin problema. Nuestro taller no sólo busca sacar técnicos o enseñar este arte, pretende que lo aprecien, que tengan ética, que cumplan con contratos, que cobren un precio justo y que encuentren una nueva alternativa para que se busque otras alternativas para su vida”.

2.2.2. Putumayo

Gobernación apoya programas productivos de internos de Mocoa⁷

En la cárcel del circuito de Mocoa desde hace varios años se desarrollan dos proyectos productivos que permiten a los internos e internas la ocupación productiva del tiempo.

Según conoció DIARIO DEL SUR, con esto se busca generación de ingresos para quienes trabajan en los proyectos y para la institución que de esta manera cumple el objetivo de la Dirección Nacional del INPEC, ser instituciones autosostenibles.

Por esa razón, el gobernador Jesús Fernando C heca Mora, conciente de la importancia de este tipo de proyectos, decidió brindar apoyo directo con la entrega de elementos y artículos que ayudaran a que estas dos actividades se puedan desarrollar de manera más efectiva.

Algunos de los productos entregados para panadería fueron juego de latas, juego de moldes, maquina cortadora de pan, balanza metálica, mezcladora, cilindro a gas y estufa, entre otros, en el caso de la carpintería se entregó serruchos, metros, gafas de protección, martillos, grapas, esmeril, hojas de sierra.

Luis Alfonso Ávila, interno y uno de los trabajadores señaló: "agradezco al señor gobernador por su visita, así mismo, por el gesto tan humano que han tenido al entregarnos esos implementos para el proyecto productivo que desarrollamos y con el cual se beneficia todo el centro penitenciario, proyecto que realizamos gracias a la gestión del director y con el apoyo de mucha personas e instituciones como la Gobernación".

Por su parte, el gobernador manifestó a los reclusos y reclusas que la función de esa entidad es trabajar por todos los integrantes de la sociedad desde Santiago hasta Puerto Leguizamo y que quienes están reclusos en la cárcel también hacen parte de esa sociedad, por lo tanto, el apoyo es brindado teniendo en cuenta directamente las necesidades prioritarias y hacia aspectos que mejoren las condiciones para quienes se encuentran internos. El número de internos integrantes de los proyectos productivos se acerca a los 40, ellos serán los beneficiarios directos de los elementos entregados.

⁷Disponible en: <http://www.diariodelsur.com.co/diciembre/1/putumayo.php> . Recuperado el 24-marzo-2008

2. 3. Panorama regional

2.3.1. Santander

A nivel regional el INPEC viene desarrollando una serie de actividades con los internos que están próximos a cumplir su sentencia en los reclusorios tanto de hombres como de mujeres.

El IMCT hace presencia en los centros penitenciarios de la ciudad⁸

En el artículo a continuación se evidencia como varios actores sociales se involucran en pro de proporcionar una mejor calidad de vida a los internos.

El Instituto Municipal de Cultura y Turismo reinició los talleres de formación artística en los centros penitenciarios y carcelarios de la ciudad, beneficiando a cerca de 400 internos, que esperan ansiosos los días de clases para amortiguar sus condenas.

Así mismo, dio inicio a la programación de los talleres de promoción y animación de lectura y escritura “Cárcel de Papel”, en el Centro Penitenciario y Carcelario La Modelo de Bucaramanga, para 300 internos.

El proyecto Talleres Literarios Cárcel de Papel forma parte del plan de desarrollo en capacitación y formación artística y cultural, así como la promoción de lectura del Instituto Municipal de Cultura y Turismo.

Es un convenio institucional entre la Cárcel Modelo de Bucaramanga, el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario de Colombia (INPEC) y el Centro Cultural, para brindar espacios de formación y aprovechamiento del tiempo a los privados de la libertad.

De otra parte, en las instalaciones del Centro de Reclusión de Mujeres se dio inicio al taller Voces y Guitarras, el cual tiene una intensidad de dos horas diarias, beneficiando a 20 mujeres entre los 19 y 58 años.

Además, se vienen realizando cursos de pintura en la Cárcel Modelo y en el Reclusorio de Mujeres en diferentes horarios, todos los jueves y viernes, dirigidos por el tallerista Carlos Eduardo Serrano.

⁸Disponible en: <http://www.bucaramanga.gov.co/boletin.asp?fec=08/03/2007> . Recuperado el 24-marzo-2008.

DERECHOS HUMANOS / Palogordo inició un proceso de mejoramiento de la convivencia de los internos a partir de la formación en Derechos Humanos y de la formación académica.⁹

Desde el pasado miércoles 47 internos del Centro Penitenciario de máxima seguridad de Palogordo (Girón) tienen una misión especial, multiplicar, entre sus compañeros de presidio, los conocimientos adquiridos durante las 240 horas que duró el Diplomado de Derechos Humanos (DH) y Derechos Internacional Humanitario (DIH), y el cual llegó a su fin, ese 21 de noviembre, con una sencilla ceremonia de clausura en el que se hizo efectiva la entrega de los respectivos certificados.

El diplomado, impartido por la Defensoría del Pueblo en asociación con el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario de Colombia (Inpec), y con la Procuraduría General de la Nación, tuvo como objetivo principal ofrecer conceptualización teórica en áreas de suma importancia para mejorar la convivencia al interior del penal.

Los internos se apropian del Derecho

“El primer tema en que se hizo énfasis es el de los DH. Con éste lo que se busca es que los internos se apropien del derecho fundamental de la Dignidad, teniendo en cuenta que, si bien ellos perdieron un derecho constitucional importante como la Libertad, ello no es excusa para que se les vulnere el derecho a una vida digna a lo largo de su tiempo de permanencia en el centro penitenciario”, explicó Ana Felicia Barajas Barajas, defensora regional del pueblo.

Este aspecto hizo énfasis en un acercamiento a los internos sobre el tema de las herramientas jurídicas que por ley deben utilizar los internos cuando sientan que un derecho fundamental les está siendo vulnerado. “A mí varios de los internos que realizaron el taller me enviaron varios derechos de petición en los que insistían que se efectuara con prontitud la entrega de los diplomas, eso quiere decir que el Diplomado fue un éxito porque vemos que la población que participó en el taller, no solo se han apropiado de los conocimientos, sino que los ya iniciaron la ejecución de los mismos”, añadió en tono jocoso la defensora.

⁹ Disponible en: http://www.elfrente.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=2316&Itemid=635. recuperado el 24-marzo-2008

A su turno, Ancizar Villamizar Sora, representante de la Defensoría del Pueblo en los penales de Santander, insistió en que el Diplomado “no es un simple taller”, ya que, desde el 10 de abril (cuando inició la capacitación), se ha hecho especial énfasis en varios temas cruciales para los internos “como la oferta de servicios que tiene la Defensoría del Pueblo y la Procuraduría para los internos”, entre ellos la asesoría jurídica en el caso de que un interno considere que su pena no está ajustada a derecho”.

Además, los internos quedaron preparados jurídicamente para no callar en el momento que sientan que ‘el debido proceso’, como se denominan las fases que por ley debe cursar un proceso judicial, no está acorde a los lineamientos legales.

Para ello, la Defensoría, gracias al apoyo de Wolmar Pérez, actual defensor nacional del pueblo, incrementó su número de defensores públicos, abogados escogidos por su sentido humano y quienes, sin ninguna contraprestación a cambio, realizan gestiones importantes para los internos como negociar rebajas de penas, permisos para salir del penal, o redosificación del tiempo de condena, entre otras gestiones. Otros aspectos tratados en el Diplomado fueron la resolución pacífica de conflictos y el Derecho Internacional Humanitario, éste último de especial utilidad en los internos que pertenecen o pertenecieron a un actor armado ilegal.

El impacto en los internos

Al otro lado de los barrotes hay una interpretación, basada en la experiencia, del impacto que ha generado en la población de internos este diplomado. José Héctor Morales, interno de la comunidad 2 y quien purga una condena por los delitos de secuestro simple, hurto calificado y concierto par a delinquir, explicó a EL FRENTE que este diplomado lo hizo reflexionar mucho sobre “la vida loca” que llevaba cuando cometió el error de dejarse tentar por el dinero fácil.

Hoy, gracias a las oportunidades de formación y de trabajo que hay en Palogordo, le da forma a sus sueños forjando madera con la cual hace Titanics a escala.

“Uno cuando entra acá pierde todo lo que tiene: la familia, los hijos y hasta la perspectiva del futuro, y eso ha sido lo más importante que he recuperado, gracias a este taller: la perspectiva de un mañana. Por eso trabajo y estudio”,

insistió luego de explicar que durante los 2 años que lleva “en esta cárcel” ya ha hecho varios talleres: panadería, carpintería y electricidad son algunos.

Derechos Humanos para todos

Pero José Héctor no es el único que redeclara convencido de las bondades de la formación en DH. Cristian Orozco Ospina, a quien solo le restan “dos primaveras más” para recuperar su libertad, lamentó que “la falta de la falta de formación en Derechos Humanos” haya sido un factor que insidió su simpatía por el delito.

“Es lamentable que uno se tenga que enterar que los DH existen cuando uno comete el error de vulnerárselos a alguien, o, pero aún, cuando es uno la víctima de la violación de los DH”, dijo. “Uno no imagina el daño que le va a hacer a alguien cuando comete un error de esta clase”.

Orozco Ospina suma 4 años de estar en Palogordo. Pero antes de estar ‘acá’ permaneció recluido en varias prisiones del país, lo que le da la posibilidad de establecer un paralelo en las formas de convivencias de los cuatro reclusorios en los que ha estado. Hoy tiene 30 años y la prisión la conoció a los 21, cuando fue condenado por secuestro extorsivo y terrorismo. “En los otros penales había mucha presión psicológica por parte de los guardianes hacia los internos. Lo más grave era que no hacían una división de los prisioneros políticos sino que ‘metían’ en un solo lado a autodefensas y guerrilleros, lo que siempre desencadenó en muchos problemas”.

Pero no se quedó en la comparación, ya que le hizo un llamado a las directivas del penal para que el grupo guardias iniciara también la formación en Derechos Humanos.

Palogordo es sinónimo de estudio

La vida en el reclusorio transcurre en relativa calma. La rutina diaria inicia a las 5:40 de la mañana cuando las puertas de las celdas se abren al mismo tiempo gracias a un sistema automático que acciona los cerrojos de las puertas. Ese particular sonido, del seguro saltándose de la ‘chapa’, indica que todos los internos deben pararse en frente de su puerta para iniciar el conteo matutino de reclusos.

Luego a las duchas y a desayunar. De la comida no hay quejas: “Es más o menos buena”, dijo uno de los internos y quien al ser escuchado por otro comensal recibió esta réplica: “Cuál más o menos, ojala mi mama cocinara como cocinan aquí”, y los presentes estallaron en carcajadas. Hacia las 8 de la mañana inicia ‘la especialidad de la casa’, la formación académica en las distintas opciones formativas: primaria, bachillerato, técnico profesional, tecnólogo, y profesional, según sea la escogencia del interesado. Esa oferta educativa se consolidó luego de que la directiva de Palogordo, en cabeza del teniente coronel José Alfonso Bautista, se diera a la tarea de gestionar convenios con instituciones académicas de prestigio en la región como la Universidad Industrial de Santander o la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Según datos de Dirección, de los 1.060 internos al menos 600 están estudiando algún programa educativo y los 400 restantes están laborando al interior del penal en las diversas iniciativas ocupacionales que ofrece Palogordo.

Cultivo de huertas, reciclaje, creación de artesanías, carpinterías, panaderías son algunas de las opciones ocupacionales, las cuales han contado con el apoyo del Sena, institución que forma y certifica a los internos en la determinada actividad.

Colegio propio

Pero las opciones de formación no las imparten exclusivamente instituciones ‘de afuera’, como llaman los internos al exterior. Desde el 20 de febrero de 2006 Palogordo cuenta con colegio propio, Institución Educativa Integrada Enrique Low Multra, en el cual los estudiantes pueden cursar desde primero de primaria hasta último año de bachillerato.

“La formación académica en el penal es para que, quienes lleguen al momento de la reintegración a la vida civil, no sean ex presidiarios sino egresados de una institución educativa. Ello significa que la formación que acá se imparte servirá como una alternativa de vida en el momento de la libertad”, dijo el teniente coronel José Alfonso Bautista, quien se manifestó orgulloso se da la gestión educativa al interior de Palogordo.

Repotencialización productiva y planteamiento de un Modelo empresarial, para el desarrollo de una unidad de Negocio que genere un paso efectivo en la resocialización de los internos del E.P.A.M.S Girón.
10

Este artículo presenta una propuesta para la Repotencialización Productiva y Planteamiento de un Modelo Empresarial, para el Desarrollo de una Unidad de Negocio que genere un paso efectivo en la resocialización de los Internos del Establecimiento Penitenciario de Alta y Mediana Seguridad de Girón. Se analizaron las unidades de negocio del establecimiento penitenciario, con el fin de diagnosticar el estado actual de estas, llegando a la conclusión de que el círculo productivo de la carpintería cuenta con mayores probabilidades de Repotencialización. Por lo tanto, se realizaron estudios de mercadeo, técnicos, Financieros, legales, estratégicos, planes de mercadeo y proyecciones del impacto social, con el fin de conocer tanto las condiciones internas como externas, que permitirán que la carpintería sea un espacio productivo, que brinde a los internos la posibilidad de aprender un arte, ocupar su tiempo, redimir días de pena por días de trabajo, apoyar los procesos de resocialización, rehabilitación y reinserción, además de recibir ingresos para sus gastos personales y familiares. El objetivo de plantear un modelo empresarial con base en los análisis realizados, es que esté sea posible aplicarlo en las demás unidades de negocio, de tal manera que se logre una mayor productividad y rentabilidad tanto para los internos como para el establecimiento penitenciario, aprovechando así la capacidad instalada en los talleres y la mano de obra.

¹⁰ ARDILA ALARCON, Maria Fernanda; URIBE URIBE, Mônica Tatiana. Repotencialización productiva y planteamiento de un Modelo empresarial, para el desarrollo de una unidad de Negocio que genere un paso efectivo en la resocialización de los internos del e.p.a.m.s. girón, Proyecto 2008.

Estudio de factibilidad para la creación de una lavandería industrial en la reclusión de mujeres de Bucaramanga .¹¹

El estudio de factibilidad para la creación de una lavandería industrial auto sostenible dentro de la Reclusión de Mujeres de Bucaramanga, hace parte del gran proyecto de potencialización productiva en los establecimientos penitenciarios y carcelarios de Bucaramanga, dando como beneficios indirectos el desarrollo productivo de las internas, todo lo anterior enmarcado en el convenio INPEC-UPB. Para la realización del proyecto se hizo un estudio de mercados, el cual sirvió para hallar la demanda potencial y también como base para el plan de mercadeo de la unidad productiva de la reclusión de mujeres de Bucaramanga. También se diseñó tanto el diagrama de los procesos como la distribución de planta, además se describieron y calcularon las necesidades de maquinaria, equipo de oficina, materia prima, necesarias para el funcionamiento de la lavandería industrial, todo esto como parte del estudio técnico. Para el estudio organizacional se planteó la estructura organizacional de la unidad productiva y el manual de cargos por competencias con la colaboración de dos estudiantes de Psicología vinculadas al convenio INPEC – UPB, adicionalmente se revisó la viabilidad legal de la lavandería industrial como unidad productiva vinculada al INPEC. Por último se realizó el estudio financiero, en el cual se calculó tanto la inversión necesaria para la puesta en marcha de la lavandería industrial como los costos de producción y el precio de venta del servicio, con base en esto se halló el punto de equilibrio y se realizaron los estados financieros proyectados a cinco años. Con base en los resultados arrojados por los anteriores estudios, se realizaron las evaluaciones social, ambiental y financiera, y finalmente se concluyó que el proyecto es viable tanto en los estudios como en las evaluaciones realizadas .

¹¹SARMIENTO MANTILLA, Diana Carolina; LEAL GONZALEZ, Andrés Fernando. Estudio De Factibilidad Para La Creación De Una Lavandería Industrial En La Reclusión De Mujeres De Bucaramanga. Proyecto 2008.

Proyecto de potencialización productiva de la panadería como unidad de negocio del establecimiento penitenciario y carcelario Bucaramanga-“La Modelo”.¹²

La sinergia de éste proyecto se fundamenta en correlacionar las variables trabajo vs estructura social, que encaminadas paralelamente se podrá obtener una potencialización de quizás la más importante unidad productiva gestionada a nivel regional y local de Establecimientos Penitenciarios y Carcelarios en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

La naturaleza del presente proyecto involucra la Ingeniería Industrial en un contexto social que directa o indirectamente consolida el proceso de resocialización en los internos haciendo uso de las herramientas, técnicas y procesos adquiridos en la academia. Potencializar esta atractiva unidad productiva conlleva a evaluar los contextos laborales, administrativos, legales, financieros, mercadeo y técnico, que articuladamente potenciará a la panadería como una microempresa competitiva y eficiente.

¹² CORZO TORRES, Lina Paola; BERNAL VERGARA, Jorge Miguel. Proyecto De Potencialización Productiva De La Panadería Como Unidad De Negocio Del Establecimiento Penitenciario Y Carcelario Bucaramanga-“La Modelo”. Proyecto 2008

3. JUSTIFICACIÓN

En la búsqueda de mejores oportunidades dentro del proceso de resocialización que experimentan los internos y su reinserción a la sociedad, se han venido implementando alianzas y convenios entre el INPEC y entidades educativas, las cuales han permitido el mejoramiento y desarrollo social de los internos.

Por medio de los proyectos realizados por los estudiantes de la facultad de ingeniería industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, a las unidades productivas del INPEC, como la factibilidad de montar una lavandería industrial en el reclusorio de mujeres, panadería en la cárcel Modelo y carpintería en el caso de la cárcel Palogordo; se pudo establecer que existe la necesidad de un organismo que actúe en representación jurídica de los internos, para facilitar la comercialización de los productos que se elaboran en los diferentes reclusorios y al mismo tiempo promuevan el bienestar, la convivencia, el aprendizaje de los internos que pertenezcan a las mismas y deseen crear sus propios negocios.

De igual forma lo que se pretende es mejorar las diferentes fallencias que presentan estas unidades productivas y aprovechar sus posibles fortalezas, para poder hacer de estas negocios más productivos y que apunten hacia nuevos mercados; y así mismo promuevan la integración de los diferentes organismos como entidades del gobierno y privadas; para que logren a través de estos generar nuevas oportunidades y apoyo a los internos, crear en ellos otro tipo de perspectiva en la que puedan construirse su propio futuro para no volver a delinquir, mejorar sus condiciones de vida y las de sus familias.

La necesidad de crear una figura jurídica que dentro de las entidades existentes y el fin para el cual se pretende crear podrían mencionarse las corporaciones, cooperativas, comercializadoras o fundaciones. Estas aunque tienen elementos en común como el actuar sin ánimo de lucro, buscar el bienestar social; no serían la mejor opción para la comercialización de los bienes que se elaboran en los reclusorios de Bucaramanga y su área metropolitana, puesto que estas propenden más por el bienestar de sus asociados y de un sector determinado; es por esto que una fundación sería la figura más idónea, ya que esta persigue un fin especial de beneficencia o de educación pública, para lo cual se destinan bienes determinados. En la fundación no hay personas asociadas sino un conjunto de bienes dotados de personería jurídica es decir la fundación no está conformada por un grupo de personas, sino por un conjunto de bienes aportados por empresa o personas,

cuyo objetivo es propender el bienestar o beneficio de personas diferentes a las pertenecientes a la fundación¹³, es decir, su objetivo es generar beneficios a terceros ya que son creadas por iniciativa particular para atender, sin ánimo de lucro servicios de interés social.

¹³ Disponible en: <http://www.gerencie.com/diferencias-entre-corporaciones-y-fundaciones.html>.
Recuperado el 11-junio-2008.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Plantear la creación de una fundación dedicada a la comercialización de los productos elaborados por los internos de las penitenciarias de Bucaramanga y su área metropolitana.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar y evaluar los requerimientos legales necesarios para la creación de una organización, que comercializará los productos elaborados por las penitenciarias de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Diseñar la estructura organizacional, manual de funciones, visión y misión adecuada para una organización.
- Definir los procesos y procedimientos a seguir para las compras y ventas que realice la fundación.
- Establecer las políticas que se tendrán en cuenta para la contratación del personal y vinculación tanto directa como indirectamente.
- Diseñar sistemas para la logística, almacenamiento y distribución para los diferentes productos ofertados.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1. Marco conceptual

- **AUC:** Auto defensas unidas de Colombia.¹⁴
- **Cárcel:** Edificio o lugar donde se custodian presos.¹⁵
- **Comercialización:** Proceso que incluye la investigación, promoción, venta y distribución de un producto o servicio. La comercialización abarca una amplia gama de prácticas, entre ellas propaganda, publicidad, promoción, determinación de precios y embalaje.¹⁶
- **Fundación:** Es una persona jurídica sin ánimo de lucro, que nace de la voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas y cuyo objetivo es propender por el bienestar común, bien sea de un sector determinado de la sociedad o de toda una población en general.¹⁷
- **INPEC:** Instituto Penitenciario y Carcelario.
- **Interno:** Persona que cumple condena en un establecimiento penitenciario, en especial la que no dispone de permisos de salida.¹⁸
- **Misión:** la misión representa la finalidad o propósito de una organización y su papel en la sociedad.¹⁹
- **Organización:** Es la función gerencial que combina recursos humanos y materiales dando un completo significado al objetivo de la empresa.²⁰

¹⁴ Disponible en: <http://www.mediosparalapaz.org/index.php?idcategoria=2155>. Recuperado el 10 de febrero de 2009.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Disponible en: http://usinfo.state.gov/products/pubs/spanish/entrepreneurship/part_20.htm. Recuperado el 18 de junio de 2008.

¹⁷ Disponible en: <http://www.ccpasto.org.co/content/view/63/64/>. Recuperado el 18 de junio de 2008.

¹⁸ Disponible en: <http://www.rae.es/> - Real Academia de la Lengua Española.. Recuperado el 18 junio de 2008

¹⁹ Ibid. P. 49, 50.

- **P.A.S.O:** Plan de acción y sistema de oportunidades.²¹
- **Procedimiento:** conjunto de acciones ordenadas, dirigidas a la consecución de una meta o fin.²²
- **Proceso:** Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.²³
- **Producto:** Cualquier elemento tangible o intangible que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo.²⁴
- **Reclusorio:** Las prisiones, por lo común, son instituciones autorizadas por los gobiernos, y forman parte del sistema de justicia de los países.²⁵
- **Resocialización:** Es un proceso evolutivo mediante un individuo se reintegra a la sociedad.²⁶
- **Unidad productiva:** Cualquier empresa, organización no empresarial o persona que realiza actividades de interés económico.²⁷
- **Visión:** La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que se pretende ser.²⁸

²⁰ Disponible en: www.piramidedigital.com/Tips/gerencia/diccionariogerencial.htm. Recuperado el 18 de junio de 2008.

²¹ Disponible en: http://www.inpec.gov.co/portal/page/portal/INPEC_DISENIO. Recuperado 10 de febrero de 2009.

²² Disponible en: www.udesarrollo.cl/udd/CDD/charlas/files/B4-Glosario_Terminos.doc. Recuperado el 18 de junio de 2008.

²³ Disponible en: www.nafin.com/portalInf/. Recuperado el 18 de junio de 2008

²⁴ Disponible en: www.emprende.org/component/option,com_rd_glossary/task,showcat/catid,64/Itemid,67/. Recuperado el 18 de junio de 2008.

²⁵ Disponible en: <http://www.definicion.org/diccionario/157>. Recuperado el 18 de junio de 2008.

²⁶ Disponible en: www.definicion.org/diccionario/215. recuperado el 18 de junio de 2008.

²⁷ Disponible en: http://www.empresarios.org/cgi-bin/ericvzla/glosario/mostrar_contenido.cgi?codigo=49&termino=Unidad%20productiva. Recuperado el 18 de junio de 2008.

5.2. Marco teórico

5.2.1. Investigaciones de estudios previos

- **Investigación de mercados, proyecto de Potencialización Productiva de la Panadería como Unidad de Negocio del Establecimiento Penitenciario y Carcelario Bucaramanga , La Modelo.**

Del total de la población de las instituciones definidas como potenciales compradores de productos de panadería el 67% de la población efectivamente compran estos productos, es una gran proporción de mercado que puede ser clientes potenciales de la panadería del establecimiento penitenciario y carcelario de Bucaramanga.

La población utiliza los productos de panadería para el comercio, es decir que actúan como intermediarios en el canal de distribución Panadería - Consumidor, esto se muestra mas atractivo para la panadería del establecimiento penitenciario y carcelario de Bucaramanga ya que se interpretaría como mayor volumen de ventas.

La población realiza las compras de productos panaderos diariamente y en promedio compran entre 11000 y 43000 pesos diarios, esto muestra una frecuencia y una cantidad de compra bastante significativa por organización.

Los productos que intervienen de manera principal en este mercado son el pan blanco, el pan integral, el tostado, las hojaldras y los buñuelos, son estos los más apetecidos por el mercado al momento de comprar productos de panadería, es a estos productos a los que se debe enfocar en mayor proporción la producción.

El 73.03% del mercado realiza el pago de los productos panaderos mediante la modalidad de contado, lo que resulta mas atractivo en este mercado ya que los establecimientos proveedores de estos productos gozan de mayor liquidez para el desarrollo de sus actividades.

Los requisitos más importantes a la hora de elegir los proveedores de productos de panadería son la calidad, el precio, el prestigio y el empaque, es importante fortalecer estos cuatro aspectos para lograr posicionar y competir en el mercado.

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRACIÓN, Proceso Administrativo. Editoial Mcgraw Hill. Tercera Edición. Bogotá. P. 49,50. 2001.

Las panaderías son los establecimientos mas concurridos por los compradores, un 87.61% realiza sus compras en estos establecimientos, es decir que estos son los principales proveedores y los mas significativos competidores.

Existe una proporción del 48.31% de compradores que estarían dispuestos a cambiar su actual proveedor, es importante aprovechar esta situación para ingresar a este mercado con estrategias que permita la captación y posicionamiento de mercado.

El 76 % de los compradores de productos de panadería, manifiestan su afirmativa decisión de compra ante la oferta de productos de la panadería del establecimiento penitenciario y carcelario de Bucaramanga , mientras que el 23% definitivamente no compraría, de ahí se puede inferir que ante la actuación de la panadería del establecimiento penitenciario y carcelario de Bucaramanga en un mercado externo, existe disposición de los compradores para adquirir estos productos en dicha panadería, sin embargo es importante ofrecer garantías en calidad precio e higiene las cuales son las condiciones mas exigidas para comprar en este establecimiento.²⁹

- **Investigación de Mercados, Repotencialización Productiva y Planteamiento de un Modelo Empresarial, para el Desarrollo de una Unidad de Negocio que genere un paso efectivo en la Resocialización de los Internos del E.P.A.M.S. Girón**

PRONÓSTICO DE LA DEMANDA Y LA OFERTA

Se observó que el mercado objetivo se encuentra interesado en el portafolio de productos que ofrece el taller de carpintería del E.P.A.M.S., Girón. Además se ha identificado que la demanda promedio es de 155 unidades de camas y comedores cada 15 días, de las cuales el taller tiene capacidad de producir en promedio 25 unidades de cada uno quincenalmente.

Lo anterior indica que la unidad de negocio se encuentra en capacidad de cubrir el 16% de la demanda, considerando que los pedidos que realizan los

²⁹ CORZO TORRES, Lina Paola; BERNAL VERGARA, Jorge Miguel. Proyecto De Potencialización Productiva De La Panadería Como Unidad De Negocio Del Establecimiento Penitenciario Y Carcelario Bucaramanga-"La Modelo". Proyecto 2008

puntos de ventas son en promedio de 5 unidades de alcobas y comedores, cada 15 días.

Conclusiones

- Se delimitó el mercado meta, teniendo en cuenta las características de los productos elaborados en el E.P.A.M.S. – Girón, así como la capacidad de producción, localización del establecimiento, etc. Lo anterior lleva a que del mercado objetivo que inicialmente eran las empresas comercializadoras de muebles de madera en el área metropolitana de Bucaramanga, se considere que es preciso comenzar comercializando en los almacenes de muebles ubicados en la carrera 17 entre la calle 30 y la calle 45, debido a las unidades pedidas por punto de venta, la calidad exigida en el proceso de fabricación y terminados de los muebles.

- Se definió que los productos del mercado que más movimiento tienen son las alcobas, las salas y los comedores, de maderas como Mónico y Cedro. Con base en eso y teniendo en cuenta los muebles que se elaboran en el taller de carpintería del E.P.A.M.S., Girón, los más viables para comercializar son las alcobas, (cama y mesas de noche), y los comedores, ya que su proceso de fabricación se presta para realizar producción en línea mientras simultáneamente se capacita a los internos.

- Se observó que la frecuencia de compra en un 52% se hace cada 15 días y en 39% todas las semanas, es por esto que las cantidades compradas por producto en cada pedido son de menos de 5 unidades, debido a la rotación de los productos y que los puntos de venta sólo tienen como inventario las muebles que tienen en la exhibición.

- También se considera que hay un almacén puntual con el cual se podría dar inicio a la comercialización, Muebles Esmeralda, en el cual los propietarios muestran mayor interés en el proyecto, deseos de cooperación y participación.

- En un 100% los almacenes de comercialización muebles, se encuentran dispuestos a comprar los productos del taller de carpintería del E.P.A.M.S.

- Se estimó que la demanda del mercado censado es de aproximadamente 310 unidades de alcobas y comedores al mes, que se realizan pedidos cada 15 días, en los cuales se compran en promedio 5 unidades de cada uno. Además se plantea que el taller de carpintería puede producir 100 al mes, de

las cuales 50 son alcobas y 50 comedores, lo que cubriría el 16% de la demanda total del mercado estudiado.³⁰

- **Investigación de mercados, estudio de factibilidad para la creación de una lavandería industrial como unidad de negocio en la r eclusión de mujeres de Bucaramanga.**

- Después de aplicar un sondeo telefónico en 32 hoteles de la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio, a los cuales se les aplicó el instrumento, se encontró que los hoteles que estarían dispuestos a adquirir los servicios de una lavandería industrial son aquellos cuya capacidad sea superior a 15 habitaciones para justificar la contratación externa del servicio.
- Se pudo observar en el trabajo de campo realizado un factor importante para las entidades que hacen uso del servicio de lavandería industrial es que este tenga incluido el servicio de transporte tanto de recolección como de entrega de las prendas y el costo de este sea asumido por la entidad prestadora del servicio.
- Se observó que el 80% de los hoteles encuestados realiza el lavado a mano o en lavadoras domesticas, el cual es un mercado que potencialmente podría ser explotado.
- A lo largo del trabajo de campo realizado por el grupo del proyecto, se encontraron testimonios de personas que años atrás adquirieron el servicio de lavado manual por parte de las internas de la Reclusión de Mujeres, pero desistieron de seguir haciendo uso de este servicio por los deficientes estándares de calidad e incumplimiento en los tiempos de recepción y entrega de la unidad en ese momento, es por esto que el grupo puede concluir que retomar la prestación del servicio de lavado de manera industrial permitirá a esta unidad productiva mejorar la credibilidad en el servicio prestado por la unidad productiva, la cual brinda una ocupación lo que conducirá a prevenir el consumo de sustancias psicoactivas y que incremente las probabilidades de readaptación social

³⁰ ARDILA ALARCON, Maria Fernanda; URIBE URIBE, Mónica Tatiana. Repotencialización productiva y planteamiento de un Modelo empresarial, para el desarrollo de una unidad de Negocio que genere un paso efectivo en la resocialización de los internos del e.p.a.m.s. girón, Proyecto 2008.

de las internas de la RMB, además se podría recuperar parte del mercado capturado años atrás.

- Se calculó que el pronóstico de ventas es de 162.712 kilogramos / año, lo que equivale a prestar el servicio al 100% de las internas que se encontraban al momento del estudio, es decir 245 internas, sumado al 5% de la demanda potencial externa. A diciembre de 2007.³¹

5.2.2. Proyectos Productivos INPEC

A continuación se describen todas las áreas y actividades productivas que son desarrolladas por el INPEC:

- **División, fomento y capacitación laboral**

Área industrias y artesanías

- Coordina con las Direcciones Regionales el fomento, control y evaluación de los proyectos industriales y círculos de productividad artesanal.
- Elabora propuestas de presupuesto para los diferentes programas que se proyecten.
- Asesora y participa en el diseño, planeación, seguimiento y control de calidad en la fabricación de Productos y Servicios, elaborados y prestados con mano de obra interna.
- Diseña e implementa los instrumentos de evaluación y control de los programas y proyectos industriales y círculos de productividad artesanal.

Actividades industriales

Corresponden a actividades dedicadas a la transformación de materia prima en productos elaborados, involucrando mano de obra como parte de un proceso productivo y carga fabril en uso de maquinaria y equipo técnico. Dirigidos a Internos (as) que en su proceso de tratamiento penitenciario y teniendo en cuenta su perfil ocupacional e intereses puedan acceder a estos espacios laborales.

³¹ SARMIENTO MANTILLA, Diana Carolina; LEAL GONZALEZ, Andrés Fernando. Estudio De Factibilidad Para La Creación De Una Lavandería Industrial En La Reclusión De Mujeres De Bucaramanga. Proyecto 2008

Autoabastecimiento: Hace referencia a la elaboración de uniformes en talleres de confecciones y zapatería de los establecimientos de EPCAMS Combita, EPC Acacias, Colonia Agrícola, EP CAMS Valledupar, EPCAMS Popayán, de acuerdo a diseños preestablecidos para interno condenados, el cual consta de pantalón, camisa botas.

Los proyectos industriales que estructura cada establecimiento, deben estar vinculados a los programas establecidos por la resolución 2392 del 3 de mayo de 2006 del área industrial que son:

Actividades de Tipo Industrial
Maderas
Procesamiento y transformación de alimentos
Cueros y calzado
Producción de elementos de aseo
Artes gráficas
Confecciones
Metalistería

Círculos de productividad empresarial

Alcanzan actividades cuyo proceso esta determinado por el trabajo manual, la creatividad y el ingenio, incorporando elementos únicos que corresponden a una tradición social o cultural. Dirigido a Internos (as) que poseen habilidades o destrezas manuales en un arte u oficio específico, acompañados siempre de procesos básicos de formación en educación no formal o informal, conducentes hacia la organización de pequeños grupos productivos.

Los círculos de productividad se organizan mediante reglamento, en grupos de mínimo cinco (05) Internos (as) y máximo quince (15) por tipo de producción y se acompañan de procesos de formación en temas relacionados con liderazgo para la productividad, formación de pequeña y mediana empresa, contabilidad básica y las demás que sean afines con el tema.

Los programas establecidos por la resolución 2392 del 3 de mayo de 2006 del área Círculo de Productividad Artesanal a los que se deben vincular los proyectos artesanales.

Estructurados por cada establecimiento son:

Fibras y materiales sintéticos	Maderas (artesanías)
Telares y tejidos	Material reciclado
Bisutería	Lencería y bordados
Producción de parafina	Marroquinería
Cerámica	Arcilla
Orfebrería	Papel
Cestería	Vitales

Diseño

Asesora a las Direcciones Regionales en diseño y calidad de los productos desarrollados por los internos para que sean competitivos en el mercado externo.

- Diseña, elabora y asesora en la creación de material publicitario para comercializar los productos y servicios elaborados por los internos.
- Recopila imágenes de productos y servicios que elaboran los internos para la creación de brochures destinados a posibles compradores a nivel nacional.
- Diseño e implementación de la imagen corporativa, de exhibidores móviles, stands, etiquetas, empaques para productos, et c.

Comercialización

Coordina, Desarrolla y participa en:

- ENCUENTROS EMPRESARIALES: Con el fin de generar alianzas estratégicas y convenios con empresas, para comercializar y/o elaborar productos con mano de obra interna.
- EVENTOS FERIALES: Gestiona espacios para la participación en eventos feriales de carácter nacional como: Feria de las Colonias, Feria del Hogar, Expo-artesanías, Feria de Jóvenes Empresarios y Eventos Locales.

Emiten pautas a las Direcciones Regionales para que desarrollen actividades de comercialización de los productos elaborados por los internos y de proyectos de administración directa, así como la participación en eventos feriales locales, departamentales o regionales.

Área agropecuaria

- Coordina la implementación, control y evaluación de proyectos productivos encaminados a la producción, explotación, manejo y transformación de productos agropecuarios bajo el contexto de buenas prácticas agrícolas, ganaderas, y de manufactura.
- Adelanta contactos con organismos gubernamentales y no gubernamentales en la búsqueda de apoyo.
- Elabora propuestas de presupuesto para los diferentes programas.
- Conceptúa y hace seguimiento al desempeño de instructores, técnicos y profesionales que se desempeñan en el área.

Las actividades agropecuarias en los establecimientos desarrollan la explotación de recursos vegetales y especies animales. Dirigidos a los (as) Internos (as) que en su proceso de Tratamiento Penitenciario han desarrollado un perfil ocupacional que sustente la proyección agrícola y pecuaria, desarrollando habilidades para el trabajo del campo.

Explotación agrícola

Coordina la implementación, control y evaluación de proyectos productivos encaminados a la producción, explotación, manejo y transformación de productos agropecuarios bajo el contexto de buenas prácticas agrícolas, ganaderas, y de manufactura. Adelanta contactos con organismos gubernamentales y no gubernamentales en la búsqueda de apoyo.

Las actividades agropecuarias en los establecimientos desarrollan la explotación de recursos vegetales y especies animales. Dirigidos a los (as)

Internos (as) que en su proceso de Tratamiento Penitenciario han desarrollado un perfil ocupacional que sustente la proyección agrícola y pecuaria, desarrollando habilidades para el trabajo del campo.

Elabora propuestas de presupuesto para los diferentes programas.

Conceptúa y hace seguimiento al desempeño de instructores, técnicos y profesionales que se desempeñan en el área.

Explotación pecuaria

Especies menores

- Cerdos
- Cabras
- Cuye
- Conejos
- Chivos
- Ovejas
- Abejas
- Peces
- Codornices
- Pollo de engorde
- Gallina ponedora

Especies mayores

- Ganado bovino
- Equinos

Agroindustria

Elaboración de productos a través de la transformación de materias primas agropecuarias; con el fin de satisfacer las necesidades de consumo humano y animal.³²

5.2.3. Proceso Administrativo

Este contenido servirá de apoyo para el desarrollo del análisis administrativo presentado en el plan de negocios.

- **Planeación Estratégica**³³

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la planeación estratégica es especialmente útil.

El método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes principios son:

- Priorización del Qué ser sobre el Qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.
- Priorización del Qué hacer sobre el Cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- Visión sistémica: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan

³² Disponible en: <http://www.inpec.gov.co/>. Recuperado el 27 - mayo-2008

³³ Disponible en: <http://www.gerencie.com/administracion-de-personal.html>. Recuperado el 21 de mayo de 2008.

entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).

- **Visión de proceso:** Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
- **Visión de futuro:** el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo
- **Compromiso con la acción y con los resultados:** el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace .
- **Flexibilidad:** se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- **Estabilidad:** busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

La planeación estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes:

- QUÉ SE QUIERE LOGRAR
- EN QUÉ SITUACIÓN SE ESTÁ
- QUÉ SE PUEDE HACER
- QUÉ SE VA A HACER

La planeación estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una

organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

El modelo estratégica insiste en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno, y no dejarse determinar por él, ejerciendo así algún control sobre su destino.

La planeación no es una actividad corriente en nuestro medio y por tanto simultáneamente con el aprendizaje de modelos de planeación, es necesario trabajar por desarrollar una cultura de la planeación.

La planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo. Hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades.

Es un proceso que incluye sí una fase de diseño, pero también de evaluación constante y de corrección del rumbo, cuando es necesario.

Son las situaciones más frecuentes de un asesor en planeación: la formulación de la estrategia de la organización y la evaluación del funcionamiento de la misma. Según sea el caso el rol será entonces el de diseño o el de identificación, pero dentro de un criterio moderno de planeación concluirá por igual en una fase positiva.

- **Capacitación y Adiestramiento Reclutamiento y Selección** ³⁴

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución,

³⁴ Disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm. recuperado el 3 junio de 2008

primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Tradicionalmente en, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado. Pero, ¿Qué significa adecuado?. Para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado **que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.** Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la plantación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se están seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización.

- **Principios y características inherentes de la estructura organizacional**³⁵

³⁵ Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.4/64Caracteristicas.htm> . Recuperado el 24 de mayo de 2008.

La estructura organizacional presenta ciertas características que hacen a su naturaleza.

Las características y principios más importantes son:

- **Carácter específico**

Toda estructura debe ser concebida y diseñada a la medida de la organización de la que se trate, en función de sus características específicas. Por tal razón, no deben nunca ampliarse aquellos criterios, teorías o principios que, por valiosos que sean, no resulten apropiados a una determinada organización o sean incompatibles con la idiosincrasia de sus integrantes.

- **Carácter dinámico**

Toda buena organización es un cuerpo vivo que desarrolla sus órganos permanentemente para poder así enfrentar las nuevas circunstancias que la marcha de su gestión le impone. Por tal motivo, en el diseño de la estructura organizacional debe preverse el desarrollo futuro, sin que ello implique sobredimensionar sus partes, sino preparar el todo para que admita un crecimiento armónico y sólido.

- **Carácter humano**

Al definir una estructura organizacional habrán de tenerse en cuenta las personas que la integran y las que, potencialmente, podrían integrarla. Durante el proceso de diseño de la estructura, debe existir una constante interacción entre la conceptualización inherente a la organización ejecutiva y la personalidad y aptitudes de cada uno de los integrantes de la organización. No es aconsejable esquematizar primero el organigrama y después recién comenzar a pensar en quien habrá de ocupar cada posición del mismo.

El carácter humano se vincula estrechamente con el carácter dinámico.

- **El ascenso en la organización**

Los caracteres dinámico y humano llevan a un típico problema organizacional: el del ascenso de las personas de un nivel jerárquico a otro. Un hombre puede estar preparado para desempeñar su cargo actual más no el inmediato superior. Y esto no ocurre necesariamente por incapacidad. Lo que sucede es que al pasar de un nivel a otro, cambian significativamente los requerimientos.

Las pautas que caracterizan la cultura del mundo actual hacen que el hombre generalmente quiera ascender, sin advertir que, en cierto momento, puede acceder por esta vía a un terreno que no domina, que quizás ni siquiera conoce, ni siente, ni le es afín; que excede sus capacidades y es ajeno a su vocación. Allí fracasará. Y, en lo sucesivo, no ascenderá más.

- **Orientación hacia los objetivos organizacionales**

La organización tiene ciertos objetivos, cada subsistema que la forma habrá de tener de igual manera, objetivos propios. Un subsistema que integra una totalidad debe tener objetivos concurrentes o congruentes con los objetivos últimos de esa totalidad que es la organización. Como parte del todo, debe adecuarse a él y no constituirse en lago aislado. Para que el accionar de la organización sea efectivo, los objetivos organizacionales deben prevalecer sobre los departamentales.

- **Asignación de responsabilidades**

La responsabilidad requerida para una función es coextensiva con la autoridad necesaria para desempeñarla; para que haya responsabilidad debe existir la correspondiente autoridad.

Este es el criterio bajo el cual su superior debe asignar responsabilidad a un subordinado.

Así es que las responsabilidades no se delegan si no que se asignan como inherentes al cargo.

- **Unidad de mando**

Este principio establece que ningún empleado o funcionario, en el cumplimiento de sus funciones, responderá a más de un superior; en consecuencia, recibirá todas las instrucciones sólo o por intermedio de dicho superior.

Fue Taylor quien desarrollo el concepto de los capataces o supervisores funcionales, repudiando la unidad de mando en razón de la imposibilidad de que el jefe posea todas las aptitudes indispensables para manejar las distintas actividades involucradas en una empresa moderna. Cada posición de la estructura organizacional tiene siempre un cierto número de funciones que cumplir, y el responsable a cargo de dicha posición debe valer por el cumplimiento de todas ellas, aún de las que no sean de su especialidad o aquellas por las que se sienta vocacionalmente inclinado.

- **El alcance del control y la segmentación de la estructura organizacional**

Toda persona tiene una capacidad limitada para realizar sus tareas. Un directivo necesita tiempo suficiente para poder atender a sus subalternos adecuadamente y además desarrollar otras funciones inherentes a su cargo. Por ello, en la práctica se admite normalmente que puedan depender de él entre cuatro y seis personas. Si el número es mayor, la supervisión tendrá eficiencia. Este principio suele enunciarse, en consecuencia, de la siguiente manera: Las unidades o los individuos que dependen de un supervisor, no deben exceder del número que éste puede coordinar y dirigir efectivamente.

Desde luego que, en niveles inferiores de la estructura, cuando se supervisan tareas manuales, repetitivas y/o de gran simplicidad, la cantidad de personas que dependen de un jefe o capataz puede ser mayor, sin que se resienta la eficiencia.

A veces, un capataz a cargo de una línea de producción supervisa sin problemas a veinte o treinta operarios. Pero el alcance del control no debe enunciarse solo como un máximo, sino también como un mínimo. En efecto, el caso extremo de un único subalterno (denominado estructura de uno sobre uno) implica también un esquema ineficiente, pues de elevado costo, se desaprovecha el potencial humano, tiende a diluir o bifurcar inadecuadamente las responsabilidades, etc.

Además cuando el alcance del control es demasiado reducido se produce un excesivo fraccionamiento vertical de la estructura, dando lugar a un pernicioso alargamiento de las líneas de comunicación.

Como es sabido, cuanto menos eslabones tengan la cadena a través de la cual haya que transmitir un mensaje, tanto en sentido descendente como

ascendente, mayor será la probabilidad de que el mismo llegue a destino sin distorsiones y menor será el costo de la comunicación.

“Las líneas de comunicación deben mantenerse tan cortas como sea posible, reduciendo el número de niveles de autoridad en la estructura de la organización; pero cuando la alternativa de no crear un nivel adicional de organización aumenta el número de subordinados hasta sobrepasar el alcance efectivo del control, se deben utilizar niveles adicionales de autoridad” (Basil y Frischknecht).

- **Vinculación de los procesos de planeamiento y control con la estructura organizacional**

Al ocuparnos del planeamiento y el control, ambos se hacen por responsable. Ello impone una vinculación de estos procesos con la estructura organizacional. Si bien, por lo general. Tanto uno como otro se diseñan (definiendo centros o responsables) en función de la estructura. En ciertos casos es ésta la que puede estar condicionada o ser ajustada en virtud de ellos.

- **Las estructuras paralineales**

Las organizaciones suelen presentar diversas estructuras, permanentes o transitorias, que escapan a la línea, pero que tienen asignado algún papel dentro de su funcionamiento. Tales son los comités, las reuniones, los asistentes, etc. En cualquier conferencia o círculo de estudio para directivos y jefes se encontrará a muchas personas quejosas de la carga que supone la asistencia a tales reuniones, la cantidad de tiempo que se emplea en las mismas y los escasos resultados que al parecer se obtienen. La mayoría de dichos comités o reuniones parecen estar destinados al logro de una supuesta coordinación, aunque frecuentemente el verdadero objetivo no está claro (el concepto que generalmente se tiene de las reuniones es el de reunirse para efectuar intercambios de ideas e información o mantenerse al corriente de cómo marchan las cosas).

“En el diseño de la organización ejecutiva se ha tendido a evitar el empleo de comités, por tratarse de una estructura caracterizada por la lentitud de los procesos de resolución o decisión, compatible con el espíritu de la empresa”. Como excepciones, puede mencionarse la conveniencia de las reuniones periódicas (Ej. Semanales o mensuales) entre los directivos de una empresa o los jefes de departamento para analizar juntos e informes sobre la marcha de los negocios, o las que se hacen eventualmente con una finalidad concreta

(por ejemplo, una decisión muy importante), o ciertos comités cuya operatoria resulta imprescindible por razones de información o control mutuo. Existen los denominados círculos de calidad o grupos de participación. A diferencia de los comités, que reúnen a funcionarios jerárquicos (principalmente del mas alto nivel), los círculos de calidad se centran en el personal que hace las tareas (operarios y empleados) y sus propósitos son tanto la resolución de los problemas que se presentan en los sectores en que estos trabajan, como su involucramiento y participación, facilitando así el proceso de influencia. Las consecuencias derivadas de la implementación de círculos de calidad se suelen traducir en ventajas tales como: incrementar la efectividad del trabajo en equipo, aumentar la motivación, fomentar el compromiso con el trabajo, mejorar las comunicaciones, o sea, proceder a una mejor formación del personal.

5.3. Marco Legal

- **Código Penitenciario y Carcelario, LEY 65 DE 1993** ³⁶

Según la Ley 65 de 1993 /(Agosto 19), modificado por las Leyes 415 de 1997 y 504 de 1999 se expide el Código Penitenciario y Carcelario por parte de EL CONGRESO DE COLOMBIA, el cual regula el cumplimiento de las medidas de aseguramiento, la ejecución de las penas privativas de la libertad personal y de las medidas de seguridad.

Para efectos del desarrollo de este proyecto, aplica el título VII, el cual consta de los siguientes artículos:

TITULO VII - TRABAJO

ARTICULO 79. OBLIGATORIEDAD DEL TRABAJO. El trabajo en los establecimientos de reclusión es obligatorio para los condenados como medio terapéutico adecuado a los fines de la resocialización. No tendrá carácter aflictivo ni podrá ser aplicado como sanción disciplinaria. Se organizará atendiendo las aptitudes y capacidades de los internos, permitiéndoles dentro de lo posible escoger entre las diferentes opciones existentes en el centro de reclusión. Debe estar previamente reglamentado por la Dirección General del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario. Sus productos serán comercializados.

ARTICULO 80. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO. La Dirección General del INPEC determinará los trabajos que deban organizarse en cada centro de reclusión, los cuales serán los únicos válidos para redimir la pena. Fijará los planes y trazará los programas de los trabajos por realizarse.

El Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario procurará los medios necesarios para crear en los centros de reclusión, fuentes de trabajo, industriales, agropecuarios o artesanales, según las circunstancias y disponibilidad presupuestal.

ARTICULO 81. EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DEL TRABAJO. Para efectos de evaluación del trabajo en cada centro de reclusión habrá una

³⁶ Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9210> . Recuperado el 22 de mayo de 2008.

junta, bajo la responsabilidad del Subdirector o del funcionario que designe el director.

El director del establecimiento certificará las jornadas de trabajo de acuerdo con los reglamentos y el sistema de control de asistencia y rendimiento de labores, que se establezcan al respecto.

ARTICULO 82. REDENCIÓN DE LA PENA POR TRABAJO. El juez de ejecución de penas y medidas de seguridad concederá la redención de pena por trabajo a los condenados a pena privativa de libertad.

A los detenidos y a los condenados se les abonará un día de reclusión por dos días de trabajo. Para estos efectos no se podrán computar más de ocho horas diarias de trabajo.

El juez de ejecución de penas y medidas de seguridad constatará en cualquier momento, el trabajo, la educación y la enseñanza que se estén llevando a cabo en los centros de reclusión de su jurisdicción y lo pondrá en conocimiento del director respectivo.

ARTICULO 83. EXENCIÓN DEL TRABAJO. No estarán obligados a trabajar los mayores de 60 años o los que padecieren enfermedad que los inhabilite para ello, las mujeres durante los tres meses anteriores al parto y en el mes siguiente al mismo. Las personas incapacitadas para laborar que voluntariamente desearan hacerlo, deberán contar con la aprobación del médico del establecimiento. No obstante en los diferentes casos contemplados, el interno podrá acudir a la enseñanza o a la instrucción para la redención de la pena.

ARTICULO 84. CONTRATO DE TRABAJO. Los internos no podrán contratar trabajos con particulares. Estos deberán hacerlo con la administración de cada centro de reclusión o con la Sociedad "Renacimiento". En este contrato se pactará la clase de trabajo que será ejecutado, término de duración, la remuneración que se le pagará al interno, la participación a la caja especial y las causas de terminación del mismo. Igualmente el trabajo en los centros de reclusión podrá realizarse por orden del director del establecimiento impartida a los internos, de acuerdo con las pautas fijadas por el INPEC.

ARTICULO 85. EQUIPO LABORAL. EL INPEC procurará que en la planta de personal de las penitenciarías, colonias y cárceles de distrito judicial, figure el número de personal técnico indicado para el desarrollo eficiente de las

labores de tales establecimientos. Estos funcionarios para posesionarse deberán acreditar sus títulos debidamente reconocidos.

ARTICULO 86. REMUNERACIÓN DEL TRABAJO, AMBIENTE ADECUADO Y ORGANIZACIÓN EN GRUPOS. El trabajo de los reclusos se remunerará de una manera equitativa. Se llevará a cabo dentro de un ambiente adecuado y observando las normas de seguridad industrial.

Los condenados en la fase de mediana seguridad dentro del sistema progresivo, podrán trabajar organizados en grupos de labores agrícolas o industriales con empresas o personas de reconocida honorabilidad, siempre que colaboren con la seguridad de los internos y con el espíritu de su resocialización.

La protección laboral y social de los reclusos se precisará en el reglamento general e interno de cada centro de reclusión.

En caso de accidente de trabajo los internos tendrán derecho a las indemnizaciones de Ley.

Los detenidos podrán trabajar individualmente o en grupos de labores públicas, agrícolas o industriales en las mismas condiciones que los condenados, siempre que el director del respectivo establecimiento penal conceda esta gracia, según las consideraciones de conducta del interno, calificación del delito y de seguridad. Los trabajadores sindicados o condenados, solo podrán ser contratados con el establecimiento respectivo y serán estrictamente controlados en su comportamiento y seguridad.

ARTICULO 87. ACTOS DE GESTIÓN. El director de cada establecimiento de reclusión, previa delegación del Director General del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, podrá celebrar convenios o contratos con personas de derecho público o privado con o sin ánimo de lucro, con el fin exclusivo de garantizar el trabajo, la educación y la recreación, así como el mantenimiento y funcionamiento del centro de reclusión.

ARTICULO 88. ESTIMULO DEL AHORRO. El director de cada centro de reclusión y en especial el asistente social, procurarán estimular al interno para que haga acopio de sus ahorros con el fin de atender, además de sus propias necesidades en la prisión, las de su familia y sufragar los gastos de su nueva vida al ser puesto en libertad.

ARTICULO 89. MANEJO DE DINERO. Se prohíbe el uso de dinero al interior de los centros de reclusión. El Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario reglamentará las modalidades de pago de bienes y servicios internos en los centros de reclusión.

ARTICULO 90. SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA "RENACIMIENTO". Autorízase al Gobierno Nacional para constituir una sociedad de economía mixta que adoptará la denominación "Renacimiento", cuyo objeto será la producción y comercialización de bienes y servicios fabricados en los centros de reclusión. El Gobierno Nacional mantendrá más del cincuenta por ciento (50%) del capital accionario.

La empresa dedicará parte de sus utilidades a los programas de resocialización y rehabilitación de internos. En los estatutos de la sociedad se determinará la parte de las utilidades que deben invertirse en estos programas.

ARTICULO 91. DESARROLLO DE LA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA "RENACIMIENTO". La Sociedad de Economía Mixta "Renacimiento", podrá extender su radio de acción a la constitución de empresas mixtas y a estimular la creación y funcionamiento de cooperativas, en cuyas Juntas Directivas se dará asiento a un representante principal con su respectivo suplente de los internos escogidos entre quienes se distingan por su espíritu de trabajo y colaboración y observen buena conducta, siempre que no registren imputación o condena por delito grave.

La Sociedad de Economía Mixta "Renacimiento", podrá establecer un centro de crédito para financiar microempresas de ex reclusos que hayan descontado la totalidad de la pena, cuando así lo ameriten por su capacidad de trabajo demostrada durante el tiempo de reclusión y con la presentación de los estudios que le permitan su financiación.

El INPEC podrá invertir dentro de sus planes de rehabilitación, en la sociedad a que se refiere el presente artículo.

ARTICULO 92. COORDINACIÓN CON LA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA "RENACIMIENTO". La dirección del INPEC y la Sociedad de Economía Mixta "Renacimiento" coordinarán sus funciones con respecto al trabajo en los centros de reclusión, para que esta sociedad cumpla su objetivo de producción y comercialización de bienes y servicios fabricados en los establecimientos penitenciarios y carcelarios.

ARTICULO 93. ESTÍMULOS TRIBUTARIOS. El Gobierno Nacional podrá crear estímulos tributarios para aquellas empresas o personas naturales que se vinculen a los programas de trabajo y educación en las cárceles y penitenciarias, así como también, incentivar la inversión privada en los centros de reclusión con exoneración de impuestos o rebaja de ellos, al igual que a las empresas que incorporen en sus actividades a pospenados, que hayan observado buena conducta y certificada por el Consejo de Disciplina del respectivo centro de reclusión.

Decreto No. 4444 de 2005³⁷

Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios.

El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales y en especial las que le confiere el numeral 11 de artículo 189 de la Constitución Política y el artículo 245 de la Ley 100 de 1993,

DECRETA:

Artículo 1°. *Objeto y campo de aplicación* . Las disposiciones del presente decreto tienen por objeto reglamentar la expedición del permiso sanitario, régimen de vigilancia sanitaria y control de calidad de los alimentos fabricados y comercializados por microempresarios, en el territorio nacional.

Se exceptúan del régimen del permiso sanitario, los siguientes alimentos:

1. Carnes, productos cárnicos y sus preparados.
2. Leche en todas las variedades.
3. Leches fermentadas, crema de leche, mantequilla, quesos frescos y maduros.
4. Aceites o grasas de mantequilla.
5. Productos de la pesca y sus derivados.
6. Mayonesa y productos preparados a base de huevo.
7. Alimentos de baja acidez(enlatados).
8. Alimentos o comidas precocidas y congeladas de origen animal listas para el consumo.

³⁷ Disponible en: http://www.invima.gov.co/Invima///normatividad/docs_alimentos/decreto_4444_2005.htm. Recuperado el 27- marzo-2008

9. Agua envasada.
10. Alimentos infantiles.

Artículo 2°. *Definiciones.* Para efectos de la aplicación del presente decreto se establecen las siguientes definiciones:

Microempresa: Se tendrá en cuenta la definición contenida en el numeral 3 del artículo 2° de la Ley 905 de 2004.

Permiso Sanitario: Es el documento expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, por el cual se autoriza a un microempresario para fabricar y vender alimentos de consumo humano, en el territorio nacional, exceptuando los alimentos mencionados en el artículo 1°.

Artículo 3°. *Condiciones sanitarias.* Las microempresas dedicadas a la fabricación de alimentos de que trata este decreto deberán cumplir con las condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos previstas en el Título II del Decreto 3075 de 1997, exceptuando las señaladas en los artículos 24, 25, 26 y 27 del Capítulo V –Aseguramiento y Control de Calidad– ; artículos 36, 37, 38, 39 y 40 del Capítulo VIII –Restaurante y Establecimientos de Consumo de Alimentos –.-

Artículo 4°. *Trámite para la obtención del permiso sanitario.* Para la obtención del permiso sanitario, el fabricante deberá presentar ante el INVIMA los siguientes documentos:

1. Formulario de solicitud, adoptado por el INVIMA, debidamente diligenciado y firmado por el microempresario interesado.
2. Afirmación bajo la gravedad del juramento, que se entenderá prestado con la firma de la solicitud del permiso, que el interesado es microempresario.
3. Certificado de existencia y representación legal o matrícula mercantil, cuando se trate de persona jurídica, o registro mercantil cuando se trate de persona natural.
4. Copia del acta de visita en la cual conste el concepto favorable, emitido por la autoridad sanitaria competente.

5. Nombre del producto.

6. Descripción y composición del producto o productos que se pretenden amparar bajo el permiso sanitario.

7. Recibo de pago de los derechos del permiso sanitario.

Artículo 5°. Tarifa y vigencia del permiso sanitario. A partir de la vigencia del presente decreto, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, INVIMA, fijará la tarifa correspondiente al trámite de obtención del permiso sanitario, siguiendo para ello el método y sistema establecido en la Ley 339 de 1997.

El permiso tendrá una vigencia de tres (3) años, contados a partir de la fecha de su notificación, el cual no será renovable; vencido el permiso sanitario, el microempresario, deberá obtener el respectivo registro sanitario conforme a lo establecido en el Decreto 3075 de 1997, o las normas que las modifiquen adicionen o sustituyan.

Artículo 6°. Modificación del titular del permiso sanitario. El cambio de titular del permiso sanitario otorgado según las normas contenidas en el presente decreto, sólo podrá efectuarse a los microempresarios que cumplan los requisitos señalados en el presente decreto y deberá sujetarse al procedimiento establecido para la modificación por cambio de titular de registro sanitario, de que trata el Decreto 3075 de 1997.

Artículo 7°. Visita de verificación de condiciones sanitarias. - La autoridad sanitaria competente realizará la visita con el objeto de verificar las condiciones sanitarias del establecimiento.

Artículo 8°. Otros procedimientos. En los aspectos no contemplados en el presente decreto, tales como, rotulado, publicidad, medidas sanitarias, procedimientos sancionatorios, entre otros, se aplicará lo dispuesto en la Ley 9ª de 1979 y el Decreto 3075 de 1997 o las normas que las modifiquen, adicionen o sustituyan.

6. ANÁLISIS DEL PLAN DE NEGOCIOS

El Plan de negocios que se presentará a continuación tiene como finalidad analizar la propuesta de creación de **La Fundación Manos Libres**, definiendo la situación actual de las unidades productivas, las necesidades esperadas y los resultados proyectados.

6.1. ANÁLISIS DE ASPECTOS DE LEGALES

6.1.1. Identificación y evaluación de los requisitos legales para la creación de fundaciones

Teniendo en cuenta que una fundación es una persona jurídica sin ánimo de lucro, que nace de la voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas y cuyo objetivo es propender por el bienestar común, bien sea de un sector determinado de la sociedad o de toda una población en gener al.³⁸

A continuación se describirá todos los requisitos que por ley son exigidos según las Cámaras de Comercio del país, para la creación de Entidades sin Ánimo de Lucro.

Diligencias Previas

1. Acceder a la página www.sintramites.com consultas-consulta ESALES y realizar la consulta del nombre con la que se piensa identificar la Entidad sin Ánimo de Lucro, con el fin de verificar que no se encuentre inscrito un nombre igual al elegido.
2. Verificar que la entidad que va registrarse sea de las sometidas al trámite de inscripción en la Cámara de Comercio (Excepciones art. 45 decreto 2150 de 1995 y art. 3 decreto 427 de 1996) .
3. Verificar que el domicilio de la entidad a inscribir corresponda a la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

³⁸ Disponible en: <http://www.ccpasto.org.co/content/view/63/64/> . Recuperado el 18 de junio de 2008.

Pasos para la constitución

1. Realizar una asamblea de constitución con los fundadores para:

- Aprobar la constitución de la sociedad
- Aprobar el nombre de la entidad
- Aprobar los estatutos de la entidad
- Designar los órganos de administración, representante legal y revisor fiscal (si es el caso).

2. Levantar el texto del acta de constitución, en la que se indique: fecha, hora y lugar de la reunión, número de asistentes a la misma, nombre del presidente y secretario para la reunión, orden del día aprobado por los asistentes, nombres, cédulas y domicilio de todos los fundadores y los demás asuntos tratados en la reunión, finalizando con la constancia de aprobación de dicha acta. El acta debe estar firmada por el presidente y secretario de la reunión.

3. Levantar el texto completo de los estatutos aprobados, debidamente firmados por el presidente y secretario de la reunión, los cuales deben contener como mínimo:

- Nombre de la entidad que se constituye (especificando la naturaleza de la entidad, Ej: asociación, fundación, corporación, cooperativa, fondo de empleados, etc).
- Domicilio de la entidad (municipio).
- Objeto social (las actividades que va a desarrollar).
- Patrimonio (cómo está constituido y el monto) y la forma de hacer los aportes.
- Órganos (**máximo órgano**: asamblea de asociados; **órgano de administración**: junta directiva o consejo de administración; **órgano de representación legal**: Gerente, Presidente o Director Ejecutivo; **órgano de control y vigilancia**: junta de vigilancia, comité de control social, **órgano de fiscalización**: revisor fiscal (contador público) o fiscal, expresando las facultades dadas a cada órgano.
- Clases de reuniones (ordinarias y extraordinarias), indicando el órgano competente para convocar, el término de antelación y el medio.

- La vigencia o duración precisa de la entidad (Art. 1 parágrafo1 Decreto 427/96.)
- Clases de asociados, deberes y derechos de los mismos.
- Causales de disolución y procedimiento de liquidación.

Las fundaciones deben allegar constancia del monto del capital inicial.

Tratándose de entidades sin Ánimo de Lucro como Cooperativas, Precooperativas, Fondos de Empleados y Asociaciones Mutuales deberán anexar además:

- Fotocopia del certificado del curso de cooperativismo para todos los asociados.
- Constancia del monto y pago de los aportes iniciales, suscrita por el Representante Legal.
- Certificación del promotor de la Precooperativa.

Las actas y los estatutos sujetos a registro podrán presentarse en copia secretarial o en copia auténtica. **No se aceptan originales.**

Inscripción

Para obtener la inscripción de la entidad deben presentarse en las ventanillas de atención al público los siguientes documentos:

1. Formulario RUT: ingrese a la página www.dian.gov.co - Solicitar Inscripción en el RUT y obtener el formulario con la Leyenda "Para Trámite en Cámara Documento Sin Costo", Anexo DIAN y Formato de Registro de Entidades sin Ánimo de Lucro, debidamente diligenciados por el representante legal.
2. Acta de constitución y Estatutos, impresos. Si se allegan los estatutos en medio magnético (Diskette CD), se facilita el trámite de grabación de la constitución de la entidad.
3. Cartas de aceptación informando el número de documento de identificación de los elegidos a Junta Directiva, Consejo de Administración,

Junta de Vigilancia, Representante Legal y Revisor Fiscal o Fiscal, a menos que en el acta conste su aceptación. El Revisor Fiscal deberá informar además el número de la tarjeta profesional.

4. Recibo de pago del Impuesto de Registro.

Diligencias Posteriores

Una vez obtenida la inscripción:

1. Solicite el certificado de Existencia y Representación Legal.
2. Dentro de los diez días hábiles siguientes a la fecha de inscripción presentar junto con el acta y los estatutos, el certificado de registro ante la autoridad a quien le compete la inspección, control y vigilancia de la entidad sin Ánimo de Lucro (Ej.: Superintendencia de Economía Solidaria, Gobernación del Departamento, etc).
3. Deben registrarse los libros de contabilidad y de actas.

Los siguientes pasos se deben tener en cuenta para el registro de las actas:

1. Registrar oportunamente las actas que contengan nombramientos de nuevos administradores, representantes legales y revisores fiscales, anexando las cartas de aceptación. Las actas que contengan la reelección de Representantes Legales y Revisores Fiscales no son objeto de inscripción.
2. Registrar oportunamente las actas que contengan reformas de estatutos, adjuntando el nuevo texto de los mismos con la reforma incorporada.

Las entidades sin Ánimo de Lucro pueden realizar actividades mercantiles a través de establecimientos de comercio que deben matricular en el Registro Mercantil que llevan las Cámaras de Comercio.³⁹

³⁹ Disponible en: http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=47&id_seccion=6. Recuperado el 28 de septiembre de 2008.

¿Cómo inscribir los libros de una entidad sin ánimo de lucro? ⁴⁰

La entidad debe presentar su solicitud de inscripción de libros en la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde va tener su domicilio principal.

La inscripción se puede solicitar en cualquier tiempo, siempre que la entidad se encuentre registrada en la Cámara de Comercio.

Requisitos para solicitar el registro de libros

Presente una solicitud escrita firmada por el representante legal de la entidad que contenga lo siguiente:

- Fecha de solicitud.
- Nombre completo de la entidad a quien pertenezcan los libros.
- Nombre o destinación de los libros que solicita inscribir.
- Cantidad de hojas útiles de cada libro y en que numeración comienza y en cual numeración termina. Ejemplo: 10 hojas, desde la hoja 11 a la hoja 20.
- Código de cada libro, si es de hojas continuas.

Requisitos de los libros

- Se registran libros únicamente en blanco.
- Cada libro debe presentarse:
 - Debidamente rotulado,
 - Con el nombre de la entidad a que pertenecen y su destinación. (Ej. libro de actas)
- Cada libro debe llevar una numeración sucesiva y continua.
- Si los libros son de hojas continuas removibles o de tarjetas, debe crearse un código para cada libro.

Requisitos para registrar nuevos libros

Cuando se ha terminado un libro y se va a registrar uno nuevo, debe cumplirse con uno de estos requisitos:

- Traer el libro anterior.
- Presentar certificación del revisor fiscal o del contador público que certifique sobre la terminación del libro.
- En caso de pérdida de un libro, debe anexarse copia auténtica de la denuncia respectiva.

Guía para la inscripción de las reformas a los estatutos de una entidad sin ánimo de lucro.

Constituye reforma estatutaria cualquier modificación que se introduzca al contrato o estatutos de la entidad. Toda decisión de la asamblea que modifique todos o algunos de los artículos que componen los estatutos de entidad, incluyendo la disolución, cambio de nombre de la entidad, prórroga del término de duración, Cambios de domicilio. Si se trata de un cambio de domicilio a un municipio diferente a la jurisdicción de la Cámara de Comercio donde se encuentre inscrita la entidad, se recomienda inscribir el acta de reforma en la cámara de comercio del domicilio anterior y remitir a la cámara de comercio del nuevo domicilio los siguientes documentos:

- Copia auténtica del documento de constitución.
- Copia auténtica de cada una de los documentos de reforma.
- Copia auténtica del documento de cambio de domicilio.
- Copias auténticas de las actas de los nombramientos vigentes de los Representantes legales, juntas directivas, revisores fiscales, etc.
- Certificado de existencia y representación legal de la entidad.

No son reformas estatutarias los nombramientos de Representantes Legales, órganos colegiados, miembros de Juntas Directivas, comités de control social, juntas de vigilancia y revisores fiscales.

La solicitud de registro de la reforma debe formularse en la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde la entidad tiene su domicilio principal y donde tiene abiertas sucursales.

La decisión de reformar los estatutos de las entidades sin ánimo de lucro debe ser aprobada en reunión de la junta de asociados o asamblea de fundadores, según sea el caso, de la cual se levantará el acta correspondiente, donde se indicará las modificaciones. Esta acta debe cumplir los requisitos formales que la ley determina.

Pasos a seguir:

- Presente copia del acta que contiene la decisión de reformar los estatutos debidamente aprobados, en cualquiera de nuestras Sedes.

- Al solicitar la inscripción cancele el valor que le liquidará el cajero.

Guía para la inscripción de la disolución y liquidación de una entidad sin ánimo de lucro

La disolución es la etapa en la cual se decide la terminación de las actividades previstas en el objeto social de la entidad y se inicia el proceso de liquidación. Conforme a la ley, la entidad se disolverá por las causales previstas en las normas o por las especiales de cada tipo de entidad , según el régimen especial de cada una.

La entidad podrá disolverse por las siguientes causales:

- Por vencimiento del término de duración.

En este caso la disolución de la entidad rige entre los asociados y respecto a terceros a partir de la fecha de expiración del término de su vigencia, sin necesidad de formalidades especiales.

- Disolución por alguna causal legal o estatutaria.

Con fundamento en la causal legal o estatutaria respectiva, los asociados reunidos en asamblea declaran la disolución. Si lo consideran oportuno, pueden nombrar el liquidador.

- Por terminación del patrimonio.

Cuando en las fundaciones se extingue su patrimonio o se produce la destrucción de los bienes destinados a su manutención, y los asociados declaran en asamblea la disolución de la entidad.

- Por apertura de la liquidación obligatoria u orden de autoridad competente.

Se debe registrar la copia de la providencia que ordena la disolución o la apertura a la liquidación obligatoria en la cual conste que la providencia se encuentra ejecutoriada.

- Por cancelación de su personería jurídica por orden de la autoridad de vigilancia.

Pasos a seguir:

- Presente copia del acta o documento que decreta la disolución, en cualquiera de nuestras sedes.
- Al solicitar la inscripción cancele el valor que le liquidará el cajero.

La entidad declarada en disolución no puede continuar desarrollando actividades, excepto las encaminadas a su liquidación. A partir de la declaratoria de disolución, la entidad entra en proceso de liquidación. A partir de la declaratoria de disolución, el nombre de la entidad deberá adicionarse la expresión "en liquidación".

Una vez inscrita el acta de disolución, el liquidador debe cumplir con lo siguiente:

- Publicar tres (3) avisos en un periódico de amplia circulación nacional, dejando entre uno y otro un plazo de 15 días en los que informará sobre el proceso de liquidación que adelanta la entidad.
- Elaborar los inventarios y el balance final de la sociedad.
- Pagar el pasivo externo.
- El remanente del activo patrimonial se debe entregar a la entidad que haya escogido la asamblea, según lo previsto en los estatutos.
- El proyecto de adjudicación del activo patrimonial debe someterse a consideración de la asamblea de asociados y elaborarse el acta en que conste su aprobación.

El proceso de liquidación termina con el registro del acta que aprueba la cuenta final de liquidación y adjudicación del activo patrimonial en la forma antes mencionada.

El acta debe contener, los siguientes requisitos:

- Nombre completo de la entidad a que pertenece.
- Domicilio (ciudad o municipio) de la entidad, lugar y fecha de la reunión.
- Forma en que se realizó la convocatoria.
- Persona u órgano que la efectuó.
- Medio a través del cual se llevó a cabo la convocatoria, es decir, carta, aviso de prensa, etc.
- Antelación, la fecha en la que se realizó la citación a la reunión. El requisito de la convocatoria no es necesario cuando se halle presente la totalidad de los asociados, es decir el 100%. De lo cual se debe dejar constancia escrita en el acta.

- El número total de asociados hábiles convocados, y el número total de asociados hábiles (presentes y representados) o delegados que asistieron, por ejemplo: Se citó a 100 asociados hábiles, asistieron 70 o el porcentaje de asociados o delegados hábiles que asistieron. Ej.: se encuentra presente el 60% de los asociados hábiles.
- Nombre de la entidad escogida para recibir el remanente con la indicación de la suma de dinero o bienes que recibe a título de adjudicación.
- La constancia de aprobación del texto del acta por parte del órgano social que se reúne o por todas las personas que integran la comisión designada para aprobar el acta.
- Firma o constancia de que el original está firmado por el Presidente y Secretario de la reunión.
- Cuando se remita copia del acta debe ser firmada por el Secretario de la reunión o por cualquier Representante legal, dejando constancia que es fiel copia de su original. O, podrá allegarse una fotocopia autenticada ante notario.
- La fecha del acta debe ser posterior a la fecha del documento de disolución o al del vencimiento del término de duración de la entidad.

La solicitud de registro debe efectuarse en la Cámara de Comercio con jurisdicción en el lugar del domicilio principal la entidad y en el lugar donde tenga abiertas sucursales.

Guía para la inscripción de la fusión o incorporación de una entidad sin ánimo de lucro.

La fusión es una reforma estatutaria a través de la cual una o más entidades se disuelven sin liquidarse para ser absorbidas por otra o para crear una nueva. La absorbente o la nueva entidad adquiere todos los derechos y obligaciones de las entidades participantes una vez formalizada la fusión.

La incorporación consiste en que una o más entidades se disuelven sin liquidarse, siendo incorporadas a otra, que continúa existiendo. A la incorporante se transfiere el patrimonio de las entidades incorporadas.

El compromiso de fusión o incorporación es un acuerdo celebrado entre las entidades fusionantes, en donde establecen los parámetros que van a regir la fusión o la incorporación. Tal acuerdo debe contener:

- Los motivos de la fusión o incorporación y las condiciones en que se debe realizarse.
- Copias de los balances generales de las entidades participantes y los datos y cifras tomados de los libros de contabilidad.
- La discriminación y valoración de los activos y pasivos de las entidades participantes.
- Anexo explicativo de los métodos de evaluación utilizados y el intercambio de partes de interés.
- La fusión o incorporación de dos o más entidades sin ánimo de lucro requiere, la aprobación de las asambleas generales de las entidades que se fusionan o incorporan.
- Las entidades que están sometidas a la vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria, deberán obtener su autorización para realizar la fusión o incorporación de las mismas.
- Solamente podrán fusionarse o incorporarse dos o más entidades sin ánimo de lucro con objeto común o complementario.

Efectos:

- La entidad absorbida o la incorporada, según el caso, se disuelve sin necesidad de liquidarse.
- La entidad absorbente o la incorporante, según el caso, adquiere los bienes y derechos de las entidades absorbidas o incorporadas y se hace cargo de pagar el pasivo interno y externo de las mismas.
- Los establecimientos de comercio que posee la entidad absorbida o incorporada deben pasar a ser de propiedad de la absorbente o incorporante y por ello, se debe inscribir en el registro mercantil el cambio de propietario.

La solicitud de registro debe formularse en la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde la entidad o entidades involucradas en el acto tengan su domicilio principal y donde tengan abiertas sucursales.

Pasos a seguir:

- Presentar copia auténtica o autorizada de las actas cada una de las personas jurídicas participantes donde se aprobó la fusión o incorporación que contenga los estatutos de la nueva entidad o las modificaciones respectivas a las entidades involucradas.
- Si se trata de entidades sometidas a la vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria deberán anexar copia de la resolución por medio de la cual esta entidad autoriza la fusión o incorporación.⁴⁰

6.1.2 Análisis del marco legal y administrativo del INPEC

A continuación se hará una breve descripción de los talleres que se educativos como productivos que se llevan a cabo en los reclusorios de Bucaramanga y su área metropolitana; con el fin de evaluar dentro de la reglamentación del INPEC lo permitido para las unidades productivas allí existentes y participación de internos en las mismas.

Reclusión de mujeres de Bucaramanga

La reclusión de mujeres de Bucaramanga actualmente cuenta con 312 internas y tiene una capacidad para 224.

En el reclusorio de mujeres se desarrollan diferentes tipos de actividades productivas en las que pueden participar las internas que cumplan con ciertos requisitos, con el fin de contribuir con su proceso de rehabilitación y resocialización y de igual forma ayudar a que las mismas aprendan algún tipo de labor.

Existen dos tipos de administración dentro del reclusorio, uno de estos es la administración directa en estas se llevan a cabo dos proyectos productivos, el expendio y la panadería. De igual forma hay internas que trabajan en otras ocupaciones. Todas ellas son beneficiadas con este tipo de actividad es debido a que se encuentran en una fase de seguridad mediana (fase de confianza), han presentado buena conducta y ya están por cumplir su pena.

⁴⁰ Disponible en: http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=47&id_seccion=6 . Recuperado el 28 de septiembre de 2008.

Los datos del número de internas asignado a este tipo de actividades se describen en la siguiente tabla:

Tabla 1. Administración directa reclusorio de mujeres.

ADMINISTRACION DIRECTA	
Actividad	No. internas
Panadería	2
Expendio	1
Servicios	13
Otras ocupaciones	
Teléfonos	2
Sala cuna	1
Salón de belleza	2
Casino	3
Rancho	5
Vigía del agua	1
Reciclaje	2

Fuente: Reclusión de mujeres de Bucaramanga
Estadístico general agosto 29 de 2008

En cuanto a la administración externa, hay empresas que subcontratan la mano de obra y a su vez con esto las internas redimen pena y bonifican. Las empresas que se encuentran vinculadas con el reclusorio son:

Tabla 2. Administración externa reclusorio de mujeres.

ADMINISTRACIÓN EXTERNA	
Empresa	No. Internas
Fantaxias	75
Tesicol	25
Brionox	39
OTRAS ACTIVIDADES	
Guantes	16
Tejidos	28
Guarnición	7

Fuente: Reclusión de mujeres de Bucaramanga
Estadístico general agosto 29 de 2008

Todas estas labores que desempeñan las internas en el reclusorio, deben aportar al establecimiento el 10% de lo que bonifican.

Para poder pertenecer a este tipo de actividades las internas que ya hayan cumplido con el primer paso que se refiere a educativas en donde estudian y se instruyen en las labores que se realizan dentro del reclusorio, pasan a diligenciar un formato de solicitud de trabajo, este es evaluado en una reunión por la junta de trabajo a la cual pertenecen un comandante y el responsable del área de talleres, una vez y según la disponibilidad de cupos en los talleres se evalúan las candidatas y se otorgan los cupos.⁴¹

Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Bucaramanga.

En el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de Bucaramanga se encuentran actualmente reclusos 2015 internos y la capacidad de este establecimiento es de 700 internos.

En este establecimiento se llevan a cabo proyectos productivos que son auto sostenible como la panadería, agrícola y bolsas plásticas.

De igual forma existen algunos talleres, que reciben clases de instructores del SENA o de algunos internos que ya tiene conocimiento sobre este tipo de actividades. Los materiales que necesitan los internos para trabajar son suministrados por sus familiares y tiene un día de ingreso específico para los mismos, sobre estos materiales el establecimiento les cobra el 10% ya que todo lo que ellos elaboran en los talleres es entregado a la familia para venderlo fuera del establecimiento. De esta forma se le permite al interno además de capacitación y rehabilitación, poder contribuir con el sostenimiento de su familia a través de su trabajo dentro del reclusorio.

⁴¹ VISITA A LA RECLUSIÓN DE MUJERES DE BUCARAMANGA, Agosto 29 de 2008, Entrevista con: Dr. Lida Mireya, Trabajo Social y Dragoneante: Deisy Johana Ardila

Tabla 3. Capacitación Laboral

PROYECTOS PRODUCTIVOS	
Proyecto	No. Internos
Panadería	12
Bolsas Plásticas	3
Agrícola	1
TALLERES	
Maderas	110
Telares y Tejidos	15
Bisutería	13
Marroquinería y zapatos	34
Confecciones y sastrería	1

Fuente: Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Bucaramanga Estadístico general el 19 de agosto de 2008 .

De igual forma en este establecimiento también cuentan con la participación de ciertas empresas como Fantaxias, que subcontrata la mano de obra, y de esta forma los internos bonifican y redimen pena.

La ley 65 de 1993 en el artículo 94 habla que la educación y el trabajo constituyen la base fundamental de la resocialización.

El Acuerdo 0011 de Octubre 31 de 1995 en el capítulo IX hace referencia a trabajo, educación y enseñanza, en su artículo 58 habla sobre las disposiciones relativas a la redención de pena, hoy reglamentadas por la Resolución 2392 de mayo 3 de 2006.

Proceso de selección del personal para este proyecto :

1. Revisión de solicitudes y requisitos: revisión de solicitud y selección inicial del aspirante de acuerdo con lo solicitado por el programa. El cual es estar condenado, no estar redimiendo en ninguna otra área y enviar solicitud propia del aspirante.
2. Selección final de internos para periodo de prueba: con base en las entrevistas y las pruebas (resultados) se escoge a los mejores aspirantes para acceder al permiso laboral.

Requisitos de ingreso (Propios del Sistema)

- Conducta ejemplar.
- Haber cumplido con los procesos de P.A.S.O inicial .
- Concepto del Consejo de Evaluación y Tratamiento - clasificación en fase de mediana seguridad.
- Evaluación de la Junta de Trabajo Estudio y Enseñanza .
- Recibir capacitación previa relacionada con el área específica.
- Aceptar el reglamento interno y las normas de seguridad .

Requerimientos y exigencias de la ocupación :

- Exigencias formativas: Quinto primaria - conocimiento de agricultura- Previo entrenamiento en el área inducción .
- Exigencias físicas y sensoriales: Aptitud física funcional (no Presentar discapacidades funcionales que impidan desarrollar el trabajo) .
- Exigencias técnicas: Capacitación específica -salud ocupacional.
- Exigencias psicosociales: Alto nivel de responsabilidad: manejo y control de insumos y materias primas. Trabajo en equipo, Habilidades mentales (atención, concentración, inspección y verificación del proceso con calidad. adecuadas relaciones interpersonales.⁴²

Establecimiento Penitenciario de Alta y Media Seguridad EPAMS

Este establecimiento consta de 12 pabellones 2 salas – mediana y alta seguridad, tiene una capacidad para 1444 internos, y se encuentran reclusos 1386.

PABELLON 1: Se encuentra la comunidad terapéutica; son internos que se encuentran bajo algún tratamiento terapéutico especial.

AUTEC: UNIDAD DE TRATAMIENTO ESPECIAL, aquí son reclusos los internos que cometen alguna falta dentro del penal.

⁴² Entrevista con NANCY LILIANA AYALA HERNANDEZ, Dragoneante –área de fomento y capacitación laboral del E.P.M.S.C Bucaramanga, Bucaramanga 25 de julio de 2008.

PABELLON 2: Aquí se encuentran reclusos personas de las AUC .

PABELLON 3: Presos políticos .

PABELLON 4, 5, 6,7: delincuencia común .

PABELLON 9: Internos que laboran .

PABELLON 10: Sindicados: no se les ha comprobado los delitos de los que se les acusan.

TALLER DE BISUTERIA

Doris Herrera subcontrata la mano de obra, donde laboran 27 internos. Allí se elaboran sandalias, collares, carteras, billeteras; a los reclusos se les paga quincenal y por nómina, este dinero es depositado en la cuenta matriz de artesanías.

TALLER DE CARPINTERIA

Laboran alrededor de 23 internos. En este lugar se encuentra un taller de maderas donde se elaboran algunos juegos didácticos en madera y otros artículos que surten a los viveros el bosque. El personal bonifica por lo que ellos hagan.

En el expendio se les vende los materiales necesarios para desarrollar el trabajo.

De igual forma el SENA capacita a los reclusos en lo que ellos necesitan aprender para desempeñar mejor su labor.

TALLER DE TEJIDO

Allí se elaboran mochilas y sandalias en nylon y fique. Allí laboran 19 internos.

TALLER DE ZAPATERIA CUERO

Laboran 21 internos, dentro de este taller ellos tiene su propia bodega, los materiales los proporciona directamente Bogotá, en este taller se elabora botas de cuero para surtir a todos las cárceles a nivel nacional.

AREA EDUCATIVA

En esta área los reclusos pueden estudiar y pueden hacer carrera. Allí también pueden pertenecer a Orquesta, pinturas (8 internos). Tienen una biblioteca, hay internos que son profesionales y se ocupan allí como docentes.

UNIDAD DE RECICLAJE

En esta unidad labora 10 internos, estos cumplen labores de reciclaje en los pabellones con cartones de huevos y cartón en general elaboran jarrones y otros accesorios decorativos. Con lo demás lo venden e invierte y también bonifican.

LAVANDERIA

En la lavandería participan 8 internos que redimen pena, los cuales se encargan de lavar y secar la ropa de los internos de la penitenciaría.

PANADERIA

Aquí se elabora en pan diario para el consumo en las cantidades exigidas por el rancho y al mismo tiempo el pan para la venta dentro del reclusorio.

JMAR Rancho aquí se elaboran las comidas para los internos es una empresa subcontratada por la penitenciaría. Ellos cuentan con nutricionista e ingenieros de alimentos.

JMAR, contrata internos para labores como pelar, picar etc los alimentos dentro del rancho, estos internos redimen pena y a su vez bonifican.

Dentro de la penitenciaría existe una granja donde se cultiva: yuca, tomate, ahuyama, pepino, habichuela, maracuyá, plátano.

El establecimiento de igual forma por las actividades que realizan los internos cobra a los mismos el 10% de lo que ellos ganan.

Para acceder a este tipo de actividades ellos deben llenar una solicitud de trabajo en donde es evaluada por el comité, el cual aprueba y revisa que estos cumplan con el mínimo de educación exigido y tener un buen comportamiento dentro del establecimiento.⁴³

⁴³ VISITA AL E.P.A.M.S, AGOSTO 6 DE 2008, Entrevista con el Director José Alfonso Bautista y Funcionarios del Establecimiento Penitenciario y Carcelario.

6.2. Análisis de Mercados

Los estudios de mercado se hicieron con el fin de cuantificar el mercado para los productos que se elaboran en las unidades productivas de los establecimientos carcelarios de Bucaramanga y su área metropolitana.

Los estudios como: **1** Potencialización productiva de la panadería como unidad de negocio del establecimiento penitenciario y carcelario Bucaramanga-la modelo, **2**. Repotencialización productiva y planteamiento de un modelo empresarial, para el desarrollo de una unidad de negocio que genere un paso efectivo en la resocialización de los internos del E.P.A.M.S. Girón y **3**. Potencialización productiva en el reclusorio de mujeres de Bucaramanga estudio de factibilidad de una lavandería industrial como unidad de negocio, fueron desarrollados por estudiantes de ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana; y sus resultados se muestran a continuación:

6.2.1. Potencialización productiva de la panadería como unidad de negocio del establecimiento penitenciario y carcelario Bucaramanga-La Modelo⁴⁴ -

El mercado objetivo estuvo dirigido a organizaciones públicas y privadas que demandan productos de panadería al por mayor; tales como clínicas, hospitales, supermercados, universidades, colegios, fundaciones, asociaciones y centros de bienestar, ubicados en Bucaramanga y su área metropolitana.

El diseño de la investigación que se utilizó para este proyecto fue de tipo descriptivo, como fuentes de información primaria, se aplicó 135 encuestas a diferentes organizaciones (entidades de salud, albergues, supermercados, colegios y universidades) y entrevistas personales realizadas a propietarios de panaderías de Bucaramanga y su área metropolitana.

Dentro de los datos arrojados en las encuestas realizadas a los propietarios de panadería mostró en orden de importancia los requisitos que se tienen en cuenta a la hora de evaluar un proveedor: la calidad, el precio que ofrece el

⁴⁴ CORZO TORRES, Lina Paola; BERNAL VERGARA, Jorge Miguel. Proyecto De Potencialización Productiva De La Panadería Como Unidad De Negocio Del Establecimiento Penitenciario Y Carcelario Bucaramanga-"La Modelo". Proyecto 2008

proveedor, el prestigio, el empaque del producto ofrecido, variedad y personería jurídica.

De un total de 139 encuestas realizadas a las panaderías se encontró que el 76.14% del mercado estaría dispuesto a comprar productos de la panadería del EPCB La modelo, mientras que el 22.73% considera que no compraría. Las condiciones que los compradores consideran más relevantes para comprar en la panadería del establecimiento penitenciario y carcelario de Bucaramanga son las garantías que esta ofrezca en cuanto a calidad, precio e higiene. Estos deben ser los pilares hacia los cuales se debe enfocar la gestión si se quiere participar en el mercado externo.

Se encontró además que los productos panaderos que presentan mayor demanda en el mercado actual son el Pan blanco el Pan integral y el tostado; las hojaldras, churros, buñuelos y las galletas también presentan una rotación significativa en el mercado. De aquí se podrá inferir que estos son los productos hacia los cuales se debe enfocar la producción de la panadería de la EPC por ser los que se muestran con mayor demanda en el mercado.

Las panaderías se muestran como el establecimiento más frecuentado por el mercado al momento de adquirir este tipo de productos lo que significa que los consumidores finales prefieren comprar sus productos directamente donde son fabricados, lo que restringe un poco la existencia de intermediarios, puesto que esto altera el precio en el producto final.

De 139 de los compradores existe un 48.31%, que estarían dispuestos a cambiar su actual proveedor, es importante aprovechar esta situación para ingresar a este mercado con estrategias que permita la captación y posicionamiento de mercado.

6.2.2. Repotencialización productiva y planteamiento de un modelo empresarial, para el desarrollo de una unidad de negocio que genere un paso efectivo en la resocialización de los internos del E.P.A.M.S. Girón⁴⁵

El mercado objetivo que se analizó en este proyecto fueron las empresas comercializadoras de muebles de madera (muebles para el hogar, bibliotecas para empotrar, muebles para oficina, almacenes y exhibición, pupitres, tableros, etc.) localizadas en el área metropolitana de Bucaramanga.

La investigación que se desarrolló fue de tipo exploratoria, como fuentes de información se tendrán en cuenta las empresas productoras de muebles de madera localizadas en el área metropolitana de Bucaramanga, artículos de internet y revistas, estadísticas, tesis o proyectos de investigación relacionados con este tema.

El instrumento de investigación que se diseñó fue una encuesta realizada a una muestra representativa de la población de 176 empresas de la zona.

Para efectos de estudio del mercado se realizó una prueba piloto, aplicando el instrumento inicialmente en dos sectores geográficos distintos en los que se encuentran organizados los establecimientos de comercialización de muebles de madera, el primero en la carrera 17 entre calle 30 y calle 45 y el segundo en la calle 33 entre las carreras 27 y 30.

Estos dos sectores se seleccionaron ya que presentan diferentes tipos de almacenes de muebles, en el primero se observa gran variedad de modelos, precios, calidad y terminados. Además estos establecimientos en su gran mayoría solo comercializan y mandan a hacer maquila o le compran a pequeños talleres, así mismo es un mercado que es menos exigente. En el segundo se evidencia que algunos de los establecimientos son puntos de ventas de fábricas, otros mandan a maquilar solo algunos tipos de productos. Estos clientes son exigentes, desean tener modelos exclusivos y que tanto la selección de las materias primas, como el proceso de producción de los muebles se realice con altos parámetros de calidad.

⁴⁵ ARDILA ALARCON, Maria Fernanda; URIBE URIBE, Mónica Tatiana. Repotencialización productiva y planteamiento de un Modelo empresarial, para el desarrollo de una unidad de Negocio que genere un paso efectivo en la resocialización de los internos del e.p.a.m.s. girón, Proyecto 2008.

Partiendo de la anterior prueba piloto que se realizó a 20 establecimientos, se concluyó que debido a las exigencias de los establecimientos del segundo sector y teniendo en cuenta la capacidad de producción y características de los muebles 164 elaborados en el taller de carpintería del E.P.A.M.S., Girón, es conveniente centrar el estudio de mercado en el primer sector, dentro del cual se realizó un censo en 31 galerías que comercializan muebles de madera.

Dentro de los datos arrojados en las encuestas realizadas a las 31 galerías se encontró que los productos más comercializados son las camas con mesas de noche, salas y comedores; además que los niveles en ventas en este sector abarca entre los 15 y 25 millones de pesos en 17 de las 31 empresas.

Al momento de establecer la demanda que tienen los productos más comercializados se evidenció que en cuanto a las camas y mesas de noche, en 23 almacenes equivalente a un 77% se piden menos de cinco unidades y que tan solo 1 almacén equivalente a 3%, se piden entre 10 y 25 unidades.

En cuanto a las salas se estableció en 22 establecimientos equivalentes al 76% se piden menos de cinco unidades y que sólo un 3% pide entre 10 y 25 unidades.

Por último para los comedores se encontró que 22 almacenes equivalentes a un 77%, se piden menos de cinco unidades y sólo el 6% pide entre 10 y 25 unidades.

El precio de compra y de venta en el mercado depende del almacén, sin embargo se observa que en los establecimientos de la carrera 17, se hace un incremento al precio de costo entre el 17% y 23%, de acuerdo al cliente y el vendedor.

Se observó que los principales proveedores de los almacenes de muebles de la carrera 17, son en un 76% pequeños talleres, en los cuales sus dueños realizan pequeñas cantidades de muebles de acuerdo a su capacidad de producción y capital para la compra de materias primas. Lo anterior implica que ellos tienen un bajo poder de negociación, por lo cual quienes establecen los precios de compra de los muebles son los propietarios de los establecimientos.

También se evidenció que algunos de ellos cuentan con sus propias fábricas de muebles, en las que fabrican uno o varios de los productos que comercializan en los puntos de venta.

En la totalidad de establecimientos censados se encontró una actitud positiva para realizar negocios con el E.P.A.M.S., Girón, consideran que es viable tener en cuenta el portafolio de productos del taller de carpintería, tan sólo se debe dar a conocer los productos y si estos cumplen con las características para satisfacer las necesidades del cliente final y poder cumplir con los requisitos de calidad que permitan dar garantía, y así poder comercializar los muebles en los diferentes almacenes.

El mercado objetivo se encuentra interesado en el portafolio de productos que ofrece el taller de carpintería del E.P.A.M.S., Girón. Además se ha identificado que la demanda promedio es de 155 unidades de camas y comedores cada 15 días, de las cuales el taller tiene capacidad de producir en promedio 25 unidades de cada uno quincenalmente.

Lo anterior indica que la unidad de negocio se encuentra en capacidad de cubrir el 16% de la demanda, considerando que los pedidos que realizan los puntos de ventas son en promedio de 5 unidades de alcobas y comedores, cada 15 días.

6.2.3. Potencialización productiva en el reclusorio de mujeres de Bucaramanga, estudio de factibilidad de una lavandería industrial como unidad de negocio⁴⁶.

Para el desarrollo del estudio de factibilidad de la lavandería industrial en el Centro de Reclusión de mujeres de Bucaramanga, es necesario contar con información respecto a la utilización del servicio de lavandería del sector hotelero en la ciudad de Bucaramanga, ya que se conocieron antecedentes en indagaciones preliminares que algunos hoteles de Bucaramanga contrataban el servicio de lavado manual en el centro de reclusión de mujeres de Bucaramanga hace aproximadamente 15 años.

Para el desarrollo de la investigación de mercado, la Universidad Pontificia Bolivariana, facilitó al grupo una base de datos con los hoteles de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, a la cual el grupo del proyecto hizo un filtro teniendo en cuenta las características del mercado meta del proyecto.

Adicionalmente fue necesario contar con información respecto al lavado que realizan las internas de la Reclusión de Mujeres de Bucaramanga, para lo

⁴⁶ SARMIENTO MANTILLA, Diana Carolina; LEAL GONZALEZ, Andrés Fernando. Estudio De Factibilidad Para La Creación De Una Lavandería Industrial En La Reclusión De Mujeres De Bucaramanga. Proyecto 2008.

cual se contó con la colaboración de funcionarios del INPEC, los cuales informaron al grupo del proyecto, cuales internas realizan el lavado manual como trabajo en el establecimiento y con el cual a su vez redimen parte de su pena.

La investigación que se desarrolló fue de tipo exploratoria, se utilizaron dos métodos para la investigación basados en procesos de observación y análisis; además de un sondeo vía telefónica con los hoteles para identificar posibles interesados encontrando que aquellos que cuentan con una capacidad superior de 15 habitaciones se encuentran interesados en los servicios de lavandería del RMB, ya que por el número de prendas que se maneja allí hace viable esta opción.

Como fuentes de información se analizaron hoteles de ciudad de Bucaramanga, con ubicación cercana al RMB y que no contaba con una lavandería Industrial dentro de sus instalaciones, otras como, algunas internas que prestan el servicio de lavado manual; además de artículos de internet, revistas, tesis o proyectos, estadísticas, etc.

Las encuestas fueron realizadas a 15 hoteles y se diseñaron de dos tipos : la primera dirigidas a los administradores o responsables del lavado en los hoteles de la ciudad de Bucaramanga, con una ubicación cercana a la Reclusión de Mujeres de Bucaramanga y que no contaban con una lavandería industrial dentro de sus instalaciones y los cuales cuentan con mínimo 15 habitaciones y la segunda realizada a 3 internas de la Reclusión de Mujeres de Bucaramanga encargadas del lavado manual como trabajo dentro del establecimiento.

Por consiguiente se tendrán como mercado meta las internas del RMB y los hoteles del centro y el sector del sanandresito la isla de la ciudad de Bucaramanga que cuenten con una capacidad mayor a 15 habitaciones.

Dentro de los datos arrojados en las encuestas realizadas se obtuvo que el 80% de los hoteles utiliza el lavado manual y en lavadora doméstica para las prendas del hotel (sábanas, toallas, sobresábanas, fundas y cortinas); y el 20% restante utiliza lavado industrial ya que poseen lavandería industrial dentro del mismo.

También se encontró que nueve de los hoteles, envía las prendas de sus huéspedes a lavandería para realizar el proceso de lavado.

De el 100% de las lavanderías que prestan el servicio a los hoteles encuestados cuentan con transporte propio y hacen la recolección y entrega de las prendas sin costo adicional alguno; y se observa que el servicio de

lavandería es utilizado diariamente, en una cantidad promedio de 50 a 100 prendas diarias, sin embargo los hoteles que cuentan con mayor capacidad o mayor flujo de clientes, usan el servicio con un promedio superior a 200 prendas diarias.

Se conoció que los factores más importantes que tienen en cuenta los hoteles al momento de hacer uso de la lavandería industrial son: la calidad del servicio, los bajos costos que ofrezca esta entidad y el cumplimiento en la recepción y entrega.

Se pudo observar en el trabajo de campo realizado un factor importante para las entidades que hacen uso del servicio de lavandería industrial es que este tenga incluido el servicio de transporte tanto de recolección como de entrega de las prendas y el costo de este sea asumido por la entidad prestadora del servicio.

Se realizaron dos visitas a las siguientes lavanderías industriales y de lavado en seco: Lavaseco Ultramatic y Lavandería Concorde, con el fin de conocer el funcionamiento y la competencia que generan estas lavanderías, a las que se aplicó un cuestionario el cual tiene por objetivos recopilar información concreta sobre: maquinaria, tiempos del servicio, precios de venta, insumos, funciones del personal, las cuales sirvan como base para el estudio técnico del proyecto.

Se observó que la lavandería industrial de estos dos competidores tiene su mayor capacidad utilizada en el lavado de ropa hospitalaria y de los clubes sociales de la ciudad además del servicio de lavado en seco el cual no es la actividad propia de la lavandería del centro de reclusión. Para prestar dicho servicio se necesita el cumplimiento de normas muy estrictas las cuales aumentan los costos del servicio.

Se calculó que el pronóstico de ventas es de 162.712 kilogramos / año, lo que equivale a prestar el servicio al 100% de las internas que se encontraban al momento del estudio, es decir 245 internas, sumado al 5% de la demanda potencial externa. A diciembre de 2007.

6.2.4. Logotipo Propuesto para La Fundación Manos Libres

El logotipo y slogan diseñados para la fundación, hacen referencia a la libertad que ellos pueden expresar por medio de su trabajo, el cual les permite explorar capacidades, adquirir conocimientos y además de esto contribuir con su formación; generando oportunidades para su vida, las de sus familias y de todo la sociedad.



Gráfico 1. Logotipo Fundación Manos Libres

Fuente: autor proyecto

Los colores utilizados para esta imagen corporativa presenta un esquema de color atractivo a la vista, la combinación de estos representa la esperanza, el trabajo e ilusión, esta combinación es una valiosa herramienta para determinar que el logo será recordado y aceptado por las personas que rodeen su información.

6.3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

6.3.1. MISIÓN

Fundación Manos Libres es una organización sin ánimo de lucro, dedicada a trabajar en la comercialización de los productos elaborados en las unidades productivas de los establecimientos penitenciarios de Bucaramanga y su área metropolitana, promoviendo el desarrollo, la convivencia y el aprendizaje de la población carcelaria y contribuyendo con el bienestar de estas y de sus familias.

6.3.2. VISIÓN

Al 2012 la **Fundación Manos Libres** será reconocida en el ámbito regional y Nacional por su compromiso social y apoyo empresarial a la población carcelaria, en la búsqueda de oportunidades dentro de su proceso reinserción a la sociedad.

6.3.3. Nuestros Valores



Gráfico 2. Valores fundación
Fuente: autor proyecto

Los valores de la **Fundación Manos Libres** se enmarcan en buscar que todos hagan parte de este compromiso social y lograr que a través de ellos el camino de reinserción a la sociedad de la población carcelaria tenga más oportunidades para crecer y mejorar las condiciones de vida de todos.

6.3.4. Objetivos

- Trabajar conjuntamente por el bienestar y desarrollo social de la población carcelaria de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Promover y desarrollar programas de asesoría y acompañamiento a los internos que decidan llevar a cabo ideas de negocio.
- Buscar que la comercialización de los productos se expanda en mercados a nivel departamental.
- Vincular a entidades privadas, con el fin de identificar canales de comercialización óptimos.
- Buscar la captación de recursos por parte del gobierno que contribuyan a atacar las falencias que se encuentran en las unidades productivas.
- Asociarse con entidades educativas como el SENA, que provean programas de capacitación a la población carcelaria ya sea dentro de el reclusorio o cuando estos cumplan su pena.
- Vincular a la fundación otras unidades productivas existentes en los reclusorios de Bucaramanga y su área metropolitana.

6.3.5. Estructura organizacional

Antes de definir la estructura organizacional adecuada para la fundación es necesario tener en cuenta los requisitos que para su control se requieren:

- **Órganos de dirección**

Son cuerpos colegiados establecidos estatutariamente, los cuales representan a todos los asociados o fundadores de la entidad y por quienes han ingresado con posterioridad a la constitución de la entidad sin ánimo de lucro siendo elegidos en la forma establecida en los estatutos.

Funciones:

Aprobar reformas de estatutos, efectuar nombramientos, aprobar la situación financiera, determinar directrices de la entidad, decretar la disolución y liquidación de la entidad, nombrar liquidador y aprobar el trabajo liquidatorio.

Clases de órganos de dirección

Las entidades sin ánimo de lucro cuentan con unos órganos de dirección que buscan su crecimiento y el buen manejo administrativo.

Estos son:

La Asamblea General de Asociados en la que intervienen todas las personas que conforman la entidad sin ánimo de lucro.

El Consejo de Fundadores, en el intervienen los fundadores y a quienes ellos autoricen estatutariamente.

- **Órganos de administración**

Son un cuerpo intermedio entre los asociados y la dirección de la entidad, comparte las responsabilidades de la gestión con el representante legal. Están conformados por las personas nombradas por la asamblea general para ejercer actividades que garanticen su buen funcionamiento, lo pueden componer:

- _ Junta Directiva
- _ Consejo Directivo
- _ Comité Ejecutivo

Funciones:

Primordialmente cumplen y hacen cumplir las disposiciones adoptadas por la Asamblea General, verifican que el representante legal realice efectivamente sus funciones y lo acompaña en el manejo de la entidad. Para efectos de su manejo se recomienda nombrar un número impar de miembros.

Representante legal

Es la persona encargada de realizar todos los actos tendientes a que se cumpla con el objeto principal de la persona jurídica. Sobre él recae la representación legal y extrajudicial, sus actuaciones generan obligaciones en la persona jurídica en tanto cumpla con lo facultado.

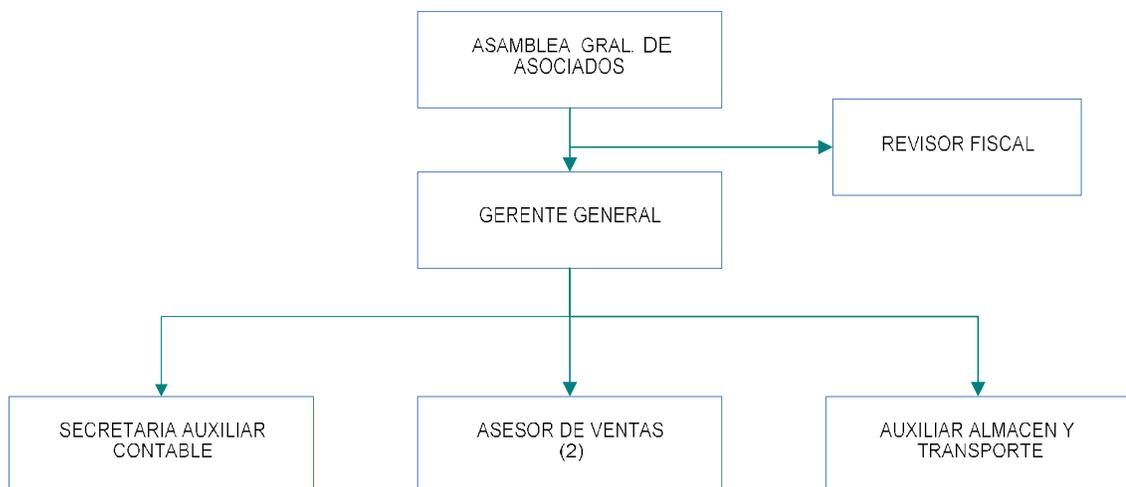


Gráfico3. Organigrama Fundación Manos libres

Fuente: autor del proyecto

6.3.6. Manual de funciones

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha de elaboración: 20/12/2008
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">➤ Nombre del cargo: GERENTE GENERAL➤ Departamento: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO➤ Ubicación del sitio de trabajo: OFICINA		
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO		
<ul style="list-style-type: none">• Ejercer funciones de dirección, gestión y supervisión con los demás órganos dependientes, formulando las políticas y estrategias a implementar en la Fundación.		
DIMENSIONES DEL PUESTO DE TRABAJO		
<ul style="list-style-type: none">• Aplicar conocimientos profesionales, métodos, técnicas y medios necesarios para la ejecución de las tareas específicas.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none">• Representar la organización judicial y extrajudicialmente ante la asamblea general de asociados, terceros y ante toda clase de autoridades del orden administrativo y jurisdiccional.• Identificar alternativas de comercialización en el mercado externo.• Gestionar todas las actividades de compra y	

	<p>venta que se realicen en la fundación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer convenios con instituciones educativas para prestar servicios de formación y capacitación. • Liquidar pagos de nómina de empleados. • Planear, analizar información y resolver problemas.
SECUNDARIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar y presupuestar en cuanto al manejo de estados financieros.
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
<p>Requisitos de Educación: este cargo requiere un ingeniero industrial o administrador de empresas.</p>	
<p>Requisitos de Experiencia: Tres años de experiencia como gerente de empresas comercializadoras o entidades sin ánimo de lucro.</p>	
<p>Equivalencia por Educación y Experiencia: para el desempeño de este cargo tanto la experiencia como la educación tienen igual prioridad.</p>	
<p>Habilidades y Destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Capacidad para la toma de decisiones. • Realizar y aportar nuevas ideas para mejoramiento continuo. • Fluidez verbal. • Manejo de personal. 	

RESPONSABILIDAD POR

Errores: En este cargo es probable que se cometan errores en cuanto a decisiones erradas en administración de sus subordinados y de la fundación en general, como haciendo malas inversiones del capital que puede ser donado a la fundación.

Resultado final del proceso: algunos errores que puedan generar pérdidas económicas, y un clima laboral no adecuado.

Máquinas o equipos: El ocupante de este cargo se hace responsable por el computador y mobiliario de la oficina, el cual lo usa continuamente.

Contacto con el público: La persona que ocupa este cargo es responsable del contacto continuo con público en general, entidades públicas y privadas, miembros de la fundación, clientes; ya sea de forma personal o por teléfono.

Información: reportar a la asamblea general de asociados el funcionamiento mediante informes periódicos sobre el estado de la fundación.

Manejo de dinero y/o valores: No aplica.

Supervisión: este cargo tiene bajo su supervisión directa cuatro empleados de nivel administrativo.

ELABORO:
SANDRA AVILA
Estudiante Ing.
Industrial U.P.B
FECHA:
20/12/08

FIRMA:
REVISÓ:

FECHA:

FIRMA:
APROBO:

FECHA:

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha de elaboración: 20/12/2008
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre del cargo: SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE ➤ Departamento: ADMINISTRATIVO ➤ Ubicación del sitio de trabajo: OFICINAS ADMINISTRATIVAS ➤ Superior Inmediato: Gerente General 		
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO		
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el manejo adecuado de la parte financiera y contable de la empresa . 		
DIMENSIONES DEL PUESTO DE TRABAJO		
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que la Fundación lleve en un orden adecuado en la contabilidad, en la base de datos de organizaciones que la apoyan y de las personas que participan en la misma. 		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar la contabilidad. • Efectuar órdenes de despacho de mercancías. • Manejo de nómina de la fundación. • Prestar servicio al cliente. • Manejar correspondencia y archivo. • Contestar llamadas y reportar información al jefe inmediato y a quien lo requiera. 	
SECUNDARIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Remitir pedidos solicitados por otros clientes, empresas etc. • Controlar fondos de dinero de caja menor . 	
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO		
Requisitos de Educación: Bachiller, curso de Secretariado Auxiliar Contable y legislación laboral.		

Requisitos de Experiencia: 1 a 3 años en cargos afines.
Equivalencia por Educación y Experiencia: La educación y la experiencia tienen igual grado de importancia.
Habilidades y Destrezas: <ul style="list-style-type: none"> • Ser oportuno. • Rapidez en la ejecución de tareas. • Habilidad en el manejo del software.
RESPONSABILIDAD POR
Errores: Mala interpretación de datos, mala comunicación de información, errores en la contabilidad general de la empresa.
Resultado final del proceso: Pérdida de tiempo, demandas legales por malos informes de la contabilidad, problemas internos por comunicación errada.
Máquinas o equipos: La persona que ocupa este cargo responde por el buen estado de los equipos de computación, teléfono, telefax, calculadora, equipos de oficina que usa continuamente.
Contacto con el público: La persona que ocupa este cargo es responsable por contactos continuos con miembros de la fundación, clientes, empresas entidades públicas y privadas; con las que se relaciona ocasionalmente.
Información: informe de contabilidad que es dirigido al jefe inmediato y al revisor fiscal de la fundación, facturación mensual dirigido a jefes.
Manejo de dinero y/o valores: La persona que ocupa este cargo responde por el manejo de alrededor de \$100.000 diarios para pago extras como domicilios, fotocopias etc.
Supervisión: No aplica.

ELABORO: SANDRA AVILA Estudiante Ing. Industrial U.P.B. FECHA: 20/12/08	FIRMA: REVISÓ: FECHA:	FIRMA: APROBO: FECHA:
--	--	--

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha de elaboración: 20/12/2008
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre del cargo: ASESOR DE VENTAS ➤ Departamento: ADMINISTRATIVO ➤ Ubicación del sitio de trabajo: OFICINAS ADMINISTRATIVAS ➤ Superior Inmediato: Gerente General 		
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO		
<ul style="list-style-type: none"> • Atacar los nichos del mercado en donde la fundación quiere actuar. 		
DIMENSIONES DEL PUESTO DE TRABAJO		
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que la fundación sea reconocida en el mercado y que se vinculen las entidades con la causa. 		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> • Visitar entidades públicas y privadas y dar a conocer la existencia y finalidad de la fundación. • Evaluar los requerimientos de los clientes e informar a la gerencia. • Servir de apoyo a la gerencia en eventos que la fundación desee realizar. 	
SECUNDARIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la posibilidad de incluir nuevas unidades productivas en la fundación. 	
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO		
Requisitos de Educación: tecnólogo en mercado cursos adicionales en finanzas, ventas.		

Requisitos de Experiencia: 1 a 3 años en cargos afines.
Equivalencia por Educación y Experiencia: La educación y la experiencia tienen igual grado de importancia.
Habilidades y Destrezas:
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación. • Facilidades de expresión verbal.
RESPONSABILIDAD POR
Errores: Mala interpretación de datos, mala comunicación de información, errores en la toma de pedidos.
Resultado final del proceso: Los posibles errores cometidos en este cargo pueden generar pérdidas económicas o balances contables negativos para la fundación, pérdida de credibilidad.
Máquinas o equipos: El ocupante del puesto se hace responsable por el computador y mobiliario de la oficina, que utiliza continuamente.
Contacto con el público: La persona que ocupa este cargo es responsable por contactos continuos con miembros de la fundación, clientes, empresas, entidades públicas y privadas con las que se relaciona personal o telefónicamente.
Información: Quién ocupa el cargo es responsable del manejo de los contratos establecidos por la fundación con clientes externos.
Manejo de dinero y/o valores: No aplica.
Supervisión: No aplica.

ELABORÒ: SANDRA AVILA Estudiante Ing. Industrial U.P.B FECHA: 20/12/08	FIRMA: REVISÓ: FECHA:	FIRMA: APROBÒ: FECHA:
---	--	--

La persona que actuará como **Revisor Fiscal**, funcionará como una figura staff, es decir cumplirá labores de asesoría jurídica y contable, revisando periódicamente del manejo financiero que esta llevando la fundación Manos Libres y asesorará legalmente la misma en el manejo de donaciones y celebración de contratos con entidades públicas o privadas.

El auxiliar de almacén y transporte tendrá un contrato por prestación de servicios, es decir que esta persona solo prestará el servicio cuando la fundación requiera del transporte de la mercancía desde los reclusorios hasta los lugares donde tenga que ser despachada.

6.3.7. Políticas para la contratación vinculación del personal de la fundación⁴⁷

Las personas son el capital más importante de una organización, ya que estos son el reflejo e imagen de la misma y de igual forma de ellos depende el desempeño que esta tenga.

Por esto es importante que las organizaciones sean integradas por talento humano de calidad, y esto solo se consigue si se logra una adecuada planeación y selección de este, para un desempeño eficiente.

Los procesos de planeación y selección del talento humano inciden directamente en el éxito que pueda tener la organización, pues el llevar a cabo estas actividades en la empresa se asegura que esta se proyecte, identifique y consiga el personal más adecuado a sus necesidades presentes y futuras y logre sus objetivos planteados.

Al realizar la planeación de personal que se requiere para la **Fundación Manos Libres**, es importante tener en cuenta que es una organización pequeña y que para la selección del mismo no se seguirá procedimientos rigurosos y formales, es decir que se seguirá un método sencillo y subjetivo, basado en la experiencia de los asociados y la gerencia.

Los contratos que se establezcan con las personas que vayan a laborar en la fundación serán adquiridos de manera directa y serán a término indefinido.

⁴⁷ SERRANO GÓMEZ, Lupita. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Bucaramanga, Publicaciones UIS, primera Edición. P.35-62.

6.3.7.1. Proceso de Reclutamiento

El proceso para atraer candidatos calificados y competentes que puedan atender a las necesidades de personal requerido para la fundación, será realizado de forma externa es decir se informará por medio de anuncios publicitarios como periódicos de la ciudad.

6.3.7.2. Selección

Una vez reclutadas las hojas de vida, teniendo en cuenta el perfil y las características del candidato; la asamblea general de asociados, entrará a realizar las respectivas entrevistas y posteriormente hará la selección al personal que considere más idóneo para ocupar las vacantes existentes.

6.3.7.3. Contratación

Para legalizar la relación laboral con el personal a contratar, se deben tener establecidos cuales van a hacer los beneficios, el salario, la fecha de iniciación, jornada de trabajo el tipo de contrato y las funciones del cargo a desempeñar.

Esta contratación como se mencionó anteriormente será directa con la Fundación y el contrato será a término indefinido. El personal firmará un contrato de trabajo que quedará bajo la supervisión de la gerencia y este tendrá como periodo de prueba un tiempo de cuatro meses, de igual forma se estipularán la cuantía de remuneración.

Al momento de la contratación será definido los sistemas de seguridad social, pensiones, riesgos profesionales, beneficios legales, inscripción a la caja de compensación familiar.

6.3.7.4. Inducción

Por último, la inducción es un proceso educativo en el cual se transmite conocimientos específicos que adapten al empleado a su nuevo puesto de

trabajo, por lo tanto es el primer proceso de formación que lleva la empresa con el nuevo empleado.

Realizar con cada empleado un proceso de inducción en su puesto de trabajo, se le entregará a cada uno de estos el manual de funciones de su cargo; y se introducirán a la actividad social que desarrollará la fundación, la misión, la visión, los valores y objetivos, el organigrama, las instalaciones y el personal que la conformará.

6.4. ANÁLISIS TÉCNICO U OPERATIVO

A continuación se describirá el tamaño y la capacidad de producción que fue identificado por los proyecto de Potencialización productiva de la panadería como unidad de negocio del establecimiento penitenciario y carcelario Bucaramanga- La Modelo y Repotencialización productiva y planteamiento de un modelo empresarial, para el desarrollo de una unidad de negocio que genere un paso efectivo en la resocialización de los internos del E.P.A.M.S. Girón, elaborados por los estudiantes de ingeniería Industrial de la U.P.B para las unidades productivas de carpintería y panadería.

6.4.1. Repotencialización productiva y planteamiento de un modelo empresarial, para el desarrollo de una unidad de negocio que genere un paso efectivo en la resocialización de los internos del E.P.A.M.S. Girón⁴⁸

6.4.1.1. Tamaño del Proyecto

El tamaño del proyecto de repotencialización del E.P.A.M.S., Girón, en el taller de mediana seguridad de carpintería, está determinado por factores tales como: demanda, suministros e insumos, tecnología y equipos, localización y financiamiento.

Inicialmente, la participación del taller de carpintería en el mercado objetivo será de un 16% de la demanda, pronosticada con base en los resultados arrojados por la investigación de mercados, las características de las carpinterías que comercializan sus productos en el sector, que compiten con variedad de precios, calidad y diseños, por lo tanto el crecimiento de las ventas de la unidad de negocio se enmarca en las ventajas competitivas que se le ofrezcan al comerciante, además del atractivo que tiene la comercialización de productos realizados por internos de un establecimiento penitenciario, con precios, calidad competitiva y con responsabilidad social.

⁴⁸ ARDILA ALARCON, Maria Fernanda; URIBE URIBE, Mónica Tatiana. Repotencialización productiva y planteamiento de un Modelo empresarial, para el desarrollo de una unidad de Negocio que genere un paso efectivo en la resocialización de los internos del E.P.A.M.S. girón, Proyecto 2008.

Teniendo en cuenta que la comercialización de la carpintería requiere de insumos de calidad para garantizar un cliente satisfecho, es preciso contar con proveedores, maquinaria especializada y mano de obra capacitada.

Basándose en el estudio de mercados realizado se puede concluir que los clientes buscan un producto con diseños a la vanguardia y respaldo de calidad, en Bucaramanga existen dos sectores geográficos distintos en los que se encuentran concentrados establecimientos de comercialización de muebles de madera, el primero en la carrera 17 entre calle 36 y calle 45 y el segundo en la calle 33 entre las carreras 27 y 30.

Debido a la capacidad de producción estimada del taller de carpintería del E.P.A.M.S, Girón, y las características de los productos vendidos en cada sector, la comercialización de los productos se realizará únicamente a los establecimientos de la carrera 17 entre calle 36 y 45, empezando así a satisfacer el mercado poco a poco, dando a conocer las ventajas que tienen los productos del círculo productivo de la carpintería y se estima que con el tiempo gracias a su concepto vanguardista y social en cuanto a servicios y productos se expanda.

6.4.1.2. Capacidad diseñada

El taller de carpintería del E.P.A.M.S., Girón, cuenta con una capacidad total diseñada para producir mensualmente un promedio de 160 unidades entre juegos de cama más mesas de noche y comedores, si se contara con un horario de trabajo de 8 horas diarias, 5 días a la semana para un total de 2400 minutos a la semana, es decir aproximadamente 8 unidades al día, ya que el tiempo más largo dentro de la producción son 60 minutos.

Teniendo en cuenta que el trabajo se realice en una producción por procesos. El área de funcionamiento del taller de carpintería es de 150 metros cuadrados, distribuidos en una planta. Debido a las características del proceso, cuenta con un área adicional de 80m², destinada para el proceso de pintura y secado, además de una bodega de almacenamiento de 75m². Dentro del área de producción se encuentran las zonas de corte, ruteado, armado, lijado y la bodega de almacenamiento de herramientas.

La planta de personal diseñada para el taller de carpintería es de 15 internos, teniendo en cuenta las limitaciones del área de trabajo. Mas sin embargo esta es variable ya que depende del comportamiento de los internos, las salidas de 72 horas que deben realizar cumpliendo su condición de pre liberados y la rotación de personal debido a la liberación de algún

interno que pertenezca al taller. Es por eso que se tiene en cuenta la variación en tiempos de fabricación del mueble y producto terminado, ya que los internos ingresan como aprendices y cuando ya están capacitados, son liberados después de cumplir su tiempo de condena.

El taller de carpintería del E.P.A.M.S., Girón, en su capacidad diseñada actualmente presenta limitaciones de producción debido al continuo cambio y rotación de personal que se refleja en demoras de producción y disminución de la calidad.

Otro factor de vital importancia es la disponibilidad de materias primas, teniendo en cuenta que el proyecto productivo no mantiene suficientes inventarios de insumos y los requerimientos de producción tales como madera, sellantes, pinturas, secantes entre otros, que se solicitan, compran y autorizan a través del comité de compras del E.P.A.M.S. Girón según sea necesario para el diseño y la orden de pedido.

6.4.1.3 Capacidad instalada

El tiempo de operación de los talleres del E.P.A.M.S., Girón, es de 8:00 a.m. a 3:00 p.m, es decir 7 horas diarias teniendo en cuenta el tiempo de almuerzo, entrega de herramientas al comenzar la jornada, ventas de expendio, llamadas telefónicas, notificaciones entre otros, por tal razón el tiempo laborado en promedio es de 5 horas aproximadamente, 20 días al mes.

La planta de personal que labora en el taller actualmente , está compuesta por 16 internos, con capacidad para producir 5 juegos de alcoba o comedores al día, para un total de 100 unidades al mes, Teniendo en cuenta los respectivos tiempos de producción, bajo la modalidad de producción por procesos.

6.4.1.4. Capacidad utilizada

De acuerdo con la investigación de mercados y reconociendo que para empezar el tamaño del proyecto es pequeño. Se determinó después de realizar los respectivos cálculos que la capacidad utilizada en promedio es de 9 % mensual, teniendo en cuenta que la cantidad de productos fabricados es en promedio de 1 cada 3 días y el número de productos disponibles según la capacidad instalada es de 5 unidades al día, por 20 días laborales al mes, es decir 100 unidades mensuales.

Esto indica adicionalmente que el nivel de productividad es bajo, pues a pesar de disponer de capacidad de producción, la utilización reflejada en las unidades producidas al día es pequeña.

El taller de carpintería actualmente cuenta con 17 internos, que están distribuidos en 6 bancos de trabajo con capacidad de 2 internos, que se dedican a la producción y fabricación de los productos de madera y el restante de internos se dedican a la pintura es decir 4 de ellos, además el taller tiene vinculado un interno que no participa de las labores de carpintería directamente, sino que se dedica a pintar cuadros y a elaborar los marcos de estos.

Mediante el análisis de los procesos, se ha determinado que se requiere de una producción por procesos para poder elaborar las cantidades de juegos de alcoba y salas requeridas por el mercado objetivo, ya que actualmente los tiempos de fabricación son largos dando cabida a tiempos muertos y poca productividad.

6.4.2. Potencialización productiva de la panadería como unidad de negocio del establecimiento penitenciario y carcelario Bucaramanga-La Modelo⁴⁹

Existe capacidad subutilizada, la cual no ha sido aprovechada por la carencia de mayores clientes hacia los cuales se pueda vender los productos producidos, la utilización de la mayoría de las maquinas es inferior al 10% y en algunos casos ni siquiera supera el 5%, existe capacidad ociosa que debe ser rápidamente cubierta mediante la concertación de un nuevo comprador que permita darle una mayor utilización a las maquinas con las que se cuenta.

Las unidades máximas a producir se ven siempre limitadas por la capacidad de la persona que moldea los productos en el mesón es allí donde se presenta el cuello de botella de producción y el limite de unidades a producir por cada uno de los productos señalados en la investigación de mercados con mayor rotación en el mercado.

⁴⁹ CORZO TORRES, Lina Paola; BERNAL VERGARA, Jorge Miguel. Proyecto De Potencialización Productiva De La Panadería Como Unidad De Negocio Del Establecimiento Penitenciario Y Carcelario Bucaramanga-"La Modelo". Proyecto 2008

6.4.3. LOCALIZACIÓN DE LA FUNDACIÓN

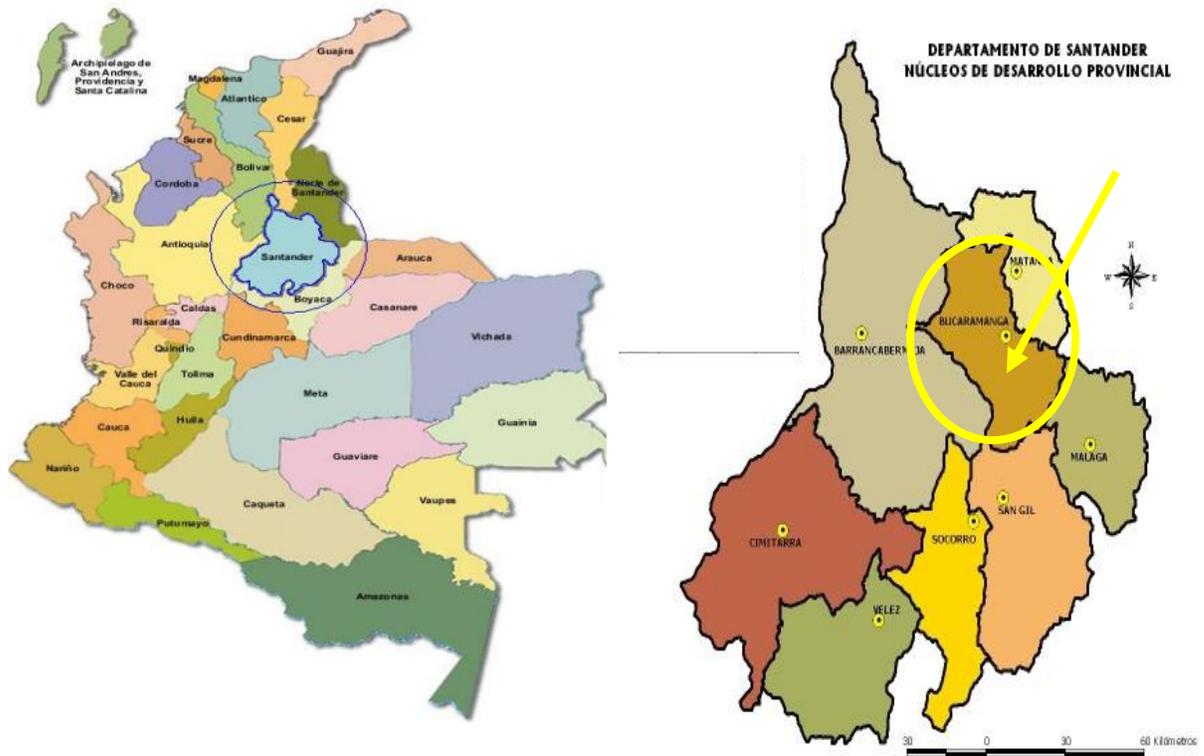


Gráfico 4: Mapas de Colombia y del departamento de Santander

Fuente: www.santander.gov.co

La localización más idónea para la fundación sería en el departamento de Santander, específicamente en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Puesto que Bucaramanga es la capital del departamento y a su vez, el principal centro económico de la región y en su Área Metropolitana es donde se encuentran la mayor cantidad de clientes que se pretende conquistar. Además de poseer factores importantes como cercanía de clientes, costos de funcionamiento y ventajas comerciales.

6.4.3.1. Micro localización

Criterios a tener en cuenta para la localización óptima:

- *Ubicación de la población objetivo*: Nuestra población objetivo se encuentra en Bucaramanga, Santander.
- *Disponibilidad y costos de servicios públicos*: La región cuenta con todos los servicios públicos necesarios para el funcionamiento de la fundación. (energía, agua, gas, etc.) y se estima que los costos de consumo de los mismos no son tan altos.
- *Costo general de vida de la región*: involucra las demás variables que hacen parte de todas las actividades en general de la región como: transporte, vivienda, alimentación, salud.
- *Clima y condiciones ambientales*: Las condiciones ambientales y de clima son favorables ya que la ciudad cuenta con un clima agradable y con poca contaminación ambiental.
- *Comunicaciones y vías de acceso*: Carreteras, vías, rutas aéreas, calles, permiten el fácil desplazamiento.

Eventualmente, para inicios de la fundación y con el fin de contribuir con los costos iniciales de funcionamiento, se pretende que esta funcione en alguno de los centros de proyección social de la U.P.B como el que se encuentra en el municipio de Piedecuesta ubicado en la carrera 7# 10 -40 o el de la ciudad de Bucaramanga ubicado en la calle 45ª# 27 -76. Esta propuesta se tendría que pasar por escrito a la universidad y esperar su aprobación.

6.4.4. POLITICA Y PROCEDIMIENTO PARA LAS COMPRAS Y VENTAS DE LA FUNDACIÓN

6.4.4.1. Procedimiento para las compras de insumos

El procedimiento para las compras que seguirá **La Fundación Manos Libres**, solo se tendrá en cuenta en el momento en que esta actúe como intermediario para la adquisición de insumos de las unidades productivas, ya que a través de la misma se podrían adquirir mejores precios.

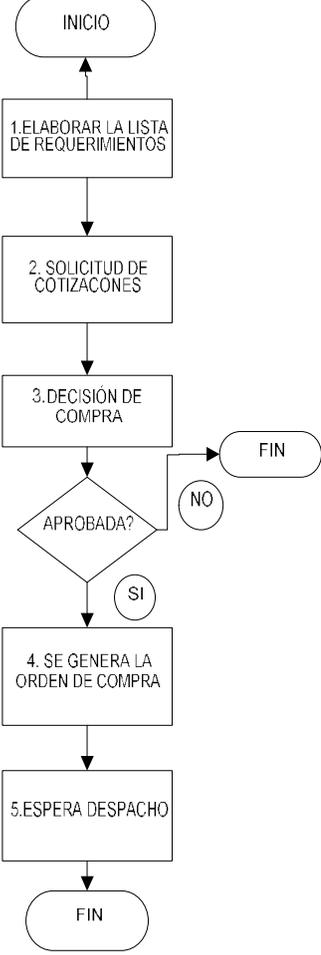
	PROCEDIMIENTO PARA LAS COMPRAS	CODIGO: 001
		FECHA: 16/01/09
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[1. ELABORAR LA LISTA DE REQUERIMIENTOS] A --> B[2. SOLICITUD DE COTIZACIONES] B --> C[3. DECISION DE COMPRA] C --> D{APROBADA?} D -- SI --> E[4. SE GENERA LA ORDEN DE COMPRA] D -- NO --> FIN1([FIN]) E --> F[5. ESPERA DESPACHO] F --> FIN2([FIN]) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar la lista de requerimientos de las materias primas solicitas por el IINPEC, para las unidades productivas. 2. Solicitar a los posibles proveedores las cotizaciones de las diferentes materias primas requeridas. 3. Evaluar los precios y decidir cuál es la cotización aprobada. Las demás cotizaciones saldrán del sistema. 4. Una vez elegido el proveedor se genera la orden de compra y es entregada al mismo y se acuerda el día y lugar de entrega de los insumos. 5. Finalmente, para el despacho de la mercancía se revisará en el sitio acordado las condiciones de la misma y se registra el caso de devoluciones. 	<p>Gerente y jefe taller INPEC</p> <p>Gerente y asesor de ventas.</p> <p>Gerente y asesor de ventas</p> <p>Gerente</p> <p>Gerente, asesor de ventas, proveedor.</p>

Tabla 4. Procedimiento para las compras
Fuente: Autor del proyecto

6.4.4.2. Procedimiento para las ventas

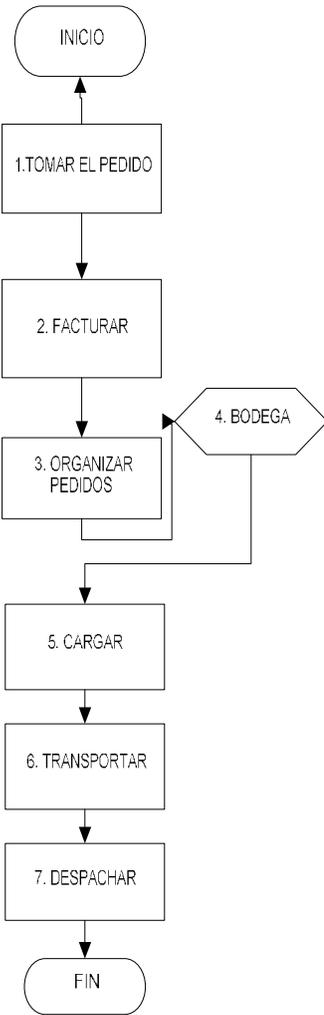
	PROCEDIMIENTO PARA LAS VENTAS	CODIGO: 001
		FECHA: 16/01/09
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> T1[1. TOMAR EL PEDIDO] T1 --> T2[2. FACTURAR] T2 --> T3[3. ORGANIZAR PEDIDOS] T3 --> B4{{4. BODEGA}} B4 --> T3 B4 --> T5[5. CARGAR] T5 --> T6[6. TRANSPORTAR] T6 --> T7[7. DESPACHAR] T7 --> FIN([FIN]) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contactar a cada uno de los clientes, tomar el pedido y establecer la cantidad y fecha de entrega. 2. Facturar cada uno de los pedidos estableciendo los precios manejados, forma de pago, para los productos. 3. Clasificar los pedidos por fechas de entrega, lugares de despacho y organizar los volúmenes de entrega. 4. Una vez organizados los pedidos, esta información se hará llegar a los reclusorios para su elaboración. 5. Cuando se hayan elaborado los productos se informará al auxiliar de transporte, para recoja la mercancía en el reclusorio y la transporte a los sitios destinados. 6. Para el despacho de la mercancía se entregará al cliente la respectiva factura, y se le pedirá que haga la revisión de la mercancía. 7. Por último según el pago pactado (crédito o contado), se recepciona el pago y la copia de la factura con la firma de recibido. 	<p>Gerente y asesor de ventas</p> <p>Secretaria auxiliar contable y asesor de ventas.</p> <p>Secretaria auxiliar contable y asesor de ventas</p> <p>Gerente y asesor de ventas</p> <p>Auxiliar de transporte.</p> <p>Gerente, asesor de ventas y auxiliar de transporte</p> <p>Gerente</p>

Tabla 5. Procedimiento para las ventas

Fuente: Autor proyecto

6.5. ANÁLISIS FINANCIERO

Para la elaboración del estudio financiero se tuvo en cuenta las proyecciones financieras suministradas por los proyectos: potencialización productiva de la panadería como unidad de negocio del establecimiento penitenciario y carcelario Bucaramanga- La modelo y repotencialización productiva y planteamiento de un modelo empresarial, para el desarrollo de una unidad de negocio que genere un paso efectivo en la resocialización de los internos del E.P.A.M.S. Girón; los cuales permitieron establecer las proyecciones financieras para la fundación.

Para la elaboración de este análisis no se tuvo en cuenta el proyecto de potencialización productiva en el reclusorio de mujeres de Bucaramanga estudio de factibilidad de una lavandería industrial como unidad de negocio, debido a que esta es una propuesta de creación de unidad productiva, mientras proyectos potencialización productiva de la panadería como unidad de negocio del establecimiento penitenciario y carcelario Bucaramanga - La Modelo y repotencialización productiva y planteamiento de un modelo empresarial, para el desarrollo de una unidad de negocio que genere un paso efectivo en la resocialización de los internos del E.P.A.M.S. Girón son unidades productivas autosostenibles que ya cuentan con maquinaria, materiales, herramientas para su desarrollo.

6.5.1. Inversiones

6.5.1.1. Inversión Fija

Para el inicio de la fundación se necesitaría una inversión fija de:

INVERSION FIJA			
EQUIPOS DE OFICINA			
	V/R UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
COMPUTADORES	\$ 1.450.000	2	\$ 2.900.000
ESCRITORIO	\$ 230.000	3	\$ 690.000
SILLAS	\$ 120.000	5	\$ 600.000
	TOTAL EQUIPO OFICINA		\$ 4.190.000

Tabla 6. Inversión Fija

Fuente: Autor del proyecto

6.5.1.2. Inversión Corriente

Esta inversión solo hace referencia al capital de trabajo que se necesita para iniciar la fundación y que al mismo tiempo servirá de apalancamiento para las compras de insumos y ventas a crédito que sean realizadas.

INVERSION CORRIENTE	
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 59.023.564

El total de la inversión sería:

INVERSION TOTAL	\$ 63.213.564
------------------------	---------------

Para la inversión fija hay que señalar que esta puede ser donada en especie o en dinero.

6.5.2. Costos de Producción

	2010	2011	2012	2013
Incremento en ventas	3,00%	3,5%	4,0%	4,50%
Inflación	5%	5,20%	4,80%	5%

Tabla 7. Costos de producción

Fuente: Autor del proyecto

Los incrementos de ventas fueron proyectados teniendo en cuenta el crecimiento del sector de silvicultura y alimentos procesados.

En cuanto a la inflación, esta fue proyectada teniendo en cuenta la s proyección hecha por la revista semana que al 2009 es del 5%, y teniendo en cuenta los cambios en la economía del país.

Teniendo en cuentas las cantidades a vender para los proyectos de Panadería y carpintería se pudo establecer las nuevas cantidades par a cinco años:

PANADERIA	Cantidades a vender (miles)				
	2009	2010	2011	2012	2013
Pan blanco	72000	74160	76756	79826	83418
Pan integral	96000	98880	101846	104902	108049
Tostado	21600	22248	22915	23603	24311
Hojaldras	8400	8652	8912	9179	9454
Churros	18000	18540	19096	19669	20259
Buñuelos	7200	7416	7638	7868	8104
Bombas	8400	8652	8912	9179	9454
Mantecada	9600	9888	10185	10490	10805

Tabla 8. Cantidades a vender para la panadería

Fuente: Autor del proyecto

	Unidades a vender				
	2009	2010	2011	2012	2013
Muebles	1200	1236	1279	1330	1390

Tabla 9. Cantidades a vender de muebles.

Fuente: Autor del proyecto

Estas cantidades aumentaron teniendo en cuenta el incremento en ventas propuesto para cada año.

De igual forma se determinó los precios de venta, el cual aumentó teniendo en cuenta la inflación.

PANADERIA	PRECIO DE VENTA				
	2009	2010	2011	2012	2013
Pan blanco	\$200	\$210	\$221	\$232	\$243
Pan integral	\$200	\$210	\$221	\$232	\$243
Tostado	\$100	\$105	\$110	\$116	\$122
Hojaldras	\$400	\$420	\$441	\$463	\$486
Churros	\$350	\$368	\$386	\$405	\$425
Buñuelos	\$800	\$840	\$882	\$926	\$972
Bombas	\$400	\$420	\$441	\$463	\$486
Mantecada	\$350	\$368	\$386	\$405	\$425

Tabla 10. Precio de venta para la panadería

Fuente: Autor del proyecto

	Precio de venta				
	2009	2010	2011	2012	2013
Muebles	\$ 555.551	\$ 583.328,55	\$ 613.661,63	\$ 643.117,39	\$ 675.273,26

Tabla 11. Precio de venta Muebles
Fuente: Autor del proyecto

Para determinar el costo total de los insumos al año se tomaron los costos del producto por unidad por las cantidades a vender:

COSTO PANADER.	2009	2010	2011	2012	2013
Pan blanco	\$ 13.257.360	\$ 14.337.835	\$ 15.581.642	\$ 17.015.153	\$ 18.669.877
Pan integral	\$ 17.378.880	\$ 18.795.259	\$ 20.327.072	\$ 21.983.729	\$ 23.775.403
Tostado	\$ 2.048.544	\$ 2.215.500	\$ 2.396.064	\$ 2.591.343	\$ 2.802.537
Hojaldras	\$ 2.993.928	\$ 3.237.933	\$ 3.501.825	\$ 3.787.223	\$ 4.095.882
Churros	\$ 5.520.960	\$ 5.970.918	\$ 6.457.548	\$ 6.983.838	\$ 7.553.021
Buñuelos	\$ 5.187.240	\$ 5.610.000	\$ 6.067.215	\$ 6.561.693	\$ 7.096.471
Bombas	\$ 3.041.220	\$ 3.289.079	\$ 3.557.139	\$ 3.847.046	\$ 4.160.581
Mantecada	\$ 3.013.056	\$ 3.258.620	\$ 3.524.198	\$ 3.811.420	\$ 4.122.050
TOTAL COSTOS	\$ 52.441.188	\$ 56.715.145	\$ 61.412.703	\$ 66.581.445	\$ 72.275.822

Tabla 12. Costos de los insumos Panadería
Fuente: Autor del proyecto

	Costo				
	2009	2010	2011	2012	2013
Muebles	\$ 499.636	\$ 524.618	\$ 551.898	\$ 578.389	\$ 607.308

Tabla 13. Costos de los insumos muebles
Fuente: Autor del proyecto

Luego se obtuvo el valor de las ventas para los productos, teniendo en cuenta las cantidades a vender y el precio de venta:

Valor de ventas Panadería	2009	2010	2011	2012	2013
Pan blanco	\$ 14.400.000	\$ 15.573.600	\$ 16.924.610	\$ 18.481.674	\$ 20.279.017
Pan integral	\$ 19.200.000	\$ 20.764.800	\$ 22.457.131	\$ 24.287.387	\$ 26.266.809
Tostado	\$ 2.160.000	\$ 2.336.040	\$ 2.526.427	\$ 2.732.331	\$ 2.955.016
Hojaldras	\$ 3.360.000	\$ 3.633.840	\$ 3.929.998	\$ 4.250.293	\$ 4.596.692
Churros	\$ 6.300.000	\$ 6.813.450	\$ 7.368.746	\$ 7.969.299	\$ 8.618.797
Buñuelos	\$ 5.760.000	\$ 6.229.440	\$ 6.737.139	\$ 7.286.216	\$ 7.880.043
Bombas	\$ 3.360.000	\$ 3.633.840	\$ 3.929.998	\$ 4.250.293	\$ 4.596.692
Mantecada	\$ 3.360.000	\$ 3.633.840	\$ 3.929.998	\$ 4.250.293	\$ 4.596.692
TOTAL	\$ 57.900.000	\$ 62.618.850	\$ 67.804.048	\$ 73.507.786	\$ 79.789.757

Tabla 14. Valor de las ventas panadería

Fuente: Autor del proyecto

	Valor de las ventas				
	2009	2010	2011	2012	2013
Muebles	\$ 666.661.200	\$ 720.994.088	\$ 785.032.783	\$ 855.622.930	\$ 938.832.260

Tabla 15. Valor de las ventas muebles

Fuente: Autor del proyecto

6.5.3. Gastos de administración y de ventas

Gastos de administración

PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN				
	Nº CARGOS	SALARIO	PRESTACIONES	TOTAL
GERENTE	1	\$ 1.100.000	\$ 572.000	\$ 1.672.000
SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE	1	\$ 555.700	\$ 288.964	\$ 844.664
TOTAL SUELDO ADMON/ MES				\$ 2.516.664
TOTAL SUELDO ADMON/ AÑO				\$ 30.199.968

Tabla 16. Gastos de administración

Fuente: Autor del proyecto

El salario estipulado para el revisor fiscal será cancelado semestralmente, pero para efectos del ejercicio se evaluó mensualmente.

HONORARIOS	
	VALOR/TRABAJO
REVISOR FISCAL	\$ 150.000
TOTAL HONORARIOS/ MES	\$ 150.000
TOTAL HONORARIOS/ AÑO	\$ 1.800.000

Tabla 17. Honorarios

Fuente: Autor del proyecto

VALOR INVERSIÓN DIFERIDA	
	VALOR
Autenticación del acta	\$ 3.000
Registro de matricula mercantil	\$ 73.000
Libros y documentos	\$ 23.000
Autenticaciones	\$ 30.000
Costos de constitución	\$ 26.000
TOTAL VALOR INVERSIÓN	\$ 155.000
AMORTIZACIÓN DIFERIDA	\$ 31.000

Tabla 18. Valor de la inversión diferida

Fuente: Autor del proyecto

SERVICIOS DE COMUNICACIÓN			
	VALOR/UND	CANTIDAD	TOTAL
Línea Telefónica ILIMITADA	\$ 30.000	1	\$ 30.000
Plan internet UNE	\$ 30.000	1	30000
Plan Celular (1400 min)	\$ 116.900	1	\$ 116.900
TOTAL COMUNIC/MES			\$ 176.900
TOTAL COMUNIC/AÑO			\$ 2.122.800

Tabla 19. Servicios de Comunicación

Fuente: Autor del proyecto

EQUIPOS DE OFICINA			
	V/R UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
COMPUTADORES	\$ 1.450.000	2	\$ 2.900.000
ESCRITORIO	\$ 230.000	3	\$ 690.000
SILLAS	\$ 120.000	5	\$ 600.000
TOTAL EQUIPO OFICINA			\$ 4.190.000
DEPRECIACIÓN			\$ 838.000

Tabla 20. Equipos de oficina

Fuente: Autor del proyecto

Gastos anuales de administración	
TOTAL SUELDO ADMON	\$ 30.199.968
SERVICIOS COMUNICACIÓN	\$ 2.122.800
HONORARIOS	\$ 1.800.000
GASTOS PAPELERIA	\$ 300.000
ARRIENDO DE LA OFICINA	\$ 7.200.000
SEVICIOS PUBLICOS (agua y energía)	\$ 1.560.000
MANTENIMIENTO OFICINAS	\$ 150.000
DEPRECIACION EQUIPOS DE OFICINA	\$ 838.000
AMORTIZACION DIFERIDA	\$ 31.000
TOTAL GASTOS	\$ 44.201.768

Tabla 21. Gastos anuales de administración

Fuente: Autor del proyecto

Para estipular el valor del arriendo, se tomó como base la revista se vende y se arrienda edición 557-6 del 20 de febrero de 2009, que es proporcionada por entidades inmobiliarias y bancarias de la ciudad.

Gastos de ventas

Estos gastos hacen referencia a los gastos que genera el transporte de las mercancías tanto de carpintería como de panadería, además incluye el salario de los asesores de ventas que se contrataran para la venta de muebles y de panadería.

	VALOR DEL FLETE	CANTIDAD/MES	TOTAL
TRANSPORTE MUEBLES (50 UNIDADES)	\$ 350.000,00	2	\$ 700.000
TRANSPORTE PANADERIA	\$ 100.000,00	8	\$ 800.000
	TOTAL		\$ 1.500.000
	TOTAL AÑO		\$ 18.000.000
Cargo	salario	prestaciones	total
Asesor de ventas(2)	\$ 1.111.400	\$ 577.928	\$ 1.689.328
	total /año		\$ 20.271.936

Tabla 22. Gastos de ventas

Fuente: Autor del proyecto

6.5.4 Punto de Equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio de la fundación manos libres se hizo a través del método de multiproductos ya que la fundación maneja dos unidades de negocio y a su vez cada unidad de negocio maneja diferentes productos, para llevar cabo su cálculo se debió hallar el precio de venta promedio y el costo variable promedio, esto fue asignado por medio de el margen de contribución de ventas de cada unidad:

U. de negocio	Participación
Panadería	7,99%
Muebles	92,01%

Tabla 23. Margen de contribución panadería y muebles

Fuente: Autor proyecto

Debido a que la panadería maneja varios productos se debe estipular cuanto aporta cada uno de los productos a las ventas totales:

Producto	Participación	Participación ponderada
Pan blanco	24,9%	1,99%
Pan integral	33,2%	2,65%
Tostado	3,7%	0,30%
Hojaldras	5,8%	0,46%
Churros	10,9%	0,87%
Buñuelos	9,9%	0,79%
Bombas	5,8%	0,46%
Mantecada	5,8%	0,46%
TOTAL	100,0%	7,99%

Tabla 24. Participación de los productos de panadería
Fuente: Autor del proyecto

Luego de calcular dichas participaciones se calculó el precio de venta promedio de la siguiente manera:

Producto	Participación ponderada	Precio de venta	PV x participación
Pan blanco	1,99%	\$ 200	\$ 3,97
Pan integral	2,65%	\$ 200	\$ 5,30
Tostado	0,30%	\$ 100	\$ 0,30
Hojaldras	0,46%	\$ 400	\$ 1,85
Churros	0,87%	\$ 350	\$ 3,04
Buñuelos	0,79%	\$ 800	\$ 6,36
Bombas	0,46%	\$ 400	\$ 1,85
Mantecada	0,46%	\$ 350	\$ 1,62
Muebles	92,01%	\$ 555.551	\$ 511.156,68
	PRECIO DE VENTA PROMEDIO		\$ 511.180,99

Tabla 25. Precio de venta promedio panadería
Fuente: Autor del proyecto

Para los costos variables se estipulo el valor del flete de transporte por unidad que fue de:

Panadería	\$ 40
Muebles	\$ 7.000

Y se le sumó el costo unitario de cada uno de los productos que fue el estipulado por los proyectos anteriores con este valor y de acuerdo al margen de contribución de ventas se obtuvo el costo variable promedio:

Producto	Costo /und	flete/und	costo variable total	Participación ponderada	CV x participación
Pan blanco	184	\$ 39,80	\$ 223,93	1,99%	\$ 4,45
Pan integral	181	\$ 39,80	\$ 220,83	2,65%	\$ 5,85
Tostado	95	\$ 39,80	\$ 134,64	0,30%	\$ 0,40
Hojaldras	356	\$ 39,80	\$ 396,22	0,46%	\$ 1,84
Churros	307	\$ 39,80	\$ 346,52	0,87%	\$ 3,01
Buñuelos	720	\$ 39,80	\$ 760,25	0,79%	\$ 6,04
Bombas	362	\$ 39,80	\$ 401,85	0,46%	\$ 1,86
Mantecada	314	\$ 39,80	\$ 353,66	0,46%	\$ 1,64
muebles	\$ 499.636	\$ 7.000,00	\$ 506.636,00	92,01%	\$ 466.150,50
costo variable promedio					\$ 466.175,60

Tabla 26. Costos variables promedio para la panadería

Fuente: Autor del proyecto

Costos y gastos fijos

\$54,337.392

Ya con esta información remplazamos en la siguiente fórmula:

$$Q = \frac{CF}{Pv_{prom} - Cv_{prom}}$$

Al multiplicar la cantidad promedio por el precio de venta promedio se obtiene que el punto de equilibrio que se alcanza al vender \$617.175.918 discriminados de la siguiente manera:

U de negocio	Ventas
Panadería	\$ 49.318.795
Muebles	\$ 567.857.122
Total	\$ 617.175.918

Tabla 27. Ventas en el punto de equilibrio

Fuente: Autor del proyecto

6.5.5. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Política de ventas

	Plazo en días	% de ventas	Prom. Dias
Ventas de contado	0-6	10,00%	0,3
Ventas a credito	30	50,00%	15
	45	40,00%	18
TOTAL		100,00%	33,3

Tabla 28. Política de ventas

Fuente: Autor del proyecto

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas del período	\$ 662.895.039	\$716.920.985	\$780.221.298	\$849.985.595	\$ 931.780.033
Recaudos por ventas del período anterior	\$ -	\$ 61.666.161	\$ 66.691.953	\$ 72.615.532	\$ 79.145.121
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 662.895.039	\$778.587.146	\$846.913.251	\$922.601.128	\$1.010.925.154
Egresos operacionales:					
Pagos sobre compras del período	\$ 652.004.388	\$705.142.746	\$767.433.643	\$836.087.789	\$ 916.616.657
Pagos compras del per. Anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos gastos operacionales	\$ 62.201.768	\$ 65.311.856	\$ 68.708.073	\$ 72.006.060	\$ 75.606.363
Pagos impuesto de renta					
- Depreciaciones y amortizaciones	\$ 838.000	\$ 838.000	\$ 838.000	\$ 838.000	\$ 838.000
Total egresos operacionales	\$ 713.368.156	\$769.616.602	\$835.303.716	\$907.255.849	\$ 991.385.020
Flujo de caja operacional	\$ (50.473.117)	\$ 8.970.544	\$ 11.609.535	\$ 15.345.279	\$ 19.540.134
Flujo de caja de financiación:					
Aportes Socios	\$ 63.213.564				
Flujo de caja de financiación	\$ 63.213.564				
Valor de las inversiones:					
Inversión fija	\$4.190.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de la inversión	\$4.190.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Saldo en caja del período	\$8.550.447	\$8.970.544	\$11.609.535	\$15.345.279	\$19.540.134
Pago utilidades a Socios					
Nuevo saldo en caja del período	\$8.550.447	\$8.970.544	\$11.609.535	\$15.345.279	\$19.540.134
Saldo en caja del período anterior	\$0	\$8.550.447	\$17.520.991	\$29.130.526	\$44.475.805
saldo final en caja acumulado	\$8.550.447	\$17.520.991	\$29.130.526	\$44.475.805	\$64.015.939

Tabla 29. Flujo de Caja proyectado para la fundación

Fuente: Autor proyecto

6.5.6. ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS	2009	2010	2011	2012	2013
VENTAS	\$ 724.561.200	\$ 783.612.938	\$ 852.836.830	\$ 929.130.716	\$ 1.018.622.017
Pan blanco	\$ 14.400.000	\$ 15.573.600	\$ 16.924.610	\$ 18.481.674	\$ 20.279.017
Pan integral	\$ 19.200.000	\$ 20.764.800	\$ 22.457.131	\$ 24.287.387	\$ 26.266.809
Tostado	\$ 2.160.000	\$ 2.336.040	\$ 2.526.427	\$ 2.732.331	\$ 2.955.016
Hojaldras	\$ 3.360.000	\$ 3.633.840	\$ 3.929.998	\$ 4.250.293	\$ 4.596.692
Churros	\$ 6.300.000	\$ 6.813.450	\$ 7.368.746	\$ 7.969.299	\$ 8.618.797
Buñuelos	\$ 5.760.000	\$ 6.229.440	\$ 6.737.139	\$ 7.286.216	\$ 7.880.043
Bombas	\$ 3.360.000	\$ 3.633.840	\$ 3.929.998	\$ 4.250.293	\$ 4.596.692
Mantecada	\$ 3.360.000	\$ 3.633.840	\$ 3.929.998	\$ 4.250.293	\$ 4.596.692
TOTAL PANADERIA	\$ 57.900.000	\$ 62.618.850	\$ 67.804.048	\$ 73.507.786	\$ 79.789.757
TOTAL MUEBLES	\$ 666.661.200	\$ 720.994.088	\$ 785.032.783	\$ 855.622.930	\$ 938.832.260
COSTO DE VENTAS	\$ 652.004.388	\$ 705.142.746	\$ 767.433.643	\$ 836.087.789	\$ 916.616.657
Pan blanco	\$ 13.257.360	\$ 14.337.835	\$ 15.581.642	\$ 17.015.153	\$ 18.669.877
Pan integral	\$ 17.378.880	\$ 18.795.259	\$ 20.327.072	\$ 21.983.729	\$ 23.775.403
Tostado	\$ 2.048.544	\$ 2.215.500	\$ 2.396.064	\$ 2.591.343	\$ 2.802.537
Hojaldras	\$ 2.993.928	\$ 3.237.933	\$ 3.501.825	\$ 3.787.223	\$ 4.095.882
Churros	\$ 5.520.960	\$ 5.970.918	\$ 6.457.548	\$ 6.983.838	\$ 7.553.021
Buñuelos	\$ 5.187.240	\$ 5.610.000	\$ 6.067.215	\$ 6.561.693	\$ 7.096.471
Bombas	\$ 3.041.220	\$ 3.289.079	\$ 3.557.139	\$ 3.847.046	\$ 4.160.581
Mantecada	\$ 3.013.056	\$ 3.258.620	\$ 3.524.198	\$ 3.811.420	\$ 4.122.050

TOTAL PANADERIA	\$ 52.441.188	\$ 56.715.145	\$ 61.412.703	\$ 66.581.445	\$ 72.275.822
TOTAL MUEBLES	\$ 599.563.200	\$ 648.427.601	\$ 706.020.940	\$ 769.506.343	\$ 844.340.835
UTILIDAD BRUTA	\$ 72.556.812	\$ 78.470.192	\$ 85.403.187	\$ 93.042.928	\$ 102.005.361
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	10%	10%	10%	10%	10%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 62.201.768	\$ 65.311.856	\$ 68.708.073	\$ 72.006.060	\$ 75.606.363
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 44.201.768	\$ 46.411.856	\$ 48.825.273	\$ 51.168.886	\$ 53.727.330
GASTOS DE VENTAS	\$ 18.000.000	18900000	19882800	20837174,4	21879033,12
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 10.355.044	\$ 13.158.336	\$ 16.695.114	\$ 21.036.867	\$ 26.398.997
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	1,43%	1,68%	1,96%	2,26%	2,59%

Tabla 30. Estado de resultados proyectado para la fundación

Fuente: Autor del proyecto

6.5.7. TIR

Para el cálculo de la TIR (tasa interna de retorno), el valor de salvamento es la cartera del año anterior que no se cobro.

INVERSIONES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inv. fija	\$ -4.190.000					\$ 2.095.000
Inv. Corriente		\$ -59.023.564				
Inv. Diferida						
TOTAL INVERSIONES	\$ -4.190.000	\$ -59.023.564				\$ 2.095.000
VALOR DE SALVAMENTO						\$ 86.841.984
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	\$ -	\$ -50.473.117	\$ 8.970.544	\$ 11.609.535	\$ 15.345.279	\$ 19.540.134
SALDOS NETOS A EVLUAR	\$ -4.190.000	\$ -109.496.681	\$ 8.970.544	\$ 11.609.535	\$ 15.345.279	\$ 108.477.118
TASA INTERNA DE RETORNO	6,95%					

Tabla 31. Tasa interna de retorno

Fuente: Autor del proyecto

6.5.8. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO

- Para determinar los precios de venta se tuvo en cuenta la inflación y en cuanto a las cantidades a vender, se estimó un porcentaje en el que incidió el crecimiento de cada uno de los sectores.
- Las ventas proyectadas en el estado de resultados muestran que el 92% pertenecen a la unidad productiva carpintería y que la panadería tan solo aporta el 8% de estas.
- El margen de utilidad bruta es de tan solo el 10% para todos los años, ya que fue estipulado en los proyectos anteriores, pues es el porcentaje que el INPEC estipula en el artículo 10. que deben aportar cada una de las unidades productivas al establecimiento.
- El margen de utilidad operacional para el 2009 es del 1,43%, debido a la concentración en los gastos de administración que prácticamente son asumidos por la unidad productiva de carpintería.
- A medida de los años se observa que la utilidad operacional va aumentando debido a que las ventas de la panadería aumentan y la mayoría de los costos son fijos, aunque esto no es suficiente si no se manejan mejores precios.
- La inversión total tiene en cuenta dos tipos de inversiones: la inversión fija que hace referencia a los equipos de oficina y que puede ser aportada en dinero o en especie, y la inversión corriente es el capital de trabajo que se necesitaría para iniciar la fundación y que incluiría dos meses de arriendo, un mes de pago de nómina, un mes de servicios públicos y el valor de un mes de ventas a crédito de la unidad de negocio carpintería.

- En el análisis de los estados de resultado y el flujo de caja, se determinó que para que la comercialización de los productos de panadería sea rentable, se hace necesario que esta aumente sus precios de venta.
- En cuanto a la TIR, aunque esta es de tan solo 6,95%, que resulta ser un valor pequeño, es importante tener en cuenta que la intención de la fundación es con sentido social y sin ánimo de lucro, generando rentabilidad para las unidades de negocio y aportando a que estas sigan siendo auto sostenibles y mejoren cada vez.

6.6. IMPACTO SOCIAL

El INPEC, a nivel nacional, mediante programas de acción y mejoramiento, tiene como objetivo institucional promover la resocialización, reinserción y desarrollo de un proyecto de vida en cada uno de los internos que albergan sus establecimientos, a través de educación, capacitación y participación en proyectos de desempeño laboral.

Con base en lo anterior y por medio de los estudios que realizaron los estudiantes de ingeniería industrial de la UPB, se pudo identificar la necesidad de crear una figura jurídica que contribuyera con la comercialización de los productos elaborados en las unidades productivas de Carpintería y Panadería en el mercado externo e impulse su mejoramiento y productividad.

Lo que se pretende con esta propuesta de creación de una Fundación es ayudar a que toda la sociedad conozca y se vinculen con la causa; para que de esta forma se generen oportunidades para la población carcelaria y se contribuya con su rehabilitación, resocialización y reinserción.

De igual forma, este proyecto pretende que el recluso se proyecte como una persona útil a la sociedad, capaz de crear espacios para formarse y adquirir habilidades; y que promueva su desarrollo personal y el de sus familias; ya que son alrededor de 31 las beneficiadas con el inicio de este proyecto y que en la medida en que se puedan vincular más unidades productivas a la fundación, podrían beneficiarse muchas más personas.

6.7. CONCLUSIONES DEL PROYECTO

- Para encontrar la organización más idónea para comercializar los productos elaborados en las unidades productivas de las penitenciarías de Bucaramanga y su área metropolitana, se pudo determinar que la más idónea era la fundación, ya que esta funciona sin ánimo de lucro y con el fines sociales y buscando apoyar a una población vulnerable.
- La propuesta de creación de la fundación, es necesaria para contribuir con la comercialización de los productos elaborados en las penitenciarías de Bucaramanga y su área metropolitana ya que al existir la figura jurídica se hace más fácil el acceso de los productos en el mercado y se logre el apoyo de la sociedad.
- Este proyecto muestra el interés que tiene el INPEC y U.P.B, en proponer más oportunidades que logren proyectar al recluso como una persona emprendedora y que puede contribuir de manera positiva en la sociedad.
- Los proyectos de potencialización productiva de la panadería como unidad de negocio del establecimiento penitenciario y carcelario Bucaramanga-la modelo, repotencialización productiva y planteamiento de un modelo empresarial, para el desarrollo de una unidad de negocio que genere un paso efectivo en la resocialización de los internos del E.P.A.M.S. Girón y La potencialización productiva en el reclusorio de mujeres de Bucaramanga estudio de factibilidad de una lavandería industrial como unidad de negocio, que fueron desarrollados por estudiantes de ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana; en su estudio de mercado permitieron analizar que existe un mercado externo que entraría que la fundación tendría que entrar a atacar, puesto que este se encuentra interesado en adquirir los productos ofrecidos en las unidades productivas.

- Para la localización de la fundación, se puede decir que la opción más acertada se encuentra en la ciudad de Bucaramanga; ya que esta proporciona buenas vías de acceso y presenta un desarrollo y crecimiento económico importante que contribuiría a la comercialización de los productos ofertados por las penitenciarías de Bucaramanga y su área metropolitana.
- En los análisis financieros se determinó que para que la comercialización de los productos de panadería sea rentable, se hace necesario que esta aumente sus precios de venta.
- En el flujo de caja se pudo observar que el montaje de la fundación no sería rentable, ya que solo se ve que durante los años se tendrían saldos en contra, esto se puede estar afectando por la panadería pues los precios de esta no generar mayores utilidades, lo ideal sería aumentar el precio de venta para los productos de la misma.
- La unidad productiva de carpintería, está en capacidad de producir más unidades, por lo tanto sería necesario lograr el almacenamiento de los productos en bodegas más grandes ya que este es un factor limitante al momento de almacenar los productos así como también lo es el transporte que si las unidades productivas en coordinación con la fundación lo proporcionan no sería rentable para estas.
- Se eliminó el sexto objetivo que hacía referencia a la elaboración de programas de asesoría, acompañamiento y capacitación que se desarrollarían en la fundación y que serían ofrecidos a los reclusos; ya que se determinó que este debería presentarse como proyecto para la fundación.

6.8. RECOMENDACIONES

- Lograr que a través de medios de comunicación regionales tales como periódicos locales, emisoras radiales y canal regional, entidades gubernamentales y empresas del sector privado conozcan el proyecto **Fundación manos libres**, para que se pueda llevar a cabo el proyecto y se logre contribuir con la rehabilitación, resocialización y reinserción de la población carcelaria de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Elaborar una propuesta al INPEC, en la que se solicite al instituto el aporte del transporte el despacho de las mercancías, ya que esto dejaría más utilidades para las unidades productivas que podrán ser destinadas a cubrir sus necesidades de maquinaria, materias primas, equipos y herramientas; y al mismo tiempo generará utilidad para los reclusos y su familia.
- Con ayuda de la UPB, lograr que este tipo de proyectos se presentados antes INPEC y la Gobernación de Santander, para que sea apoyado y se adopte como un proyecto de protección social de la universidad.
- Sería conveniente investigar que posibilidades hay de que otras unidades productivas puedan vincularse a la **Fundación Manos Libres**, en el mediano y largo plazo.
- Lograr que este proyecto siga su curso y logre consolidarse ya que parte de la población carcelaria que trabaja en las unidades productivas como personal de INPEC, han mostrado su interés y colaboración para la elaboración de los mismos, interesados en que estas ideas no se queden solo en papel.

BIBLIOGRAFÍA

- ARDILA ALARCON, Maria Fernanda; URIBE URIBE, Mônica Tatiana. Repotencialización productiva y planteamiento de un Modelo empresarial, para el desarrollo de una unidad de Negocio que genere un paso efectivo en la resocialización de los internos del e.p.a.m.s. girón, Proyecto 2008.
- CORZO TORRES, Lina Paola; BERNAL VERGARA, Jorge Miguel. Proyecto De Potencialización Productiva De La Panadería Como Unidad De Negocio Del Establecimiento Penitenciario Y Carcelario Bucaramanga-“La Modelo”. Proyecto 2008 .
- CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRACIÓN, Proceso Administrativo. Editoial Mcgraw Hill. Tercera Edición. Bogotá. P. 49,50. 185 , 201, 235.2001
- MÉNDEZ O, Juan Tito. Efectos de la Reclusión sobre el Sujeto y su Familia. Revista Chilena de Ciencia Penitenciaria y de Derecho Penal, Nro 21. Gendarmería de Chile. Marzo de 1996.
- SARMIENTO MANTILLA, Diana Carolina; LEAL GONZALEZ, Andrés Fernando. Estudio De Factibilidad Para La Creación De Una Lavandería Industrial En La Reclusión De Mujeres De Bucaramanga. Proyecto 2008.
- SERRANO GÓMEZ, Lupita. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Bucaramanga, Publicaciones UIS, primera Edición. P.33. 2000
- SERRANO GÓMEZ, Lupita y VILLARRAGA PLAZA, Alejandro. EL EMPRENDEDOR Y SU EMPRESA, Guía Plan de Empresa . Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana, primera edición, 2006. P.33-101.
- W.HILL, Charles y R,JONES, Gareth. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Un Enfoque Integrado. Bogotá: McGraw Hill, se xta

edición, 2005. p.37, 161-178.

- <http://www.gerencie.com/diferencias-entre-corporaciones-y-Fundaciones.html>. Recuperado el 11-junio-2008.
- Disponible en: <http://www.definicion.org/diccionario/157> . Recuperado el 18 de junio de 2008.
- Disponible en: <http://www.definicion.org/diccionario/157> . Recuperado el 18 de junio de 2008.
- Disponible en: <http://www.rae.es/> - Real Academia de la Lengua Española.. Recuperado el 18 junio de 2008
- Disponible en: www.definicion.org/diccionario/215 . recuperado el 18 de junio de 2008.
- Disponible en: <http://www.ccpasto.org.co/content/view/63/64/>. Recuperado el 18 de junio de 2008.
- Disponible en: http://www.empresarios.org/cgi-bin/ericvzla/glosario/mostrar_contenido.cgi?codigo=49&termino=Unidad%20productiva. Recuperado el 18 de junio de 2008.
- Disponible en: www.nafin.com/portalf/ . Recuperado el 18 de junio de 2008
- [www.udesarrollo.cl/udd/CDD/charlas/files/B4 - Glosario_Terminos.doc](http://www.udesarrollo.cl/udd/CDD/charlas/files/B4-Glosario_Terminos.doc). Recuperado el 18 de junio de 2008.
- http://usinfo.state.gov/products/pubs/spanish/entrepreneurship/part_20.htm. Recuperado el 18 de junio de 2008.
- www.emprende.org/component/option,com_rd_glossary/task,showcat/catid,64/Itemid,67/ . Recuperado el 18 de junio de 2008.
- www.piramidedigital.com/Tips/gerencia/diccionariogerencial.htm . Recuperado el 18 de junio de 2008.
- <http://www.inpec.gov.co/> . Recuperado el 27- mayo-2008
- http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm. recuperado el 3 junio de 2008
- http://www.invima.gov.co/Invima///normatividad/docs_alimentos/decreto_4444_2005.htm. Recuperado el 27 - marzo-2008
- http://www.asociaciones.org/index.php?option=com_content&task=view&id=358&Itemid=56#ComoCrearUnaFundacion. Recuperado el 29 d mayo de 2008.
- <http://www.lukor.com/not-esp/locales/0604/18193340.htm>. recuperado el 24-marzo-2008
- http://www.lanacion.com.ar/Archivo/Nota.asp?nota_id=512434 . Recuperado el 24-marzo-2008

- http://www.lostiempos.com/noticias/01-06-07/01_06_07_eco1.php. Recuperado el 24-marzo-2008
- http://www.hoy.es/prensa/20061211/sociedad/prisiones-abrira-tienda-line_20061211.html. recuperado 24-marzo-2008
- http://extroversia.universia.net.co/html/reportajes/rep2007/carceldistritalibogota/p_04.jsp. Recuperado el 24-marzo-2008
- <http://www.bucaramanga.gov.co/boletin.asp?fec=08/03/2007>. Recuperado el 24-marzo-2008.