

**ESTUDIO DE ACTIVIDADES REQUERIDAS PARA LA UTILIZACIÓN ÓPTIMA  
DE RECURSOS EN LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE USUARIOS (ANUC) –  
NORTE DE SANTANDER, PROSPECTIVA 2015**

**CRISTINA ERBELLA MILLAN CORTES  
PEDRO VICENTE CACUA BERNAL**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA  
Pamplona, mayo 25 de 2015**

**ESTUDIO DE ACTIVIDADES REQUERIDAS PARA LA UTILIZACIÓN ÓPTIMA  
DE RECURSOS EN LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE USUARIOS (ANUC) –  
NORTE DE SANTANDER, PROSPECTIVA 2015**

**CRISTINA ERBELLA MILLAN CORTES  
PEDRO VICENTE CACUA BERNAL**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS.**

**Director: SERGIO ALFONSO RAMIREZ FIGUEROA**  
Especialista en Administración de Empresas  
[saramirez@sena.edu.co](mailto:saramirez@sena.edu.co)

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
UNIVERSIDAD DE PAMPLONA  
Pamplona, mayo 25 de 2015**

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCION	13
2.	JUSTIFICACION	16
3.	OBJETIVOS	18
3.1	Objetivo general	18
3.2	Objetivos específicos	18
4.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
4.1	Antecedentes	20
4.2	Planteamiento del problema	32
4.3	DELIMITACION Y ALCANCES.	32
4.3.1	Temática.	32
4.3.2	Espacial.	32
5.	MARCO DE REFERENCIA Y DISEÑO METODOLOGICO	33
5.1	ANTECEDENTES	33
5.2	MARCO TEORICO	35
5.3	MARCO CONCEPTUAL	41
5.4	MARCO LEGAL	42
5.5	IDENTIFICACION DE VARIABLES	43
5.5.1	Operacionalización de variables.	43
5.6	TIPO DE INVESTIGACION	45
5.6.1	Investigación de campo.	45
5.7	DISEÑO DE LA INVESTIGACION	45
5.7.1	Exploratoria.	45
5.7.2	Descriptiva.	46
5.7.3	Métodos	46
5.8	POBLACION Y MUESTRA	46
5.8.1	Población y universo	46
5.8.2	Muestra.	47
5.8.3	Tamaño de la muestra.	47
5.9	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION	47
5.9.1	Fuentes primarias	47
5.9.2	Fuentes secundarias	47
5.10	ANALISIS DE LA INFORMACION	47
6.	FORMULACION DEL MODELO ANUC NORTE DE SANTANDER	48
6.1	DEFINIR LA GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO	48
6.1.1	Plan del Alcance	48
6.1.2	Definición del Alcance	48

6.1.3	Crear EDT	48
6.1.4	Elaboración WBS	49
6.1.5	Verificación del Alcance	49
6.1.6	Control del Alcance	50
6.1.7	Declaración del Alcance del Proyecto.	50
6.2	CALCULAR LA GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO	50
6.2.1	Definición de las Actividades	51
6.2.2	Establecimiento de la Secuencia de las Actividades	51
6.2.3	Estimación de Recursos de las Actividades	51
6.2.4	Estimación de la Duración de las Actividades	51
6.2.5	Cronograma	52
6.2.6	EDT	52
6.3	IDENTIFICAR LA GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO	52
6.3.1	Planificación de recursos	52
6.3.2	Estimación de Costos	52
6.3.3	Presupuesto	53
6.3.4	Control de Costos.	53
6.4	ESTABLECER LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO	53
6.4.1	Planificación de los Recursos Humanos	53
6.4.2	Adquirir el Equipo del Proyecto	54
6.4.3	Desarrollar el Equipo del Proyecto	54
6.4.4	Gestionar el Equipo del Proyecto.	54
6.5	SELECCIONAR LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO	54
6.5.1	Plan de Compras y Adquisiciones	55
6.5.2	Planificar la Contratación	55
6.5.3	Administración del Contrato y Cierre del Contrato	55
6.6	EMPLEAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO	56
6.6.1	Plan de Calidad	56
6.6.2	Realizar Aseguramiento de Calidad	56
6.6.3	Control de calidad	56
6.7	REGISTRAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO	57
6.7.1	Planificación de las Comunicaciones	57
6.7.2	Distribución de la Información	57
6.7.3	Informar el Rendimiento	57
6.7.4	Gestionar a los Interesados.	58
6.8	IDENTIFICAR LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO	58
6.8.1	Planificación de la Gestión de Riesgos	58
6.8.2	Identificación de Riesgo	58
6.8.3	Análisis Cualitativo de Riesgos	58
6.8.4	Análisis Cuantitativo de Riesgos	59
6.8.5	Planificación de la Respuesta a los Riesgos	59

6.8.6	Seguimiento y Control de Riesgos.	59
6.9	DESCRIBIR LA GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO	60
6.9.1	Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	60
6.9.2	Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar	60
6.9.3	Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto	60
6.9.4	Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto	61
6.9.5	Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto	61
6.9.6	Control Integrado de Cambios y Cerrar Proyecto	61
6.10	ELABORACION DEL PLAN MAESTRO	61
7	CONCLUSIONES	63
8	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	64
9	ANEXOS	66
9.1	ANEXO 1. ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN DEPARTAMENTAL DE USUARIOS CAMPEÑINOS DE NORTE DE SANTANDER	66
9.2	ANEXO 2. ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE USUARIOS CAMPEÑINOS DE NORTE DE SANTANDER.	77
9.3	ANEXO 3. EDT	93
9.4	ANEXO 4. ALCANCE DEL PROYECTO	94
9.5	ANEXO 5. DIAGRAMA DE GANTT	100
9.6	ANEXO 6. HOJA DE TAREAS	102
9.7	ANEXO 7. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	106
9.8	ANEXO 8. ACTA DE REUNIONES.	113
9.9	ANEXO 9. INFORME DE AVANCE	116
9.10	ANEXO 10. COMUNICACIONES	121
9.11	ANEXO 11. MATRIZ DE RIESGOS	124
9.12	ANEXO 12. SOLICITUD DE CAMBIO	127
9.13	ANEXO 13. PROCEDIMIENTO GESTION DE CAMBIOS	129

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de variables

43

## LISTA DE FIGURAS

Mapa1. Departamento del Norte de Santander

34

## RESUMEN EXTENDIDO

### ASOCIACION NACIONAL DE USUARIOS CAMPESINOS (ANUC) - NORTE DE SANTANDER- PROSPECTIVA 2015

Cacua Bernal Pedro Vicente, Millán Cortés Cristina Erbella

*Universidad de Pamplona, Km 1 Via B/manga, Pamplona, Colombia*

---

#### Resumen

Para la asociación Nacional de usuarios Campesinos ANUC, será de gran utilidad tener un proyecto en donde se muestren las actividades que se requieren para poder utilizar sus recursos de una forma óptima y satisfacer las necesidades de los campesinos Norte Santandereanos.

Así mismo el proyecto permite hacer uso de las herramientas adquiridas en la Especialización de Gerencia de Proyectos. En donde de acuerdo al área de conocimiento se hace aplicación en los siguientes procesos.

Definir la Gestión del Alcance del Proyecto, la cual describe los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarse satisfactoriamente. Se compone de los procesos: Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Crear EDT, Verificación del Alcance y Control del Alcance.

Emplear la Gestión de la Calidad del Proyecto, para describir los procesos necesarios para asegurar que el proyecto cumpla con los objetivos para los cuales ha sido emprendido. Se compone de los procesos: Planificación de Calidad, Realizar Aseguramiento de Calidad y Realizar Control de Calidad.

Calcular la Gestión del Tiempo del Proyecto, esta describe los procesos relativos a la puntualidad en la conclusión del proyecto. Se compone de los procesos: Definición de las Actividades, Establecimiento de la Secuencia de las Actividades,

Estimación de Recursos de las Actividades, Estimación de la Duración de las Actividades, Desarrollo y Control del Cronograma.

Seleccionar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto, por medio de las cuales se describen los procesos para comprar o adquirir productos, servicios o resultados, así como para contratar procesos de dirección. Se compone de los procesos: Planificar las Compras y Adquisiciones, Planificar la Contratación, Administración del Contrato y Cierre del Contrato.

Describir la Gestión de la Integración del Proyecto, la cual muestra los procesos y actividades que forman parte de los diversos elementos de la Dirección de Proyectos, que se identifican, definen, combinan, unen y coordinan dentro de los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos. Se compone de los procesos: Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto, Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar, Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto, Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto, Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto, Control Integrado de Cambios y Cerrar Proyecto.

Identificar la Gestión de los Costos del Proyecto, en la que se describen los procesos involucrados en la planeación, estimación, presupuesto y control de costos de forma que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado. Se compone de los procesos: Estimación de Costos, Preparación del Presupuesto de Costos y Control de Costos.

Registrar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, para describir los procesos relacionados con la generación, distribución, almacenamiento y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma. Se compone de los procesos: Planificación de las Comunicaciones, Distribución de la Información, Informar el Rendimiento y Gestionar a los Interesados.

Establecer la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, en donde se describen los procesos para organizar y dirigir los Recursos Humanos del proyecto. Se compone de los procesos: Planificación de los Recursos Humanos, Adquirir el Equipo del Proyecto, Desarrollar el Equipo del Proyecto y Gestionar el Equipo del Proyecto.

Identificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto, para la descripción de los procesos relacionados con el desarrollo de la gestión de riesgos de un proyecto. Se compone de los procesos: Planificación de la Gestión de Riesgos,

Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta a los Riesgos, Seguimiento y Control de Riesgos.

Al aplicar los mencionados procesos se tiene una planeación óptima para lograr el objetivo del proyecto en este caso específico el de la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC); lo cual permitirá desarrollar la ejecución del proyecto bajo las medidas de control adecuadas que optimicen el uso de los recursos tanto humanos, económicos y tiempo.

La Asociación Nacional de Usuarios Campesinos ANUC implementando este modelo se garantizara que podrá ejecutarlo en los cuarenta municipios de Norte de Santander, con la certeza de que en cada municipio lograra el objetivo y alcance definido para cada uno de ellos.

Palabras claves: Alcance; EDT; Riesgos; Tiempo; Costos.

**National Association of Peasant Farmers (ANUC) - NORTE DE SANTANDER  
PROSPECTIVE 2015**

Cacua Pedro Vicente Bernal Millan Cristina Cortés Erbella  
*University of Pamplona, Km 1 Via B / manga, Pamplona, Colombia*

---

## Summary

For the National Association of Peasant ANUC, it will be very useful to have a project where activities required in order to use its resources optimally and meet the needs of North Santandereanos peasants are displayed.

Likewise, the project allows to use the tools acquired in the Project Management Specialization. Where according to the area of knowledge application in the following processes it is made.

Defining Project Scope Management, which describes the processes required to ensure that the project includes all the work required to successfully complete. It consists of the processes: Scope Planning, Scope Definition, Create WBS, Scope Verification, and Scope Control.

Use the Quality Management Project to describe the processes needed to ensure the project meets the objectives for which it was undertaken. Processes include: Quality Planning, Perform Quality Assurance, and Perform Quality Control.

Calculate the Project Time Management, it describes the processes concerning the timely completion of the project. It consists of the processes: Activity Definition, establishing the sequence of activities, Estimate Activity Resource, Estimating Activity Duration, Development and Schedule Control.

Select Management Project Procurement, through which the processes to purchase or acquire products, services or results are described, as well as contract management processes. It consists of the processes: Plan Purchases and Acquisitions, Plan Contracting, Contract Administration and Contract Closure.

Describe Integration Management Project, which shows the processes and activities that are part of the various elements of project management, which are

identified, defined, combined, unified and coordinated within the Process Groups Project Management. It consists of the processes: Develop the Constitution Act Project, Developing the Scope Statement Preliminary Project Develop Plan Project Management, Direct and Manage Project Execution, Monitor and Control Project Work, Integrated Control Changes and Close Project.

Identify Cost Management Project, in which the processes involved in planning, estimating, budgeting and cost control so that the project is completed within the approved budget are described. It consists of the processes: Cost Estimating, Cost Budgeting and Cost Control.

Register Communications Management Project to describe the processes involved in the generation, distribution, storage and ultimate disposition of project information in a timely manner. It consists of the processes: Communications Planning, Information Distribution, Performance Reporting, and Manage Stakeholders.

Establish Human Resources Management Project, where processes are described in organizing and leading the Human Resources project. It consists of the processes: Human Resource Planning, Acquire Project Team, Develop Project Team and Manage Project Team.

Identify the Risk Management Project for the description of the processes related to the development of risk management of a project. It consists of the processes: Planning Risk Management, Risk Identification, Qualitative Risk Analysis, Quantitative Risk Analysis, Planning Risk Response, Monitoring and Risk Control.

In applying these processes have an optimal planning to achieve the project objective in this specific case the National Association of Peasant Farmers (ANUC); which will develop the project implementation under the appropriate control measures to optimize the use of both human, financial and time resources.

The National Association of Peasant ANUC implementing this model is guaranteed to be run in the forty municipalities of Norte de Santander, with the certainty that in each municipality achieved the objective and scope defined for each.

Keywords: Scope; EDT; Risks; Time; Costs.

## 1. INTRODUCCION

La organización campesina más importante de la II posguerra mundial en Colombia, fue: la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC).

La historia de Colombia tiene una constante: la lucha del campesinado por la tierra y por la distribución equitativa de los recursos. Esas son consignas de la mayor importancia para el movimiento campesino del país.

El objetivo de esa pugna va más allá de conseguir un pedazo de tierra donde asentarse. Se extiende a garantizar el territorio donde las gentes del campo van a desarrollarse como personas en el ámbito familiar y social, donde también van a conseguir principalmente su alimento y donde llevarán a cabo varias actividades productivas. Por esto, el acceso a la tierra se constituye en un derecho y su lucha ha tomado diferentes dinámicas a nivel regional en el país. De allí que la confrontación se establezca con los diversos actores sociales de las zonas, entre ellos, los terratenientes (dueños de inmensas cantidades de tierra, casi siempre inutilizadas) y las instituciones del Estado.

Los campesinos colombianos son los más afectados por la violencia política. La guerra de guerrillas y su contrapartida la guerra contrainsurgente del Ejército y los paramilitares se adelanta principalmente en el campo. Son también campesinos humildes los que tradicionalmente han sufrido el reclutamiento forzado para prestar el servicio militar en las Fuerzas Armadas.

En los años 70 se produjo un movimiento orgánico de lucha por la tierra que resolvió la recuperación de centenares de latifundios. Sus demandas se ceñían a una divisa reformista. El Primer Congreso de la ANUC declaró que la solución a los problemas campesinos no estaba en la lucha de clases, sino en la lucha pacífica contra el atraso y la marginalidad. Hervía en los campesinos el anhelo de ser propietarios, no “sirvientes de los ricos”.

En los 80, ya derrotado y dividido, el movimiento degeneró en movilizaciones dispersas, a veces salpicadas de guerrilleros del Epl o del Eln. Mientras el ala radical de ANUC languidecía, la oficialista tornaba al clientelismo. Los labriegos de la Costa que habían conquistado sus tierras en la década del 70, las perderían en los años 90. El narcotráfico y sus ejércitos se hacían terratenientes y cerraban filas con el gamonalismo regional.

En 1967 fue creada la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos -ANUC- por el Gobierno de Carlos Lleras Restrepo con el propósito de neutralizar los peligros de una creciente polarización política del campesinado ...que en la década del 60 comenzaba a dar muestras de creciente iniciativa política a través de organizaciones gremiales, movilizaciones espontáneas por la tierra y apoyo directo o indirecto a la guerrilla...-en el que la ANUC serviría- para integrar las demandas y reivindicaciones campesinas en el esquema de las mediaciones estatales necesarias para la 'Transformación Nacional' ...sostenido por la ilusión de los evidentes síntomas de malestar rural permitirían superar la 'funesta ceguera' que había distinguido la actitud de las clases propietarias frente al movimiento campesino.

La 'funesta ceguera' se mantuvo y lo que pudo ser la canalización institucional del conflicto agrario se desbordó ante la insatisfacción de los reclamos campesinos. Al comenzar la década del setenta la Anuc congregaba 800 mil campesinos, que eran de varias regiones, sobre todo en la Costa Atlántica, a invasiones de tierras sin precedentes en la historia del país; las marchas, los paros, la ocupación de edificios públicos y la politización revolucionaria de gran parte de los líderes campesinos molestó a las clases dirigentes que optaron por la división del movimiento, la represión y la eliminación legal de las alternativas reformistas. Para 1972, la cifra de detenciones a campesinos se eleva a dos mil ochenta y cuatro casos, que contrasta con los ochocientos cuarenta y cinco registrados en el año anterior. La intervención policial es sustituida y/o reforzada por la creciente militarización de los conflictos desatados por la invasión de tierras y las movilizaciones gremiales. Los campesinos de la ANUC, otrora 'hijos predilectos' del régimen, pasan a engrosar las filas de los antisociales y perturbadores del orden público.

La lucha gremial de los campesinos fue debilitándose al punto de que la lucha central por la tierra cedió ante otras prioridades impuestas por *la guerra sucia*, entendida como el asesinato de dirigentes populares y de izquierda por fuerzas militares o paramilitares desde la segunda mitad de los ochenta...A las luchas tradicionales por la tierra y la política agraria se han unido en estos últimos años protestas por derechos humanos y necesidades básicas (infraestructura y servicios).

El proyecto plantea darle una nueva vida al capítulo de la ANUC en el Norte de Santander, los cuales tienen presencia en los cuarenta municipios del departamento, en donde existen bienes y recursos que no han sido utilizados por la asociación en más de dos décadas, pero se pretenden recuperar para el beneficio del campesinado Norte Santandereano.

## 2. JUSTIFICACION

Es un hecho que políticos finqueros y omnipotentes terratenientes obstaculizaron las reformas agrarias de la década del sesenta. Sin embargo, vale la pena recordar las trabas que surgieron del propio movimiento campesino.

Este último tuvo su auge a finales de los sesenta debido a la acción de la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos, ANUC, promovida por Lleras Restrepo en el marco de la implementación de la reforma agraria. Durante sus primeros años la ANUC cosechó triunfos organizativos y participó en las juntas directivas de organismos estatales como el Incora, el Inderena e incluso la Caja Agraria. En noviembre de 1970 la Asociación alcanzó un registro de 908.358 usuarios y, un par de meses después, se registraron 316 tomas de tierras en 13 departamentos del país.

Enfureciendo señores feudales en la costa Caribe y el Valle del Cauca, la ANUC había logrado trabajar en equipo con el Incora representando así las reivindicaciones urgentes del campesinado nacional. No obstante, en junio del 71, las diferencias irreconciliables entre distintas tendencias ideológicas y regionales se hicieron evidentes en el seno de la Asociación.

La ANUC se escindió entre distintas tendencias de izquierda –maoistas, troskistas, marxista leninistas e independientes, entre otros-. Al mismo tiempo, el movimiento se dividió entre la Línea Sincelejo, que defendió las acciones directas establecidas en la costa Caribe, y la Línea Armenia que sólo apoyó las invasiones en casos extremos. La Asociación llegó a albergar más de una decena de líneas, y cayó así en un faccionalismo paralizante.

Es innegable que agentes del estado y paramilitares arrinconaron política o físicamente a la ANUC. Pero la neutralización del movimiento campesino no sólo provino de estas presiones, sino de la heterogeneidad de las demandas.

En el marco del proceso de restitución de tierras no está de más recordar que los conflictos agrarios varían considerablemente según la región y que cualquier redistribución de tierra es también un problema de acción colectiva.

En un país donde constantemente se dice que la base de su economía es agrícola resulta paradójico que sean precisamente los campesinos los que se encuentran en las condiciones económicas más deplorables y que los organismos estatales no se preocupen por ofrecer alternativas reales que generen mejores condiciones de vida en el campo.

Igual importancia tiene el hecho de que sin una unión real del campesinado, que ejerza presión sobre los estamentos gubernamentales, el Estado se hará el sordo ante sus dispersas quejas y peticiones. Es por esta razón que el hecho de organizarse en movimientos serios y bien dirigidos es un paso importante en el camino de la búsqueda de mejores condiciones de vida en el campo.

Para la asociación Nacional de usuarios Campesinos ANUC, será de gran utilidad tener un proyecto en donde se muestren las actividades que se requieren para poder utilizar sus recursos de una forma óptima y satisfacer las necesidades de los campesinos Norte santandereanos.

Así mismo el proyecto permite hacer uso de las herramientas adquiridas en la Especialización de Gerencia de Proyectos. En donde de acuerdo al área de conocimiento se hace aplicación en los procesos.

Áreas de Conocimiento/Procesos	Iniciación	Planeación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de Integración	X	X	X	X	X
Gestión del Alcance		X		X	
Gestión de Tiempo		X		X	
Gestión de Costos		X		X	
Gestión de Calidad		X	X	X	
Gestión de Recurso Humano		X	X	X	
Gestión de Comunicación		X	X	X	
Gestión de Riesgos		X		X	
Gestión de Adquisiciones		X	X	X	X

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular un modelo organizacional para que la ANUC Norte de Santander, se restablezca como un ente al servicio de los Campesinos.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Definir la Gestión del Alcance del Proyecto, la cual describe los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarse satisfactoriamente. Se compone de los procesos: Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Crear EDT, Verificación del Alcance y Control del Alcance.

Emplear la Gestión de la Calidad del Proyecto, para describir los procesos necesarios para asegurar que el proyecto cumpla con los objetivos para los cuales ha sido emprendido. Se compone de los procesos: Planificación de Calidad, Realizar Aseguramiento de Calidad y Realizar Control de Calidad.

Calcular la Gestión del Tiempo del Proyecto, esta describe los procesos relativos a la puntualidad en la conclusión del proyecto. Se compone de los procesos: Definición de las Actividades, Establecimiento de la Secuencia de las Actividades, Estimación de Recursos de las Actividades, Estimación de la Duración de las Actividades, Desarrollo y Control del Cronograma.

Seleccionar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto, por medio de las cuales se describen los procesos para comprar o adquirir productos, servicios o resultados, así como para contratar procesos de dirección. Se compone de los procesos: Planificar las Compras y Adquisiciones, Planificar la Contratación, Administración del Contrato y Cierre del Contrato.

Describir la Gestión de la Integración del Proyecto, la cual muestra los procesos y actividades que forman parte de los diversos elementos de la Dirección de Proyectos, que se identifican, definen, combinan, unen y coordinan dentro de los

Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos. Se compone de los procesos: Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto, Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar, Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto, Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto, Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto, Control Integrado de Cambios y Cerrar Proyecto.

Identificar la Gestión de los Costos del Proyecto, en la que se describen los procesos involucrados en la planeación, estimación, presupuesto y control de costos de forma que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado. Se compone de los procesos: Estimación de Costos, Preparación del Presupuesto de Costos y Control de Costos.

Registrar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, para describir los procesos relacionados con la generación, distribución, almacenamiento y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma. Se compone de los procesos: Planificación de las Comunicaciones, Distribución de la Información, Informar el Rendimiento y Gestionar a los Interesados.

Establecer la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, en donde se describen los procesos para organizar y dirigir los Recursos Humanos del proyecto. Se compone de los procesos: Planificación de los Recursos Humanos, Adquirir el Equipo del Proyecto, Desarrollar el Equipo del Proyecto y Gestionar el Equipo del Proyecto.

Identificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto, para la descripción de los procesos relacionados con el desarrollo de la gestión de riesgos de un proyecto. Se compone de los procesos: Planificación de la Gestión de Riesgos, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta a los Riesgos, Seguimiento y Control de Riesgos.

## 4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 4.1 ANTECEDENTES

#### Inicio y primera etapa de la ANUC

Las bases para la organización campesina, Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC), se sentaron durante el periodo 1967-68, por iniciativa del presidente liberal Carlos Lleras Restrepo. La campaña de organización campesina se financió y se realizó por medio del Ministerio de Agricultura, teniendo por consecuencia una cobertura nacional. Se trataba, de organizar a los campesinos a partir de la cúspide del Estado y no de un movimiento espontáneo, iniciado y dirigido por los mismos campesinos. El motivo principal del gobierno para comenzar la organización campesina, fue la lentitud y la ineficiencia en el desarrollo de la reforma agraria.<sup>1</sup>

Los sectores de terratenientes y conservadores disponían de fuertes organizaciones gremiales y grupos de presión política que, de manera eficiente, estaban bloqueando la aplicación de la reforma y amenazaban con impedir el logro de las metas, modestas de por sí, de la reforma agraria.

El gobierno se vio obligado a organizar a los campesinos como un grupo de presión a favor de la reforma.

Se definió como usuario a cada campesino que hubiera utilizado, estaba utilizando o iba a utilizar los servicios del Estado ofrecidos dentro del sector rural. Esta definición dio a todos los campesinos la posibilidad de afiliarse a las asociaciones locales de la nueva organización. La organización se vio fortalecida por el hecho de que las instituciones estatales para el agro, por decisión del gobierno, tuvieron que incluir representantes de la ANUC como participantes en sus procesos de planeamiento y decisión. Se estableció que la participación campesina sería voluntaria, gratuita y apolítica.

---

<sup>1</sup> La ley de reforma agraria, Ley 135, se promulgó en 1961, durante el gobierno de Alberto Lleras Camargo. Los objetivos de la reforma eran modernizar el sector agrario, aumentar su productividad e integrarlo al desarrollo capitalista del país. Otro objetivo fue pacificar las áreas rurales afectadas por la acción de la guerrilla.

La organización de los campesinos implicó que estos pudieron aumentar su participación en la vida política nacional y comenzaba a vislumbrarse un grupo social con objetivos y necesidades precisas; un grupo que simultáneamente comenzaba a ejercer presiones para lograr cambios radicales en su situación.

La Ley 1 de 1968 permitió la expropiación de tierras privadas cultivadas por arrendatarios o aparceros, que tenían a su cargo lotes de hasta 15 hectáreas. La Ley contenía asimismo otros artículos, pero el mencionado fue el que creó las tensiones y conflictos entre los terratenientes y aparceros, arrendatarios y campesinos sin tierras. En los departamentos de la Costa Atlántica, la promulgación de la Ley 1 dio lugar a un aumento de las tensiones entre los propietarios y los campesinos, que tuvo como consecuencia la realización de ocupaciones de tierras por los campesinos. Estos departamentos presentan los índices más altos de concentración de la tierra en Colombia, siendo que la mayoría de los terratenientes costeños en esa época, eran del tipo tradicional dedicado a la ganadería extensiva y de baja productividad sobre grandes extensiones de tierra. En esas áreas, los campesinos recibieron un apoyo cauteloso del gobierno. En el curso de los años 1968 y 1969 creció y se consolidó la campana de organización campesina realizada por el gobierno, que también experimentó las grandes dificultades asociadas con la aplicación de la tímida reforma agraria decretada en el año de 1961.

Según el Ministerio de Agricultura, en 1968 la organización campesina había registrado 700.000 miembros y realizado 52 cursos para dirigentes campesinos en 41 diferentes lugares del país.<sup>2</sup>

En cooperación con el Ministerio de Gobierno se habían efectuado, además, una decena de cursos para 500 dirigentes. La dirección y el control paternalistas sobre la organización campesina continuaron durante todo el periodo presidencial de Lleras Restrepo (1966-1970).

Los primeros enfrentamientos entre campesinos y terratenientes ocurrieron, sin embargo, ya durante el mandato de Lleras Restrepo, y estuvieron relacionados con la implementación de la Ley 1 de 1968, durante los años 1968 y 1969.

La íntima colaboración del gobierno reforzó obviamente la posición de los campesinos y, por lo menos hasta 1970, cuando se posesionó el presidente

---

<sup>2</sup> Gustavo I. de Roux: The social basis of peasant unrest. University of Wisconsin, Ph.D thesis, 1974, pp. 329-330.

conservador Misael Pastrana Borrero, los campesinos apoyaron la política agraria del gobierno.

El Primer Congreso Nacional de la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos, tuvo lugar en julio de 1970, un mes antes de finalizar el mandato de Carlos Lleras Restrepo. El congreso significó la constitución oficial de la ANUC y, además de 380 dirigentes campesinos de diferentes partes del país participaron, además el presidente, el ministro de agricultura y varios funcionarios de las instituciones agrarias del gobierno. Según la información oficial, había en ese momento 845.000 miembros registrados en las Asociaciones Municipales de Usuarios Campesinos, asociaciones que alcanzaron el número de 450, habiendo atendido a los cursos 6.800 dirigentes campesinos. Durante el congreso, los campesinos presentaron su primera Declaración de Principios.<sup>3</sup>

El documento reflejó no solamente las reivindicaciones de los campesinos, sino también, en gran medida, la concepción de Lleras sobre la reforma agraria y el desarrollo capitalista de la agricultura, que implicaban un aumento de la producción nacional de los campesinos, por medio del reparto de los latifundios de baja productividad, así como el logro de la contención de la migración del campo a las zonas urbanas.

### **Fin de la política agraria reformista – comienzo del conflicto con el Gobierno**

El final del mandato de Lleras marcó una etapa en el desarrollo de la organización campesina. Durante los cuatro años de la presidencia de Lleras, los campesinos habían demostrado un grado relativamente alto de confianza en la voluntad del gobierno de aplicar la reforma agraria. Los usuarios defendieron INCORA (Instituto Colombiano de la Reforma Agraria) contra los ataques de los terratenientes y los políticos conservadores, pues tenían conciencia de que el instituto se encontraba en una situación caracterizada por limitaciones legales y financieras.

Después de 10 años de “reforma agraria”, sin embargo, los campesinos concluyeron que los resultados de tal reforma eran prácticamente nulos en lo referente a la estructura de la tenencia de la tierra en Colombia. Ni siquiera durante el gobierno de Lleras, el más favorable a la reforma agraria, se habían

---

<sup>3</sup> Declaración de Principios del Primer Congreso Nacional de la ANUC, Ministerio de Agricultura, Bogotá 1970.

podido nivelar en algo los índices extremadamente altos de concentración de la tierra.<sup>4</sup>

A partir de la presidencia del conservador Pastrana Borrero, empezó a desarrollarse la crisis en las relaciones entre el gobierno y la ANUC. El nuevo presidente trató de afianzar la dominación conservadora sobre el movimiento campesino y reemplazó a los promotores Lleristas. Se nombró nuevo personal en el Ministerio de Agricultura, algo que también afectó las relaciones entre la ANUC y el nuevo gobierno.<sup>5</sup>

Otro factor que contribuyó a agudizar la crisis fue el deterioro objetivo de las condiciones de vida de los campesinos en la mayoría de las zonas rurales del país, en parte como consecuencia del cambio estructural del sector agrícola causado por la modernización y la penetración del capitalismo en el campo, y, por otra parte, debido a la resistencia opuesta por los terratenientes contra la reforma agraria, que se expresó en muchos casos en desalojos y represión de los campesinos. La mencionada Ley 1 de 1968 se constituyó particularmente en un elemento de conflicto entre los campesinos y terratenientes, encontrando estos últimos más eco en el gobierno de Pastrana que el logrado en la administración anterior, para sus exigencias de represión de los campesinos.

La política agraria sufrió un viraje considerable durante la administración Pastrana. Este gobierno consideró que el desarrollo agrario debía efectuarse a través del impulso a la productividad de las grandes explotaciones agrarias, paralelamente al estímulo de la migración hacia las ciudades de los campesinos de pequeñas entidades, presuntamente de baja productividad. Estos campesinos serían, según la misma estrategia, absorbidos por un sector de la construcción dinámico y creciente. Esta política agraria, aunque no proclamada abiertamente, en la realidad supuso la eliminación de todas las tentativas de realizar una reforma agraria redistributiva.

La **Plataforma Ideológica**<sup>6</sup> aprobada por la Junta Directiva Nacional de la ANUC durante el Encuentro Nacional Campesino en Villa del Rosario de Cúcuta, junio de 1971, es el primer documento de la ANUC en el que se refleja la creciente brecha entre el gobierno de Pastrana y el movimiento campesino. Este documento exigió

---

<sup>4</sup> Bruce Michael Bagley y Fernando Botero: Organizaciones campesinas contemporáneas en Colombia: un estudio de la asociación nacional de usuarios campesinos (ANUC). En Estudios Rurales Latinoamericanos No. 1, enero-abril 1978, Bogotá, p. 67.

<sup>5</sup> Censo Agropecuario 1960 y 1970-71. DANE (Departamento Administrativo de Estadísticas), Bogotá. La Reforma Agraria en cifras. INCORA, Bogotá 1970.

<sup>6</sup> Plataforma Ideológica, ANUC. Bogotá 1971.

la radicalización de la reforma agraria en varios puntos, especialmente en lo referente a la expropiación de los latifundios y la legalización de los derechos campesinos en las tierras invadidas. La publicación de la *Plataforma Ideológica* significó también un rompimiento con el carácter estrictamente gremialista que había predominado en la ANUC hasta ese momento.<sup>7</sup> En el documento se reflejaba la colaboración al movimiento campesino del grupo político de orientación socialista, Bloque Socialista. Esa influencia estuvo también presente en el siguiente documento de importancia emitido por la Junta Directiva Nacional de la ANUC después de su Cuarta Reunión en agosto de 1971, el Primer Mandato Campesino.<sup>8</sup>

En la **Plataforma Ideológica** se planteó la necesidad de plasmar y desarrollar la alianza entre campesinos y obreros como un instrumento para la realización de un profundo cambio de la estructura social existente. En síntesis, los objetivos de la organización ya tenían un alcance político que iba más allá de las reivindicaciones sindicales o gremiales.

En el **Primer Mandato Campesino**, la ANUC expuso más detalladamente su posición radicalizada respecto de la reforma agraria en cuanto a las expropiaciones de tierras, la propiedad privada y social y la cooperación agraria (organización de cooperativas de autogestión campesina). En ese documento se planteó también la organización de los CERA (Consejos Ejecutivos de Reforma Agraria), para acelerar la estancada reforma agraria por medio de tomas de tierra realizadas por los campesinos, sin tener en cuenta el procedimiento burocrático y jurídico empleado por INCORA. En la práctica, sin embargo, la ANUC había utilizado las recuperaciones de tierras ya desde mediados de 1970, como un medio de acelerar la reforma agraria<sup>9</sup>, y, durante los primeros años de la década de los años 70, se produjeron miles de tomas de tierras en diferentes partes del país, pero con especial intensidad en la Costa Atlántica.

Fue igualmente en la Costa donde se hizo la mayor parte de experiencias en cuanto a llevar a la práctica los planteamientos teóricos acerca de los CERAs, lanzados en el **Primer Mandato Campesino**.

El deterioro de las relaciones entre la ANUC y el gobierno Pastrana terminó en un rompimiento abierto en 1971, cuando el gobierno eliminó el apoyo económico e

---

<sup>7</sup> Orlando Fals Borda: Sentido político del movimiento campesino en Colombia. En Estudios Rurales Latinoamericanos, No 2, mayo-agosto 1978, Bogotá.

<sup>8</sup> Primer Mandato Campesino, ANUC. Prensas Editoriales UNINCCA, Bogotá 17 de abril de 1972.

<sup>9</sup> Bagley y Botero: obra citada, p. 68.

infraestructural que se había comprometido a suministrar a la organización. Durante el periodo siguiente, el gobierno lanzó una ofensiva represiva contra el movimiento, cuyas consecuencias fueron desalojos, encarcelamientos y asesinatos de los campesinos y sus dirigentes en las diferentes regiones del país.

## **El Segundo Congreso Campesino**

En medio de ese enfrentamiento agudo y masivo entre la ANUC, por un lado, y el gobierno y los terratenientes, por el otro, se realizó el *Segundo Congreso Campesino* en Sincelejo, Sucre, entre el 20 y el 24 de julio de 1972. En ese momento, el movimiento campesino se había constituido en la mayor organización izquierdista de masas de Colombia y la lucha campesina por la tierra alcanzaba un auge nunca visto hasta entonces. Los Usuarios confirmaron en ese congreso su rechazo total de las políticas agrarias del gobierno, dieron a conocer su intención de impulsar la toma de tierra y se vieron obligados a establecer el pago de pequeñas cuotas a sus miembros para contrarrestar la suspensión del apoyo financiero e infraestructural del gobierno. Reuniones posteriores del Comité y de la Junta Directiva Nacional indicaron que la recolección de estas cuotas constituyó un proceso difícil y lento, por lo que la organización tenía severas limitaciones de carácter financiero.<sup>10</sup>

En el mismo congreso se tomó la decisión de crear los Comités de Educación, con la finalidad de impulsar la organización de nuevas asociaciones de usuarios a nivel municipal y de veredas. Este esfuerzo cobró importancia debido a la actividad divisionista realizada por ANUC-Línea Armenia, una organización paralela fomentada y controlada por el gobierno. La maniobra para crear la Línea Armenia se había iniciado a través del Ministerio de Agricultura a partir de 1971; tomando la organización aquel nombre, después de un congreso de campesinos controlado por el gobierno y efectuado en la ciudad de Armenia, después del Segundo Congreso de Sincelejo.

La ciudad de Sincelejo dio por su parte el nombre a la corriente independiente de la ANUC, que a partir del Segundo Congreso se identificó con el nombre de ANUC-Línea Sincelejo.

---

<sup>10</sup> Bagley y Botero: obra citada, p. 71, citando Informe General del Comité Ejecutivo a la VIII Junta Directiva de Usuarios Campesinos reunida en Bogotá del 7 al 13 de enero de 1973, en Documentos de la ANUC: La tierra es pal que la trabaja. Editorial La Pulga, Medellín, pp. 88-110.

Durante el Segundo Congreso hubo un gran debate sobre las implicaciones de las consignas del movimiento campesino, "Tierra para quien la trabaja" y "Tierra sin patronos". La última consigna reflejaba la orientación socialista que había recibido la ANUC de los intelectuales del Bloque Socialista, en tanto que la primera expresaba una posición más moderada, defendida por otros sectores políticos partidarios de la revolución democrático-burguesa o democrática y popular. Según los dirigentes del Comité Ejecutivo de la ANUC, las dos consignas no eran necesariamente contradictorias, sino que "Tierra sin patronos" representaba el objetivo a largo plazo, en tanto que "Tierra para quien la trabaja" resultaba un objetivo más inmediato.

### **La nueva política agraria no reformista**

En enero de 1972, el gobierno Pastrana confirmó oficialmente la reorientación de la política agraria por medio del *Acuerdo de Chicoral*. Es esa ocasión, el gobierno había reunido a los representantes de los gremios agrarios y los políticos más importantes de los partidos tradicionales relacionados con asuntos agrarios, a excepción del sector Llerista del Partido Liberal. En Chicoral se abandonó completamente la política agraria reformista y redistributiva para dar un impulso a las explotaciones de tipo capitalista, a la vez que se proponía obligar a los terratenientes tradicionales a realizar una transformación capitalista de los latifundios de baja productividad.

Se demostró por lo tanto, con una claridad meridiana, que los campesinos no podían esperar ningún cambio de sus condiciones sociales y económicas bajo el sistema político imperante en Colombia. La respuesta de la ANUC a la política agraria del gobierno de Pastrana, fue una serie de movilizaciones de las masas campesinas combinadas con nuevas recuperaciones de tierras que continuaron hasta el final de la administración Pastrana. Aparte de las tomas de tierras, la organización hizo uso de paros cívicos en varias regiones, de marchas campesinas y de ocupaciones de las oficinas del INCORA, como medidas para dejar sentir la presencia y las exigencias de los campesinos organizados. El siguiente presidente, López Michelsen, cuyo mandato comenzó en agosto de 1974, se limitó a cumplir el *Acuerdo de Chicoral* y a continuar y profundizar la política agraria iniciada por Pastrana, dirigida principalmente hacia la constitución de grandes explotaciones capitalistas en el sector agrario.

Como un apéndice de esta política y para disminuir los riesgos del brote de explosiones sociales y el crecimiento de la guerrilla en las zonas rurales, se propuso un programa de Desarrollo Rural Integrado (DRI), bajo las orientaciones del gobierno de los Estados Unidos y las grandes instituciones crediticias

internacionales (Banco Mundial, BID), que, ante el fracaso de las reformas agrarias en América Latina, inventaron esta nueva fórmula para mantener el status quo político y la calma social en el continente, mientras se impulsaba el desarrollo del capitalismo y la modernización, de las grandes explotaciones agrícolas.

Aparte de los objetivos políticos, el programa del DRI buscaba, por medio de la canalización de créditos y asistencia hacia los pequeños productores - los mayores productores de alimento para el consumo interno - mejorar la productividad de ese sector. El programa DRI no tenía ninguna ambición que tendiera a la redistribución de las tierras.

### **El Tercer Congreso Campesino - Comienzo del reflujo del Movimiento campesino**

A fines de agosto de 1974 se inició el *Tercer Congreso* de la ANUC-Línea Sincelejo, con una impresionante marcha de campesinos en Bogotá. Se calcula que superaron la cifra de 40.000 personas<sup>11</sup> los participantes en la marcha inicial del Congreso.

El Tercer Congreso rechazó enérgicamente, como es obvio, la política agraria del gobierno López, por favorecer únicamente a los grandes propietarios o empresarios de las explotaciones capitalistas modernas.

El Congreso de 1974 tuvo como uno de sus resultados más significativos el que salió a flote una gran crisis política e ideológica que se gestaba dentro de la organización desde hacía algún tiempo. Esta crisis se expresó en las posiciones contrapuestas de diferentes corrientes respecto de cuestiones tales como la recepción y manejo de recursos económicos provenientes de fuentes externas al movimiento. El debate acerca de ello tendría una gran repercusión en la región de Córdoba y consecuencias inmediatas para el movimiento campesino y el trabajo de la Rosca en esta región. La delegación de Córdoba en el Tercer Congreso defendió la ayuda externa como útil y necesaria para desarrollar la consolidación y el trabajo de la organización en una época de aguda carencia de fondos.

Uno de los puntos más importantes de los debates del Tercer Congreso se refirió, Subsiguientemente, al control político y burocrático de la organización. Las agrupaciones maoístas jugaron el papel más destacado en esos ataques sectarios

---

<sup>11</sup> Bagley y Botero: obra citada, p. 73.

y agresivos a los sectores políticamente independientes de la ANUC. El Congreso se constituyó en una demostración deprimente de la inmadurez política de algunos sectores de la izquierda colombiana y, como consecuencia, del gran vacío en el que se encontraban las organizaciones de masas del país en lo que toca a orientación política e ideológica.

El examen de la situación interna de la ANUC adoleció de fallas que son producto de errores en el estilo de trabajo de los grupos que se hicieron presentes.

Por una parte, hubo una abierta actitud de hostigamiento a la mesa directiva, basada en intereses de grupo que podían haber sido tratados a otros niveles.

El comportamiento expresado en rechiflas y gritos nada pertinentes, por poco hace naufragar el Congreso, puesto que el desconcierto de algunas delegaciones las llevó a considerar su retiro. La actitud de los grupos vociferantes pudo haber obtenido en cuatro días lo que el señor Pastrana no pudo conseguir en cuatro años: destruir las conquistas del campesinado o dividirlo en fracciones irreconciliables.

El Congreso se adelantó en forma tormentosa. La ANUC había crecido vertiginosamente y se perfilaba como una gran fuerza popular en el país. Buena parte de las discusiones giraron alrededor de las pujas entre los diferentes sectores interesados en la dirección, en los fondos de la organización, su procedencia y utilización, ocultándose un debate más de fondo que nunca llegó a explicitarse acerca del carácter de la ANUC, sobre el papel que debería jugar en esta etapa del proceso colombiano.

Durante el III Congreso se inició también el debate que había ido gestándose en el período anterior, el trataba del carácter mismo de la organización campesina. Si ésta debiera permanecer como una organización fundamentalmente gremial-sindical, o si, por el contrario, había la necesidad de que se convirtiera en un partido político.

En el fondo, este problema tocaba al movimiento campesino en totalidad y tendría consecuencias inmediatas muy vastas en cuando a la estrategia y la táctica del movimiento, tanto a corto como a largo plazo. Diferentes sectores de la ANUC habían comenzado a sentir la necesidad de algún organismo que pudiera ligar las consignas y luchas gremiales inmediatas con una estrategia para un cambio social más amplio y a largo plazo.

Hasta ahora, la ANUC habla llevado adelante acciones principalmente reivindicativas; en cuanto a políticas globales y de largo plazo para las masas campesinas, la organización había quedado, en gran medida, en la denuncia y la crítica frente a las políticas lanzadas por el gobierno, sin lograr presentar análisis y alternativas de desarrollo profundas y concretas a nivel nacional y (especialmente) regional. Tampoco se había logrado, salvo contadas excepciones, resolver las políticas a seguir después de las recuperaciones de tierras. La presencia de los grupos políticos dentro de la ANUC, contribuyó a aumentar la confusión y el fraccionamiento político interno.

El proyecto de un Partido Agrario se había discutido veladamente dentro de ciertos sectores del Comité Ejecutivo, asimismo, con anterioridad al Tercer Congreso. Frente a la búsqueda de influencia y poder político de los grupos Políticos activos dentro de la organización campesina y el correspondiente aumento de las tensiones entre estos y el Comité Ejecutivo, la creación de un Partido Agrario tendría un papel importante como vehículo para reforzar la posición de poder del propio Comité Ejecutivo. En la Costa Atlántica, en los departamentos de Córdoba y Sucre, las tensiones entre los dirigentes campesinos y los activistas políticos que trabajaban dentro del movimiento campesino, se remontan cuando menos al año 1973. En esa región, el PCml trató de alinear a los dirigentes campesinos para reforzar su influencia dentro de la ANUC. Muchos de los dirigentes querían mantener el carácter gremial de la organización, negándose a alinearse. La respuesta de los activistas políticos ante esa situación, fue una campaña de “macartización” en contra de los dirigentes campesinos independientes.

Estos últimos aprendieron rápido los métodos de los grupos políticos y empezaron a emplearlas mismas tácticas para defenderse. El resultado fue proceso funesto de mutuas calumnias que, en última instancia, perjudicaba tanto al movimiento campesino cuanto a los grupos políticos.

A nivel nacional, el organismo de la ANUC que más combatió los activistas y grupos políticos dentro de la organización campesina fue la llamada Comisión Política, que posteriormente, en 1975, se constituiría en la *Organización Revolucionaria del Pueblo* (ORP).

Todos los grupos políticos de izquierda de Colombia se mostraron muy críticos respecto del intento del sector del Comité Ejecutivo y la Comisión Política de la ANUC de formar un Partido Agrario.

En el caso colombiano, como en la mayoría de los países del Tercer Mundo, el Campesinado constituye la fuerza social principal de la revolución. Pero aun en casos como éste, el proletariado está llamado a jugar un papel dirigente en el proceso revolucionario... El campesinado tiene que aliarse con otras clases explotadas, especialmente con los obreros y otros grupos vinculados al proceso productivo, también con intelectuales que hayan adoptado esa ideología proletaria. Sólo así puede pensarse en un verdadero movimiento político que incorpore a todos estos sectores...Sería absurdo pensar en un partido exclusivamente de campesinos, que olvidara el papel histórico dirigente que está llamado a desempeñar el proletariado. Inclusive las nuevas fuerzas políticas o populares aquí planteadas pueden sumarse a organizaciones existentes, que demuestren comprensión del problema y correctos métodos de trabajo.

Desde otro punto de vista, no debe olvidarse el gran aporte campesino a la radicalización de la actual lucha de clases y su cuota de mártires, héroes y encarcelados; su desafío a la propiedad privada; su esfuerzo por recuperar elementos culturales e históricos que ha colocado al servicio de la revolución; la incorporación de la mujer a esta lucha. En toda lucha existen aliados actuales y potenciales. La experiencia y la observación han indicado que son los jornaleros y las gentes sin tierras los que han sido más combativos en la ANUC, especialmente en las regiones donde el capitalismo empieza a arraigarse. Es decir, se cumple aquí la regla marxista del papel de vanguardia del proletariado del campo. Pero la experiencia también ha enseñado que los pequeños y medianos propietarios pueden alinearse con el proletariado agrícola, en la medida en que la ANUC plantee reivindicaciones a estos sectores de clase, estos lucharán al lado de los jornaleros.<sup>12</sup>

El conflicto entre el Comité Ejecutivo de la ANUC y los diferentes grupos políticos acerca de la cuestión del Partido Agrario y el "anarco sindicalismo" se agudizó durante el periodo posterior al Tercer Congreso. Las posiciones se volvieron más radicales y sectarias de una y otra parte. Patria Roja, un órgano maoísta, caracterizaba la política del Comité Ejecutivo y la Comisión Política de la siguiente manera:

El creciente sectarismo de algunos dirigentes de la organización, que se expresa en los permanentes ataques contra las organizaciones revolucionarias, ataques que poco se parecen a un debate en torno a diferencias políticas e ideológicas pues se han convertido simple y llanamente, en lucha contra "los grupos" (organizaciones políticas revolucionarias). La mayoría de los compañeros que han caído en tan sectarias posiciones lo hacen inconscientemente... Este sectarismo

---

<sup>12</sup> Entrevista con Orlando Fals Borda. Revista Alternativa No. 16, septiembre 16 a 29, 1974, Bogotá, p. 9.

ciego no conduce, ciertamente, a politizar las bases campesinas y a llevar la política revolucionaria del proletariado a su seno. Por el contrario, fomenta el apoliticismo y afianza las posiciones atrasadas.<sup>13</sup>

En primer lugar la ANUC en su origen organizaba a medianos y pequeños propietarios. No a los obreros agrícolas, que no son “usuarios” de los servicios del Estado. Pero al desarrollarse, y con la radicalización de vastos sectores de campesinos sin tierra (como es el caso de Sucre), se iniciaron luchas por recuperación de tierras y otras reivindicaciones. En otros lugares la radicalización es más difícil porque se trata de jornaleros transeúntes (café en Caldas, algodón en el Cesar, arroz en el Huila). Y donde hay concentración de capitalistas y por tanto concentración de la represión. Ahí hay ejército movilizado para controlar a las organizaciones populares.<sup>14</sup>

No obstante, después del Tercer Congreso se produjo un debate interno en torno a las políticas de la ANUC con relación a los grupos del campesinado que estaban representados en la organización. Se trataba principalmente de las que reflejaban los intereses de los pequeños y medianos propietarios (créditos, mercadeo, mejoras infraestructurales) por un lado, y, por otro, los intereses de otro grupo: el campesinado sin tierra (luchas por la recuperación de las tierras). Los intereses de estos grupos no son obviamente antagónicos o mutuamente excluyentes, sino que tienen más bien un carácter complementario, especialmente a largo plazo. A corto plazo y para la formulación de políticas inmediatas pueden surgir conflictos entre los diferentes grupos.

Se hace necesario recordar en este contexto que la ANUC, a partir de 1973, experimentó un crecimiento rápido de las medidas represivas del gobierno, a la vez que se hacía sentir la heterogeneidad de la organización de un modo más agudo que durante los primeros años de auge y efervescencia de la lucha campesina. Estos factores explican hasta cierto punto el afán de centralización del Comité Ejecutivo y, también, el surgimiento de la discusión y posterior fundación de un “Partido Agrario”.

No existe un proyecto de tal magnitud, que pretenda recuperar una organización, como lo fue la Anuc, pero si pretendemos darle un uso racional a los recursos que poseen y buscar el beneficio para el campesinado regional.

---

<sup>13</sup> A un año del Tercer Congreso de ANUC. Patria Roja No. 1, septiembre de 1975, pp. 1-6. Citado por Bagley y Botero, *Ibid.*

<sup>14</sup> Entrevista con el Comité Ejecutivo de la ANUC. En la revista *Alternativa* No. 14, 20 de agosto 1974, Bogotá, p. 17.

## **4.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

La ANUC departamental, tuvo presencia en los 40 municipios del departamento, con sus organizaciones municipales, así como la tenencia de bienes (La Casa Campesina). La intención de este proyecto es volver a activar a estas organizaciones municipales y recuperar los bienes, para plantear los nuevos servicios que se les prestarán a los campesinos del Norte de Santander.

## **4.3 DELIMITACION Y ALCANCES.**

### **4.3.1 Temática.**

Aplicar los principios, conceptos y técnicas de la Gerencia de Proyectos para la formulación del modelo.

### **4.3.2 Espacial.**

De acuerdo a la ubicación del proyecto este está situado en el departamento del Norte de Santander.

El estudio en cuestión dará los elementos que propendan por una información real del proceso de restablecimiento de la ANUC en cada uno de los municipios del departamento del Norte de Santander.

## **5. MARCO DE REFERENCIA Y DISEÑO METODOLOGICO**

### **5.1 ANTECEDENTES**

El departamento del Norte de Santander, cuenta con 40 municipios (Ver Mapa 1. Departamento del Norte de Santander).

Norte de Santander es uno de los 32 departamentos de Colombia. Está ubicado en la zona nororiental del país, sobre la frontera con Venezuela. Se localiza geográficamente entre los 06°56'42' y 09°18'01" de latitud norte y los 72°01'13" y 73°38'25" de longitud oeste.

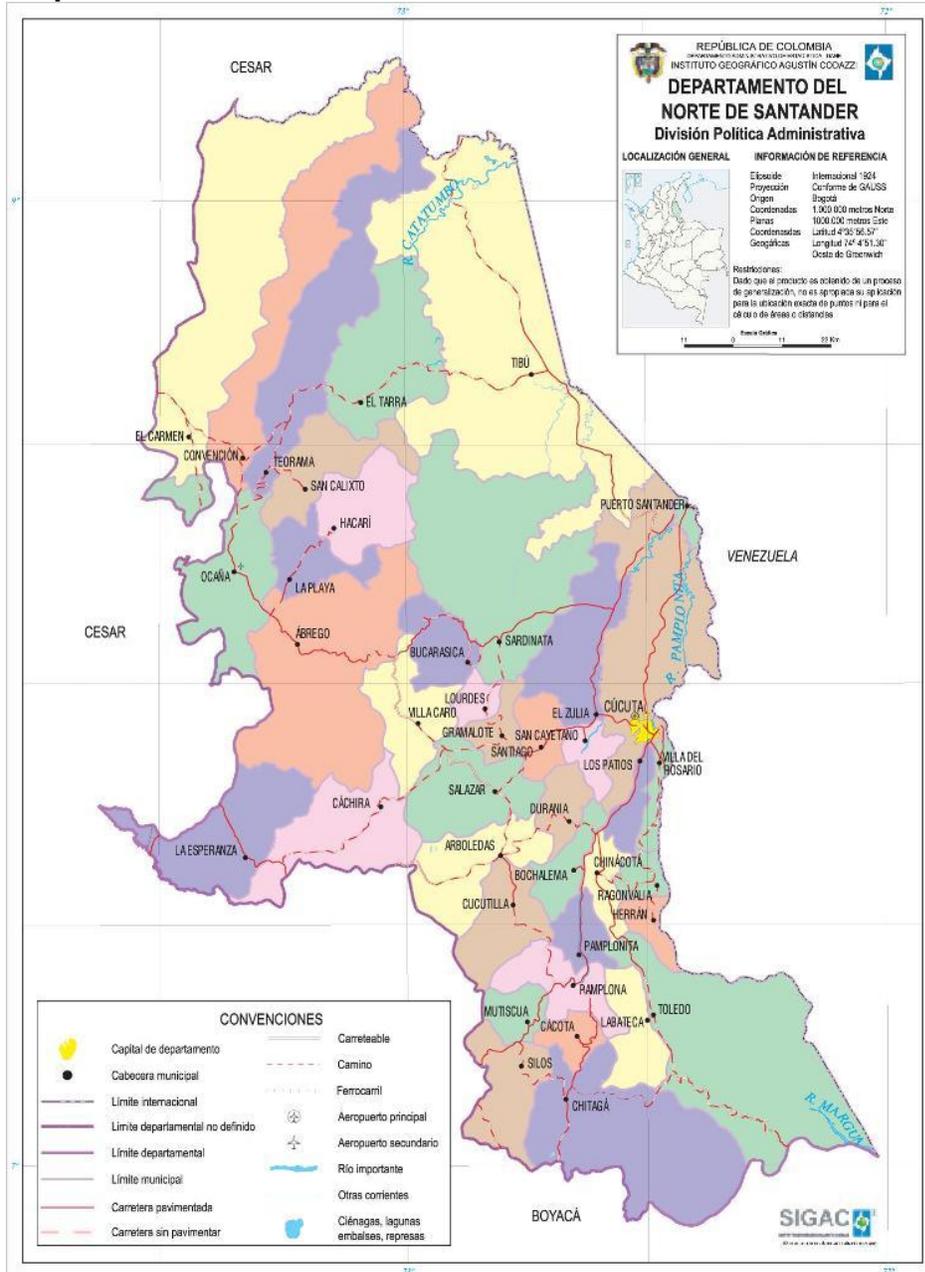
Tiene una extensión de 22.130 km<sup>2</sup>, que equivalen al 1.91% del millón ciento cincuenta y nueve mil ochocientos setenta y un kilómetros cuadrados (1.159.871,41 km<sup>2</sup>) del territorio nacional. Limita al norte y al este con Venezuela, al sur con los departamentos de Boyacá y Santander, y al oeste con Santander y Cesar.

Al cumplir el 20 de Julio de 2010 los 100 años del Departamento se pretende recuperar la memoria de nuestra región en el contexto universal de lo que fuimos, somos y seremos como una región estratégica dada por su salida natural por el Lago de Maracaibo y de éste hacia al mar Caribe, Estados Unidos y Europa.

Reviviendo nuestra historia, el Café fue el artífice principal del desarrollo económico del Valle de Cúcuta y del Departamento, esta economía independiente generada por las relaciones comerciales a nivel mundial fue la primera en el país dentro de muchos aspectos como la cuna de las leyes, primera región productora, consumidora y exportadora de café, la primera industria textil, electrificadora, telefónica, etc. Esta economía agroexportadora creó la necesidad de utilizar un medio eficiente de transporte como el ferrocarril, e hizo que la región creciera y lograra adquirir una independencia económica que parecía consolidarse con el tiempo, hasta que por distintos factores esta dinámica decayó y la región, así como la ciudad de Cúcuta, perdieron todo su protagonismo, es hora de volver a tomar ese rumbo y encaminarnos hacia un norte posible para todos.

Actualmente, el departamento Norte de Santander tiene una gran importancia para el país debido a que es un puerto seco, su mayor característica es la relación de intercambio en los tres sectores de la economía regional y nacional (La extracción de Materias Primas, la Manufactura y los Servicios) por su ubicación geográfica estratégica en la zona de frontera con la hermana República Bolivariana de Venezuela y algunas Islas del Caribe.

**Mapa 1. Departamento del Norte de Santander**



Como se ha enunciado anteriormente la Anuc tuvo presencia en los 40 municipios del Departamento y ahora tratamos de volverla a activar para el servicio de los campesinos Nortesantandereanos.

## 5.2 MARCO TEORICO

Se dará uso a toda la teoría de la Gestión de Proyectos.

Gerencia de proyectos o administración de proyectos<sup>15</sup>, hace referencia a la organización, coordinación y dirección de todas las actividades que se adelantan en la etapa de ejecución del proyecto, que por la magnitud de la inversiones, por la participación de un número creciente de contratistas animados por el cumplimiento de sus respectivos compromisos, por la diversidad y complejidad de las acciones que se realizan y la secuencia de las mismas, determinar la generación permanente de conflictos entre los diferentes actores, lo cual advierte la necesidad de saturar un modelo gerencial que garantice la entrega oportuna del proyecto dentro de las especificaciones de alcance, costo y calidad.

El plan Maestro, es la piedra angular del enfoque de la gerencia de proyectos, que debe elaborarse en forma, rigurosa, detallada y profesional. El proceso de planificación (lo contrario de improvisación) debe ser simple y practico. La planificación es un trabajo duro y su recompensa no se da de forma inmediata. Por esa razón se exige que el plan sea documentado, divulgado, comprendido y actualizado. El plan escrito es usado para comunicar la estrategia y el alcance. El plan maestro no es fijo ni rígido. Su afinación y mejoramiento es un proceso continuo.

El proceso de planificación sigue un proceso de sentido común: dice lo se hará; porque debe hacerse; quien lo hará; cuánto cuesta; como se debe hacer y en qué orden.

Es claro que la calidad<sup>16</sup> es un concepto integral, que cubre todos los procesos

---

<sup>15</sup> Según el PMI "la gerencia de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar en forma óptima el objetivo del proyecto, logrando satisfacer expectativas y necesidades de los propietarios".

<sup>16</sup> La norma técnica NTC- ISO 100006 aprovecha los principios de calidad dados por la norma ISO-9000, que reconoce que hay dos aspectos de la calidad en la administración de proyectos: la primera es la calidad de los productos del proyecto y el segundo es la calidad de los procesos del proyecto. La norma reconoce que el no cumplimiento de

que se desarrollan en la ejecución de un proyecto, y además tiene relación directa y muy estrecha al alcance, presupuesto y la cronología de y las demás áreas del conocimiento. Es de tal importancia que es preciso definir políticas de calidad a partir de un “plan de calidad” que será parte sustancial del “plan maestro”.

Coherentes a la metodología de “controlar la forma como se produce más que controlar lo producido” – lo que significa, controlar más los procesos que los productos - se enuncian cinco principios que recogen esta clara intencionalidad y las aplica en todos los procesos de la gerencia de proyectos.

- La satisfacción de las necesidades y expectativa de los involucrados es prioritario: la gerencia de proyectos es responsable de identificar los interesados ya que sus necesidades y expectativas definen los criterios de calidad que deben acompañar los procesos y por ende los productos. También debe la gerencia del proyecto identificar y establecer las interrelaciones o interfaces con inversionistas, proveedores y autoridades dentro de toda la duración de la ejecución, haciendo converger los requisitos exigidos por el cliente, con la planificación de la calidad, el sistema de información y el sistema de seguimiento y control.
- Dado que cada actividad es parte de un proceso, el control de los procesos conduce a la calidad: la ejecución de un proyecto está formada por una red de procesos. Los procesos que ocurren en un proyecto se organizan jerárquicamente en dos niveles, el proceso estratégico que valida y establece la dirección del proyecto como parte fundamental de una empresa u organización que tiene clara su misión y establece retos para alcanzar una visión, y los procesos inherentes a la ejecución del proyecto (iniciación, planeación, ejecución, control y finalización).
- La calidad debe ser intrínseca sin esperar que sea inspeccionada: todo personal vinculado a un proceso debe estar suficientemente motivado y comprometido con el concepto de calidad, de tal forma que le obligue a esforzarse por hacerse bien su labor desde la primera vez como parte fundamental de su rutina. La calidad en el desarrollo de una actividad comienza con la inspección y verificación de la calidad y especificaciones de los insumos, tanto materiales como humanos.
- La gerencia es responsable para crear un ambiente proclive a la calidad: Si

---

cualquiera de estos objetivos puede tener efectos adversos significativos tanto para los propietarios como para la organización que ejecuta el proyecto.

se define la cultura organizacional como el conjunto de valores compartidos y a los comportamientos y actitudes en los cuales estos se evidencian, y que son esperados y aceptados por los involucrados, así sea en forma temporal mientras dura la ejecución, entonces el gerente de proyectos debe incorporar como base a esta cultura, criterios y procedimientos de calidad. Elementos como el liderazgo, la excelencia hacia el cliente, la flexibilidad organizacional, el aprendizaje y mejoramiento continuo, la agilidad, la gestión basada en resultados y la utilización de un lenguaje común en el manejo de la información y las comunicaciones, son fundamentales para apuntalar la calidad en la gerencia de proyectos.

- La gerencia debe comprometerse con el mejoramiento continuo: El aprendizaje es una parte fundamental de la dinámica propia para la ejecución de un proyecto. Para capitalizar sistemáticamente las experiencias exitosas o de fracaso, la gerencia de proyectos debe ser tratada como un conjunto de procesos y no como una actividad aislada. El mejoramiento continuo se puede desagregar en cuatro fases: planificar, hacer, comprobar y ajustar.

La teoría de restricciones (*Theory of Constraints* TOC), cuyo autor es Eliyahu M. Goldratt, tiene su origen a comienzos de los ochenta<sup>17</sup>.

CCPM (Critical Chain Project Management) se deriva de la aplicación de la teoría de restricciones a la gerencia de proyectos. La teoría de restricciones fue dada a conocer por el físico israelí Eliyahu Goldratt en 1984, con la publicación de su libro “La meta”.

(Goldratt y Cox, 1992). La teoría de restricciones es una metodología sistémica de gestión y mejora continua de una empresa que ha tenido, tiene y seguirá teniendo dramáticos impactos en muchas compañías.

La TOC está basado en el método científico y afirma que “*todo sistema debe tener una restricción o cuello de botella (CB), de lo contrario sus salidas se elevarían infinitamente o serían cero*”; (Leachcon base en la aplicación de una serie de reglas, centradas en las restricciones, es posible optimizar el resultado del sistema. Mucha gente acepta esa afirmación como un hecho evidente. Lo asombroso son los resultados que de ella se derivan).

---

<sup>17</sup> GOLDRATT, E. y COX, J. (1992). *La meta. Un proceso de mejora continúa*. Great Barrington, MA, North River Press.

La teoría de restricciones no fue pensada inicialmente para el entorno de proyectos; aunque para Goldratt fueran muy claras sus aplicaciones, se vio en la necesidad de publicar el libro *“Critical Chain”* para dar a conocer el método de “cadena crítica” como la solución de la TOC para la gerencia de proyectos. La TOC identifica la cadena crítica como la restricción del proyecto y es *“La secuencia más larga de actividades dependientes. La dependencia de recursos determina la criticidad de la misma forma que lo hace la dependencia de actividades”* (Leach, 2000).<sup>18</sup>

En todos los casos se persigue un objetivo común: la optimización del flujo del sistema, lo que en el caso de la cadena crítica se traduce en favorecer una mayor velocidad de ejecución de las actividades del proyecto.

Dee Jacob, un socio del Avraham Y. Goldratt Institute, ha probado los métodos con las 500 principales empresas de la revista Fortune, llevando a cabo numerosas implementaciones exitosas. Ahora ya tienen experiencia y una historia de éxitos que les permite fortalecer la teoría CCPM y presentarla como una adición al PMBOK (*Project Management Body of Knowledge, del Project Management Institute*), el cual hoy en día es de empleo extenso en la gerencia de proyectos (Leach, 1997).

En resumen, la aplicación de la TOC para proyectos es la cadena crítica, que consiste en una técnica del proceso de desarrollo del cronograma que lo modifica para considerar los recursos limitados y combina los enfoques determinístico y probabilístico. Inicialmente, el diagrama de red del cronograma del proyecto se construye mediante estimaciones no conservadoras para las duraciones de las actividades, con las dependencias necesarias y las restricciones definidas como entradas. Luego se calcula la ruta crítica.

Después de identificarla, se introduce la disponibilidad de recursos y se determina el cronograma resultante, limitado por los recursos, que en general tiene la ruta crítica alterada. El método de la cadena crítica agrega amortiguadores de duración, que son actividades del cronograma no laborables, para mantener el enfoque en las duraciones de las actividades planificadas.

Asimismo, muchos estimadores de costos incluyen reservas, también llamadas asignaciones para contingencias, como costos de las actividades del cronograma.

---

<sup>18</sup> GOLDRATT, E. (2000). *Cadena crítica*. Monterrey, Castillo, 2000.

Indiscutiblemente, vale la pena evidenciar cómo el gran potencial de la TOC en el escenario de los proyectos, con base en sus resultados esperados, puede impactar contundentemente la rentabilidad, lo cual al final es la medida del éxito o fracaso del proyecto.

Gerencia de Proyectos<sup>19</sup>. La gerencia de proyecto es una disciplina que nace en los años 50, creándose su primer BOK de gerencia de proyecto en 1976 por el Project Management Institute (PMI) basado en la premisa que había muchas prácticas de gerencia de proyectos que eran comunes a todos los proyectos y que la publicación de esta guía, ayudaría a quienes trabajaban en esta disciplina. Desde esa fecha mucho se ha escrito sobre proyectos 19.000 libros entre 1960-1999 según investigaciones de Kloppenborg y Opfer, 2002.

Project Management Body of Knowledge (PMBOK®), es un término integral que describe la suma de conocimientos dentro de la profesión de gestión de proyectos. Esta norma documenta la información necesaria para iniciar, planificar, ejecutar, supervisar y controlar, y cerrar un proyecto individual, e identifica los procesos de la dirección de proyectos que han sido reconocidos como “buenas prácticas” para la mayoría de los proyectos. “Buenas prácticas” significa que existe un acuerdo general en que se ha comprobado que la aplicación de esos procesos de dirección de proyectos aumenta las posibilidades de éxito en una amplia variedad de proyectos.

“Esto no significa que el conocimiento, las habilidades y los procesos descritos deban aplicarse siempre de manera uniforme en todos los proyectos. El director del proyecto, en colaboración con el equipo del proyecto, siempre es responsable de determinar qué procesos son apropiados, y el grado de rigor apropiado para cada proceso, para cualquier proyecto dado.” (PMBOK®, 2004)

Según el PMBOK® 2004, los Jefes de un proyecto deben manejar correctamente nueve áreas del conocimiento, en las cuales se identifican 44 procesos

Un proyecto puede definirse de muchas maneras<sup>20</sup>, no obstante, en todos los casos, no deja de ser una experiencia que se vive y que deja un recuerdo y un conocimiento gestado en la propia vivencia del proyecto de un individuo. En el

---

<sup>19</sup> Guía Fundamental para la Gestión de proyectos. PMBOK. Edition Project management Institute, Inc 2004

<sup>20</sup> Estay, Christian; y, Blasco, Jaume. (2000a). El universo de proyectos: una epistemología sistémica para proyectos. En *electronic Proceedings V International Congress of Project Engineering*. Lérida, España. 4-6 Octubre.

proyecto un individuo conversa y establece compromisos consigo mismo, conforme resuelve un problema asignado, y a su vez socialmente, por cuanto participa de una comunidad con la que comparte ciertas prácticas e ideas que da pie a un universo de discurso.

Tal universo de discurso se origina y sustenta en una red de proyectistas, que se consolida con el único fin de trabajar de manera más efectiva. Esto conlleva el intentar comprender el trabajo que se realiza de manera más intensa y profunda, con lo que se consigue innovar en prácticas que les permitan tanto resolver el problema, como encontrar nuevas formas o paradigmas de resolver el problema.

Con esto, el proyecto no es más que un proceso cooperativo-colaborativo de innovación continua, manifestado dentro del espacio conversacional intrínseco al proyecto. En este espacio, el proyectista, como un yo reflexivo y como un yo social, conversa con el fin profesional de enriquecer la resolución de algo y de su proceso resolutivo, por el simple hecho de tener 'variedad de opiniones'. Esta variedad surge si existe un profundo espíritu de trabajo, cuya manifestación es propia de cada individuo y garantiza la responsabilidad por las acciones, el aprendizaje de lo que se hace y el respeto por las capacidades y contribuciones que realizan sus pares.

En términos sinérgicos, la cooperación y colaboración hacen que el enriquecimiento sea parte de un ciclo trabajo-aprendizaje gestado en la interacción del grupo, del grupo con el individuo y del individuo consigo mismo. En este conversar psicológico y social, primero se aprende del hacer haciendo del trabajo y segundo se mejora del trabajo por la reflexión que viene ligado al aprendizaje. Y en este ciclo la innovación cobra fuerza, por una parte como resultado sinérgico y por otra parte como sustento del propio ciclo.

Por tanto, ¿qué es un proyecto desde una óptica sistémica? ... Una comunidad de práctica cooperativa, colaborativa, discursiva, reflexiva y conversacional que genera su propio paradigma de resolución, que genera su propio sistema de innovación y que permite conceder a la sociedad una solución única a un problema, económicamente posible y rentable, sostenible contextualmente y técnicamente eficaz y efectiva; en suma, una innovación a partir de la enrevesada relación conceptual entre trabajo, aprendizaje e innovación.

La gestión de proyectos<sup>21</sup> se considera que surge de las artes militares, ligada a la logística de salir airoso en la guerra y que involucra funciones específicas según lo requieran las acciones militares (Clausewitz, 1992, pp. 103-109). De acuerdo a lo anterior, se está hablando de un arte en el cual una o varias actividades se destinan a gestionar y administrar las complejas interrelaciones de diversas tareas realizadas por muchos y variados especialistas dentro de plazos limitados, recursos escasos y no siempre disponibles, requiriendo en todo esto creatividad, ingenio y azar para sortear problemas no esperados y todo como parte de un entramado mayor de otras actividades igualmente complejas.

La gestión de proyectos surge así como constructo aglutinador de este tipo de arte, intentando darle un aire más formal. Como constructo de origen humano, no ha estado ajeno a percepciones diferentes, ligadas principalmente a las diversas culturas que han acogido e interpretado el concepto proyecto.

Existen proyectos de todo tipo. Las posibilidades son casi infinitas, lo que hace de la gestión de proyectos una disciplina casi universal, pero, con una salvedad, esta universalidad depende de la visión de proyecto en uso. Esto ha llevado a que diversos organismos ofrezcan visiones distintas de lo que se entiende por gestión de proyectos (AEIPRO, AFITEP, IPMA, PMI, SMP).

### **5.3 MARCO CONCEPTUAL**

Gerencia de proyectos: es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar en forma óptima el objetivo del proyecto, logrando satisfacer expectativas y necesidades de los propietarios

Proyecto: Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

La Definición de cada una de las nueve áreas del conocimiento son:

Adquisiciones: para identificar, adquirir, administrar los recursos "comprados" para un proyecto.

---

<sup>21</sup> PMI. (2000). Project Management Institute PMBOK Guide. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. USA.

Alcance: es el conocimiento relacionado a la definición del alcance y requerimientos de proyectos su cambio y seguimiento.

Calidad: es el conocimiento necesario para lograr que el producto o proceso definido en el alcance se haga bien y se haga bien la primera vez.

Comunicaciones: es el conocimiento necesario para identificar, manejar, informar y manejar las expectativas con las personas que tiene interés en el proyecto.

Costo: es el conocimiento necesario para definir el presupuesto y los movimientos de capital a través de la vida del proyecto.

Integración: es el área que se encarga de tratar las otras ocho áreas como interdependientes y manejar los cuarenta y tres procesos de forma relacionada.

Recursos Humanos: es el conocimiento necesario para identificar, adquirir, manejar y maximizar los recursos humanos necesarios para lograr el alcance.

Tiempo: es el conocimiento de definir actividades, su duración y dependencias.

Riesgo: es el conocimiento necesario para identificar, quillificar, cuantificar y responder a los riesgo que lleven a la cancelación del proyecto.

## **5.4 MARCO LEGAL**

Dentro de los requerimientos de la creación de la Anuc se encuentran la siguiente norma:

Ley 135, La ley de reforma agraria, se promulgó en 1961, durante el gobierno de Alberto Lleras Camargo. Los objetivos de la reforma eran modernizar el sector agrario, aumentar su productividad e integrarlo al desarrollo capitalista del país. Otro objetivo fue pacificar las áreas rurales afectadas por la acción de la guerrilla.

Estatutos de la Asociación Departamental de usuarios campesinos de norte de Santander. Ver Anexo 1.

Estatutos de la Asociación Municipal de usuarios campesinos de norte de Santander. Ver Anexo 2.

## 5.5 IDENTIFICACION DE VARIABLES

### 5.5.1 Operacionalización de variables. Se describe a continuación:

Cuadro 1. Operacionalización de variables

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE CONCEPTUAL	VARIABLE REAL DIMENSIONES	VARIABLE OPERACIONAL INDICADOR	N° DE ITEM EN EL INSTRUMENTO
Definir la Gestión del Alcance del Proyecto, la cual describe los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarse satisfactoriamente.	Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Crear EDT, Verificación del Alcance y Control del Alcance.	Alcance Edt	Alcance del proyecto WBS	1 2
Emplear la Gestión de la Calidad del Proyecto, para describir los procesos necesarios para asegurar que el proyecto cumpla con los objetivos para los cuales ha sido emprendido.	Planificación de Calidad, Realizar Aseguramiento de Calidad y Realizar Control de Calidad.	Plan de calidad	Costos de la calidad	3
Calcular la Gestión del Tiempo del Proyecto, esta describe los procesos relativos a la puntualidad en la conclusión del proyecto.	Definición de las Actividades, Establecimiento de la Secuencia de las Actividades, Estimación de Recursos de las Actividades, Estimación de la Duración de las Actividades, Desarrollo y Control del Cronograma.	Definición de actividades, Secuencias, Duraciones, Cronogramas	Procesos de gestión del tiempo de proyectos Plan de gestión del cronograma Tipo de red	4 5 6

### Continuación Cuadro 1. Operacionalización de variables

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE CONCEPTUAL	VARIABLE REAL DIMENSIONES	VARIABLE OPERACIONAL INDICADOR	Nº DE ITEM EN EL INSTRUMENTO
Seleccionar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto, por medio de las cuales se describen los procesos para comprar o adquirir productos, servicios o resultados, así como para contratar procesos de dirección.	Planificar las Compras y Adquisiciones, Planificar la Contratación, Administración del Contrato y Cierre del Contrato.	Plan de adquisiciones, Plan de cotizaciones.	Características de los contratos Términos y condiciones	7 8
Describir la Gestión de la Integración del Proyecto, la cual muestra los procesos y actividades que forman parte de los diversos elementos de la Dirección de Proyectos, que se identifican, definen, combinan, unen y coordinan dentro de los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos.	Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto, Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar, Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto, Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto, Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto, Control Integrado de Cambios y Cerrar Proyecto.	Descripción del plan.	Acta de Constitución del Proyecto Plan de Gestión del Proyecto Control y Monitoreo del Proyecto Control de cambios integrados Cierre del Proyecto	9 10 11 12 13
Identificar la Gestión de los Costos del Proyecto, en la que se describen los procesos involucrados en la planeación, estimación, presupuesto y control de costos de forma que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado.	Estimación de Costos, Preparación del Presupuesto de Costos y Control de Costos.	Plan de recursos Estimación de costos Presupuesto	Tipos de costos.	14

Continuación Cuadro 1. Operacionalización de variables

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE CONCEPTUAL	VARIABLE REAL DIMENSIONES	VARIABLE OPERACIONAL INDICADOR	Nº DE ITEM EN EL INSTRUMENTO
Registrar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, para describir los procesos relacionados con la generación, distribución, almacenamiento y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma.	Planificación de las Comunicaciones, Distribución de la Información, Informar el Rendimiento y Gestionar a los Interesados.	Plan de comunicaciones	Modelo general de las comunicaciones. Canales de comunicación	15 16
Establecer la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, en donde se describen los procesos para organizar y dirigir los Recursos Humanos del proyecto.	Planificación de los Recursos Humanos, Adquirir el Equipo del Proyecto, Desarrollar el Equipo del Proyecto y Gestionar el Equipo del Proyecto.	Organización Reclutamiento	Roles y responsabilidades del patrocinador, director del proyecto, gerente funcional, equipo e interesados	17
Identificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto, para la descripción de los procesos relacionados con el desarrollo de la gestión de riesgos de un proyecto.	Planificación de la Gestión de Riesgos, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta a los Riesgos, Seguimiento y Control de Riesgos.	Plan administrativo de riesgos Identificación de riesgos Cualificación Cuantificación Plan de respuestas	Tipos de riesgos Registró de riesgos Cuantificación del riesgo	18

## 5.6 TIPO DE INVESTIGACION

**5.6.1 Investigación de campo.** Se desarrollará en el medio en el cual se está planteando el problema.

## 5.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

**5.7.1 Exploratoria.** Dado que no se intenta dar explicación respecto del problema, sino sólo recoger e identificar antecedentes generales, números y

cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado. El objetivo es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordadas antes.

**5.7.2 Descriptiva.** Describe situaciones o eventos. Mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Desde el punto de vista científico describir es medir).

**5.7.3 Métodos.** Estarán orientados a las mediciones halladas en el transcurso del proyecto, fundamentado en los siguientes tipos:

Método de observación.

Método Inductivo.

Método Deductivo.

Método de Análisis y síntesis.

Método Cuantitativo.

Método Cualitativo.

## **5.8 POBLACION Y MUESTRA**

**5.8.1 Población y universo.** Se describe a continuación:

**Población.** Comprendida por el número de asociaciones municipales de la Anuc, en los cuarenta municipios del Norte de Santander.

**5.8.2 Muestra.** Para el desarrollo de esta investigación, se utilizará el muestreo no probabilístico, ya que en cada municipio a observar son asociaciones constituidas y conocidas.

**5.8.3 Tamaño de la muestra.** Para efectos de cómo aplicar el modelo se determina que en todos los municipios se sucederán las mismas actividades.

## **5.9 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION**

**5.9.1 Fuentes primarias.** En este proyecto se utilizarán textos, documentos, prensa, revistas e internet.

**5.9.2 Fuentes secundarias.** Para esta investigación se analizará la información mediante los instrumentos de observación, encuesta y entrevista.

## **5.10 ANALISIS DE LA INFORMACION**

Este análisis resultará de la aplicación de los siguientes ítems:

Plan Maestro

Aplicación de técnicas aritméticas y estadísticas.

Presentación o representación de resultados.

Conclusiones con respecto a los resultados.

Estrategias de análisis de la información.

Recomendaciones.

## **6. FORMULACION DEL MODELO ANUC NORTE DE SANTANDER**

### **6.1 DEFINIR LA GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO**

La gerencia del alcance del proyecto sigue un proceso de cinco pasos:

1. Recoger los requisitos.
2. Definir el alcance.
3. Crear WBS (Work Breakdown Structure), también conocida como Estructura Detallada de Trabajo.
4. Verificar el alcance
5. El control del alcance.

Según el PMBOK (PMI, 2004), incluye los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y solo el trabajo requerido para completarlo satisfactoriamente. Se relaciona principalmente con la definición y el control de lo que esta y no está incluido en el proyecto.

#### **6.1.1 Plan del Alcance**

La cual contempla la creación de un plan que refleja cómo se definirá, verificara y controlara el alcance del proyecto, y como se creara y definirá la estructura de desglose de trabajo (EDT).

#### **6.1.2 Definición del Alcance**

Se considera el desarrollo de un enunciado de alcance del proyecto detallado como base para futuras decisiones del proyecto.

#### **6.1.3 Crear EDT**

Que subdivide los principales productos entregables del proyecto y del trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. (PMI, 2004)

En gestión de proyectos, una estructura de descomposición del trabajo o EDT, también conocido por su nombre en inglés *Work Breakdown Structure* o WBS, es una estructura exhaustiva, jerárquica y descendente formada por los entregables a realizar en un proyecto. La EDT es una herramienta muy común y crítica en la gestión de proyectos.

El propósito de una EDT es documentar el alcance del proyecto. Su forma jerárquica permite una fácil identificación de los elementos finales. Siendo un elemento exhaustivo en cuanto al alcance del proyecto, la EDT sirve como la base para la planificación del proyecto. Todo trabajo a ser hecho en el proyecto debe poder rastrear su origen en una o más entradas de la EDT.

#### **6.1.4 Elaboración WBS**

La EDT es un diagrama que representa gráficamente una descomposición jerárquica, orientada al producto entregable del trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto, para lograr los objetivos del proyecto y crear los productos entregables requeridos.

Organiza y define el alcance total del proyecto, subdivide el trabajo del proyecto en porciones de trabajo más pequeñas y fáciles de manejar, donde cada nivel descendente representa una definición cada vez más detallada del trabajo del proyecto.

La EDT representa el trabajo especificado en el actual enunciado del alcance del proyecto aprobado. Los componentes que comprenden la EDT ayudan a los interesados a ver los productos entregables del proyecto.

En el Anexo 3. Se muestra la EDT, donde las ramas de la EDT se descomponen hasta el nivel del paquete de trabajo.

#### **6.1.5 Verificación del Alcance**

La verificación del alcance formaliza la aceptación de productos entregables contemplados del proyecto

La verificación del alcance es el proceso de obtener la aceptación formal por parte de los interesados del alcance del proyecto completado y los productos entregables relacionados. Verificar el alcance del proyecto incluye revisar los productos entregables para asegurarse de que cada uno se complete satisfactoriamente

Si el proyecto se termina antes de lo previsto, el proceso de verificación del alcance del proyecto debería establecer y documentar el nivel y alcance de lo completado.

#### **6.1.6 Control del Alcance**

El control del alcance del proyecto se encarga de influir sobre los factores que crean cambios en el alcance del proyecto y de controlar el impacto de dichos cambios.

El control del alcance del proyecto también se usa para gestionar los cambios reales cuando se producen y está integrado con los demás procesos de control. Los cambios no controlados a menudo se denominan corrupción del alcance del proyecto. Los cambios son inevitables, con lo cual se impone algún tipo de proceso de control de cambios.

#### **6.1.7 Declaración del Alcance del Proyecto.**

La declaración del alcance está definida en el Anexo 4.

### **6.2 CALCULAR LA GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO**

Según el PMBOK (PMI, 2004), incluye todos los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo.

Se calcularon los tiempos previstos para el desarrollo de cada actividad, los cuales se observan en diagrama de Gantt, en el Anexo 5

### **6.2.1 Definición de las Actividades**

La definición de las actividades, es identificar las actividades específicas del cronograma de deben ser realizadas para producir los diferentes productos entregables del proyecto.

Se definieron las actividades que componen los elementos para obtener los entregables del proyecto, las cuales se aprecian en la hoja de tareas en el Anexo 6.

### **6.2.2 Establecimiento de la Secuencia de las Actividades**

Donde se especifica y documenta las dependencias entre las actividades del cronograma.

Se analizaron las actividades precedentes para lograr la armonía en el desarrollo de los entregables, las cuales se muestran en el Anexo 6.

### **6.2.3 Estimación de Recursos de las Actividades**

Se estima el tipo y las cantidades de recursos necesarios para realizar cada actividad del cronograma.

Cada actividad utilizara como mínimo recursos de tiempo, costos y responsable. Ver en el Anexo 6.

### **6.2.4 Estimación de la Duración de las Actividades**

En la cual se estima la cantidad de periodos laborales que serán necesarios para completar cada actividad del cronograma.

A cada actividad le fueron asignados los días necesarios para su ejecución. Ver Anexo 6.

### **6.2.5 Cronograma**

Se analizan las secuencias de las actividades, la duración de las actividades, los requisitos de los recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma de actividades.

El cronograma del proyecto se observa en el Anexo 5.

### **6.2.6 EDT**

Los componentes que comprenden la EDT ayudan a los interesados a ver los productos entregables del proyecto. Ver Anexo 3.

## **6.3 IDENTIFICAR LA GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO**

Según el PMBOK (PMI, 2004), incluye todos los procesos que involucran en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costos de forma que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto aprobado.

A cada una de las actividades le fue asignado el costo de su ejecución. Ver Anexo 6.

### **6.3.1 Planificación de recursos**

Para el desarrollo de cada actividad se tuvo en cuenta los diferentes recursos que esta podría utilizar, como humanos, materiales y financieros. Ver Anexo 6.

### **6.3.2 Estimación de Costos**

En el cual se desarrolla una aproximación de los costos de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto. Ver Anexo 6.

A cada actividad le fue asignado un costo, el cual representa las necesidades para su ejecución.

### **6.3.3 Presupuesto**

Preparación del presupuesto de costos, donde se suman los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo a fin de establecer una línea base de costo.

Una definidos todos los costos involucrados para el desarrollo de cada actividad, se obtuvo el presupuesto. Ver Anexo 6.

### **6.3.4 Control de Costos.**

En el cual se influyen sobre los factores que crean variaciones del costo y controlar cambios en el presupuesto del proyecto.

Los costos se controlaran en media que se vaya desarrollando el proyecto, para ver sus variaciones y realizar los correctivos pertinentes.

## **6.4 ESTABLECER LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO**

Objetivo: conseguir el uso más efectivo de las personas que participan en el proyecto. (PMI, 2004)

### **6.4.1 Planificación de los Recursos Humanos**

Identificar, documentar y asignar roles y responsabilidades, y documentar las relaciones.

Para cada actividad se hará la solicitud del recurso humano que satisfaga los conocimientos y experiencia de acuerdo al perfil requerido, para desarrollar la ejecución del proyecto.

#### **6.4.2 Adquirir el Equipo del Proyecto**

Conseguir los recursos humanos necesarios y asignados para trabajar en el proyecto.

Cada actividad tendrá asignado el recurso humano que requiera la ejecución. Ver Anexo 6.

#### **6.4.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto**

Desarrollar competencias individuales y colectivas para mejorar la realización del proyecto.

Se realizara la debida inducción y la socialización de cada una de las etapas del proyecto, para oír sus respectivos aportes.

#### **6.4.4 Gestionar el Equipo del Proyecto.**

Conseguir el uso más efectivo de las personas que participan en el proyecto.

Lograr la Inercia o empatía entre los miembros del equipo y así empoderar sus acciones.

### **6.5 SELECCIONAR LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO**

Objetivo: adquirir productos (bienes y/o servicios) de fuera de la organización que realiza el proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto. (PMI, 2004)

#### **6.5.1 Plan de Compras y Adquisiciones**

Determinar qué es necesario adquirir y cuando, análisis de planificación de las ofertas: documentar los requisitos de los productos e identificar sus potenciales proveedores.

Para el desarrollo de las compras o adquisiciones en cada una de las actividades, se ha previsto el uso de una política de compras, en relación a: proveedor, calidad, tiempo de entrega, forma de pago y precio.

### **6.5.2 Planificar la Contratación**

Tramitación de solicitudes: realizar entrevistas, obtener ofertas o propuestas. Selección del proveedor: elegir entre los vendedores potenciales.

Dentro de los parámetros previstos en el proyecto se han definido, las compras y adquisiciones de acuerdo a los siguientes requerimientos:

Presentación de tres propuestas en igualdad de condiciones, con los documentos de Cámara de Comercio, Rut, cedula del representante legal y certificación bancaria.

### **6.5.3 Administración del Contrato y Cierre del Contrato**

Es el proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos, y efectuar cambios y correcciones según sea necesario.

Gestionar la relación con el vendedor; liquidación de los contratos: completar todos los trámites, recibir el producto y pagarlo.

Una vez adquiridos los bienes y servicios, recibidos a satisfacción, se dará por terminada la respectiva compra. De tal manera que se tengan los documentos pertinentes: Acta de recibo, factura o cuenta de cobro con soportes, para autorizar el pago.

## **6.6 EMPLEAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO**

Asegurar que el proyecto satisface los requisitos, es decir, las necesidades por las cuales fue emprendido. (PMI, 2004)

### **6.6.1 Plan de Calidad**

Identificar los estándares de calidad que son relevantes para el proyecto y determinar cómo satisfacerlos.

El estándar de calidad está en función de que las instalaciones y servicios que se van a brindar a la ANUC, sean del agrado de sus miembros, en cada municipio.

### **6.6.2 Realizar Aseguramiento de Calidad**

Evaluar de manera regular la ejecución global del proyecto para proporcionar garantías de que el proyecto satisfará los estándares de calidad relevantes.

Periódicamente cada 15 días se realizara una reunión con todos implicados para ver no solamente el avance del proyecto, sino analizar los parámetros de calidad definidos en cada actividad. Ver Anexo 8.

### **6.6.3 Control de calidad**

Supervisar los resultados específicos del proyecto para determinar si cumplen los estándares de calidad relevantes, e identificar maneras de eliminar las causas de una ejecución no satisfactoria del proyecto.

Verificar que cada actividad cumpla con los elementos definidos para su desarrollo, en los términos de tiempo, costos y satisfacción del cliente. Ver Anexo 9.

## **6.7 REGISTRAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO**

Asegurar en tiempo y forma adecuados la generación, recopilación, diseminación, almacenamiento y localización final de la información del proyecto. (PMI, 2004)

### **6.7.1 Planificación de las Comunicaciones**

Determinar la información y comunicaciones que se necesitan entre los participantes: quién necesita qué información, cuando la necesita, y cómo le será facilitada.

La información del proyecto se basa en las Organizaciones de base que la Anuc tenga en cada municipio, con ello se estructuran las actividades que conformaran los integrables del proyecto, los cuales serán comunicados a través de las reuniones quincenales, e impresos y digitalizados para su archivo. Ver Anexo 10.

### **6.7.2 Distribución de la Información**

Hacer disponible en la forma y tiempo adecuados la información necesitada en cada caso.

A través de las reuniones quincenales, se emitirá un acta de avance del proyecto, a la cual tendrán acceso, todos los implicados. Ver Anexo 10.

### **6.7.3 Informar el Rendimiento**

Reportar la ejecución o informar el rendimiento: recopilar y diseminar informes sobre la ejecución del proyecto (informes de estado, mediciones del progreso, asuntos pendientes).

En la reunión quincenal se expondrán los indicadores y alcances logrados. Ver Anexo 10.

#### **6.7.4 Gestionar a los Interesados.**

Generar, recoger y diseminar información para formalizar la completitud de una fase o del proyecto entero.

### **6.8 IDENTIFICAR LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO**

Identificar, analizar y dar respuesta a los riesgos del proyecto. Incluye maximizar la probabilidad y consecuencias de eventos positivos y minimizar las de eventos negativos. (PMI, 2004)

#### **6.8.1 Planificación de la Gestión de Riesgos**

Decidir cómo abordar las actividades de gestión de riesgos y planificarlas.

Los riesgos del proyecto obedecen a causas externas al mismo, de tal manera que se tendrá muy en cuenta el entorno político de cada municipio y su contexto, de tal manera que puedan ser mitigados. Ver Anexo 11.

#### **6.8.2 Identificación de Riesgo**

Determinar los riesgos que podrían afectar al proyecto y documentar sus características.

Las características de los riesgos que afectan el proyecto son casi todas de orden público y político, exógenas al desarrollo de las actividades.

#### **6.8.3 Análisis Cualitativo de Riesgos**

Analizar cualitativamente los riesgos y condiciones para priorizar sus efectos sobre los objetivos del proyecto.

Los riesgos cualitativos pertinentes al proyecto son:

1. La información secundaria recolectada no se ajuste a las necesidades de hoy.
2. No tener el acompañamiento y el apoyo de los diferentes entes gubernamentales implicados en la temática.
3. Falta de interés del Gobierno o comunidad de resolver la problemática.
4. Una vez detectadas las soluciones no sean acatadas.
5. Los grupos armados al margen de la ley, no permitan el desarrollo del proyecto. Ver Anexo 11.

#### **6.8.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos**

Determinar la probabilidad y consecuencias de los riesgos y estimar sus implicaciones para los objetivos del proyecto.

El único elemento de riesgo cuantitativo es el siguiente:

1. Falta de recursos económicos para desarrollar el proyecto.

Su mitigación se realizara en la medida que la Anuc posea los recursos en cada municipio.

#### **6.8.5 Planificación de la Respuesta a los Riesgos**

Establecer procedimientos y técnicas para aprovechar las oportunidades de mejorar y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

Mientras las políticas gubernamentales sean orientadas hacia el logro de la Paz, el desarrollo del proyecto, no se verá afectado.

#### **6.8.6 Seguimiento y Control de Riesgos.**

Supervisar riesgos residuales, identificar nuevos riesgos, ejecutar planes de reducción de riesgos, y evaluar su efectividad a lo largo de la vida del proyecto.

En las reuniones periódicas se analizar los riesgos que se presenten en el desarrollo de cada actividad, para hacer el plan de acción que minimice el riesgo.

## **6.9 DESCRIBIR LA GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO**

Asegurar que los diversos elementos del proyecto están adecuadamente coordinados. (PMI, 2004)

Describe los procesos y actividades que forman parte de diversos elementos de la dirección, de proyectos que se identifican, definen, combinan, unen y coordinan dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos.

Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos.

### **6.9.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto**

Documento emitido por el iniciador o patrocinador del proyecto que autoriza formalmente un proyecto, y nombra al director de proyectos para aplicar los recursos a las actividades del proyecto.

Ver Anexo 7. Acta de Constitución del Proyecto.

### **6.9.2 Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar**

Descripción narrativa del alcance del proyecto y una descripción del trabajo, que permite tomar decisiones sobre el proyecto y desarrollar un entendimiento común entre los interesados. Ver Anexo 4. Alcance del Proyecto

### **6.9.3 Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto**

A partir de los resultados de otros procesos de planificación se genera un documento consistente y coherente que puede utilizarse como guía para la ejecución y control del proyecto.

#### **6.9.4 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto**

Es la coordinación de personas y recursos, la integración y realización de actividades, conforme al plan de gestión del proyecto (PGP)

#### **6.9.5 Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto**

Es la recopilación, medición y distribución de la información del desempeño del proyecto

#### **6.9.6 Control Integrado de Cambios y Cerrar Proyecto**

Coordinar los cambios a lo largo del proyecto completo. Sirve para:

- a) Controlar los factores generadores de cambios y garantizar que dichos cambios no son perjudiciales
- b) Determinar cuándo ha ocurrido un cambio
- c) Gestionar cuándo y cómo ocurren los cambios.

Ver Anexos 12 y 13.

### **6.10 ELABORACION DEL PLAN MAESTRO**

El plan Maestro, es la piedra angular del enfoque de la gerencia de proyectos, que debe elaborarse en forma, rigurosa, detallada y profesional. El proceso de planificación (lo contrario de improvisación) debe ser simple y practico. La planificación es un trabajo duro y su recompensa no se da de forma inmediata. Por esa razón se exige que el plan sea documentado, divulgado, comprendido y actualizado. El plan escrito es usado para comunicar la estrategia y el alcance. El plan maestro no es fijo ni rígido. Su afinación y mejoramiento es un proceso

continuo.

El cual como mínimo debe contener:

1. Descripción clara del proyecto
2. Definición de las estrategias a seguir para lograr el objetivo
3. Diseño del modelo organizacional
4. Recursos humanos requeridos
5. Mecanismo de reclutamiento de personal
6. Definición de procedimientos y pautas de comportamiento (atención y aplicación de normas laborales, establecimiento de mecanismos para resolver conflictos, administración de contrato, entre otros).
7. Desagregación detallada del proyecto en diferentes actividades (EDP) estructura de división del trabajo
8. Descripción detallada de cada actividad.
9. Costos estimados, fechas de comienzo y terminación y responsabilidades asignadas a los diferentes miembros del equipo de gerencia
10. Diagramas de red (Pert), diagramas de barras o Gantt. Diseño de la "ruta crítica".
11. Vigilancia del desempeño a partir de la agenda de tiempos y costos
12. Identificación de hitos principales del proyecto
13. Establecimiento de procedimientos de contratación y compras, y pautas sobre logística propia de la ejecución
14. Plan financiero
15. Programa técnico de ejecución y puesta en marcha del proyecto
16. Creación de un sistema de información y comunicaciones
17. Descripción de riesgos, dificultades y supuestos con los que asume el proyecto.
18. Establecimiento de un programa de control y aseguramiento de la calidad
19. Identificación de asuntos que queden pendientes al inicio del plan y estimación de tiempo para su resolución

## **7. CONCLUSIONES**

Para la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos ANUC, es de gran utilidad éste proyecto donde se muestra las actividades que se requiere para poder utilizar sus recursos de forma óptima y satisfacer las necesidades de los campesinos Norte santandereanos.

De acuerdo con el PMBOK se formuló un modelo organizacional para que la ANUC Norte de Santander, se restablezca como un ente al servicio de los Campesinos y sus actividades sean reconocidas a nivel municipal y departamental.

La formulación del modelo a través de los parámetros planteados en la especialización gerencia de proyectos permitirá la activación de las organizaciones municipales y la recuperación de los bienes de ANUC con los cuales se prestaran nuevos servicios a los campesinos de Norte de Santander.

Elaboración de documentos requeridos para la implementación de un modelo organizacional dirigido a ANUC bajo parámetros PMI, contemplando procesos de Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Crear EDT, Verificación del Alcance y Control del Alcance.

Se calcularon los tiempos previstos para el desarrollo de cada actividad, definiendo actividades, secuencias, duraciones y cronogramas los cuales se observaron en diagrama de Gantt.

Se estimó el tipo y las cantidades de recursos necesarios para realizar cada actividad de acuerdo al alcance.

Cada actividad utiliza como mínimo recursos de tiempo, costos y responsable.

Se determinó qué es necesario adquirir y cuando, para el desarrollo de las compras o adquisiciones en cada una de las actividades programadas.

Se Identificó como documentar y asignar roles de recurso humano y responsabilidades, y documentar las relaciones.

La información del proyecto se basa en las Organizaciones de base que la ANUC tenga en cada municipio, con ello se estructuran las actividades que conformaran los entregables del proyecto, los cuales serán comunicados a través de las reuniones quincenales, e impresos y digitalizados para su archivo.

Se determinó un único elemento de riesgo cuantitativo: Falta de recursos económicos para desarrollar el proyecto. Su mitigación se realizará en la medida que la ANUC posea los recursos en cada municipio.

Se identificaron los estándares de calidad que están en función de que las instalaciones y servicios que brinda a la ANUC satisfagan las necesidades de los campesinos.

Se elabora el Acta de Constitución del Proyecto con el fin de dirigir y gestionar la ejecución del Proyecto, supervisar y controlar el trabajo del proyecto, control Integrado de cambios y cierre del proyecto.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAGLEY, Bruce Michael y BOTERO, Fernando: Organizaciones campesinas contemporáneas en Colombia: un estudio de la asociación nacional de usuarios campesinos (ANUC). En *Estudios Rurales Latinoamericanos* No. 1, enero-abril 1978, Bogotá, p. 67.

CENSO AGROPECUARIO 1960 Y 1970-71. DANE (Departamento Administrativo de Estadísticas), Bogotá.

DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS DEL PRIMER CONGRESO NACIONAL DE LA ANUC, Ministerio de Agricultura, Bogotá 1970.

DE ROUX, Gustavo I.: The social basis of peasant unrest. University of Wisconsin, PhD thesis, 1974, pp. 329 - 330.

Estay, Christian; y, Blasco, Jaume. (2000a). El universo de proyectos: una epistemología sistémica para proyectos. En *electronic Proceedings V International Congress of Project Engineering*. Lérida, España. 4-6 Octubre.

FALS BORDA, Orlando: Sentido político del movimiento campesino en Colombia. En *Estudios Rurales Latinoamericanos*, No 2, mayo-agosto 1978, Bogotá.

Guía Fundamental para la Gestión de proyectos. PMBOK. Edition Project management Institute, Inc 2004

GOLDRATT, E. y COX, J. (1992). La meta. Un proceso de mejora continua. Great Barrington, MA, North River Press.

GOLDRATT, E. (2000). Cadena crítica. Monterrey, Castillo, 2000.

LEY 135 de 1961. De reforma agraria.

MIRANDA MIRANDA, Juan José. EL DESAFIO DE LA GERENCIA DE PROYECTOS, Basado en los principios y orientaciones del PMI, Segunda edición, MM editores, 2006.

MIRANDA MIRANDA, Juan José. GESTION DE PROYECTOS, Identificación – Formulación – Evaluación financiera- económica – social – ambiental, Sexta edición, MM editores, 2009.

PMI. (2000). Project Management Institute PMBOK Guide. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. USA.

PMI,(Project Management Institute). Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos. Tercera edición. E.E.U.U 2004

PRIMER MANDATO CAMPESINO, ANUC. Prensas Editoriales UNINCCA, Bogotá 17 de abril de 1972.

PLATAFORMA IDEOLÓGICA, ANUC. Bogotá 1971.

## **9. ANEXOS**

### **9.1 ANEXO 1. ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN DEPARTAMENTAL DE USUARIOS CAMPESINOS DE NORTE DE SANTANDER**

#### **ESTATUTOS DE LA ASOCIACION DEPARTAMENTAL DE USUARIOS CAMPESINOS DE NORTE DE SANTANDER**

##### **CAPITULO 1.**

##### **DEL OBJETO, DOMICILIO, RADIO DE ACCION Y DURACIÓN.**

###### **ARTICULO PRIMERO.**

La Asociación departamental de Usuarios Campesinos del Norte de Santander “ANUC”, es una entidad privada de segundo grado, de carácter social, gremial y empresarial sin ánimo de lucro, a través de la cual los campesinos se asocian para hacer uso de los servicios que prestan el Ministerio de Agricultura, las entidades adscritas a este, otros Ministerios e instituciones Nacionales e Internacionales. Esta asociación fue creada de conformidad a las normas del decreto 755 del 2 de mayo de 1.967 y la resolución No. 061 de 1.968 modificada en su artículo 17 por la resolución No. 475 de 1.976 y de más normas que la adicionan, reglamentan o modifican y su funcionamiento lo ampara además, los artículos 38,39 y 78 de la C.N.C. y el decreto 2716 de 1.994.

###### **ARTICULO SEGUNDO.**

La Asociación departamental de usuarios campesinos del Norte de Santander “ANUC”, tendrá su domicilio principal en la ciudad de San José de Cúcuta, la cabecera del municipio del área metropolitana y su radio de acción en todo el departamento del norte de Santander.

###### **ARTICULO TERCERO.**

El término de duración de la Asociación departamental de usuarios campesinos del norte de Santander “ANUC”, será por 25 años y esta es filial de la ANUC Nacional.

##### **CAPITULO II**

##### **DE LOS OBJETIVOS**

###### **ARTICULO CUARTO.**

La Asociación tiene por objetivos los siguientes:

a. **OBJETIVO GENERAL**

La asociación como organización legal, pluralista y democrática del campesinado, tiene como objetivo general, organizar y representar a los campesinos, para exigir del estado y la sociedad, sus reivindicaciones económicas, políticas y sociales, para lograr la total aplicación y desarrollo de los derechos y garantías de los ciudadanos, en especial los consagrados en el Título II de la Constitución Nacional de 1.991 sin perjuicio de los derechos conquistados con anterioridad.

b. **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

1. Propender por la organización de los campesinos para que participen activamente en el desarrollo de la vida municipal, departamental y nacional, mediante el ejercicio de sus libres facultades de opinión y decisión.
2. Lograr que los campesinos asociados, participen en la focalización, priorización, formulación, planeación, adopción y evaluación de las políticas agropecuarias del Departamento y de la política general del Desarrollo Nacional.
3. Mantener la actual representación de los asociados, en las juntas directivas, consejos, comités y demás instancias de los organismos del sector agropecuario, adscritos o vinculados al Ministerio de Agricultura, en otros Ministerios y dependencias oficiales y ante las entidades o personas que adelanten actividades y programas de desarrollo rural, la Asociación velara porque dicha representación se amplíe a otras instituciones donde aún no se ha reconocido.
4. Promover e impulsar la reforma social agraria, para que con cumplimiento de los principios consagrados en la constitución nacional y de los de integralidad, universalidad, pluralidad, eficiencia y equidad, favorezca a los asociados que efectivamente lo necesitan.
5. La Asociación tendrá representación especial en la conformación del órgano departamental de planeación, en aplicación de lo dispuesto por el artículo 340 de la Constitución Política Nacional.
6. Promover cuando se considere necesario, la confederación con otras organizaciones democráticas afines, con el propósito de fortalecer el movimiento de la Asociación y ganar mayor solidez, capacidad de negociación y liderazgo, sin perjuicio del mantenimiento de la propia identidad, independiente y autónoma de la "ANUC".
7. En general, luchar permanentemente por establecer mecanismos que generen un mayor ingreso, para elevar el nivel de vida de sus asociados y ejercer completa coordinación de actividades con las Asociaciones Municipales, corregimentales y los comités veredales, y demás filiales al igual con la "ANUC" Nacional.
8. Controlar y vigilar la calidad de los servicios que preste el Estado, a través de sus entidades para que lleguen equitativamente al sector campesino.
9. Educar, capacitar, tecnificar, promover, organizar y fundar medios de comunicación masiva que permita por medio de ellos llegar ampliamente a las comunidades rurales.
10. Promover, organizar, capacitar y fundar formas asociativas por productos, intereses y necesidades, para lo cual la "ANUC" será socio y mantendrá control sobre los mismos y llevaran a continuación de la razón social la sigla "ANUC".

### **CAPITULO III**

#### **DEL PATRIMONIO**

##### **ARTICULO QUINTO.**

El patrimonio de la Asociación departamental de usuarios campesinos del norte de Santander estará constituido por:

- a. Una cuota ordinaria de \$10.000 por asociación municipal, y una cuota de afiliación a nuevos integrantes una cuota de \$50.000.oo
- b. Las donaciones que reciba de entidades públicas, privada, de personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras.
- c. El producto de las rentas que se adquieran por la prestación de servicios, o los valores que reciba con ocasión de las delegaciones hechas por las entidades, oficiales, semioficiales o privadas.
- d. Los bienes muebles, inmuebles, de capital, así como la utilidad o rendimiento financiero o de cualquier índole generada por los mismos y las demás rentas en su calidad de persona jurídica.

## **CAPITULO IV**

### **DE LAS FUNCIONES**

#### **ARTICULO SEXTO.**

La Asociación Departamental de Usuarios Campesinos del Norte de Santander “ANUC” tiene entre otras, las siguientes funciones:

1. Elaborar y presentar ante los organismos competentes, programas de política Agropecuaria y política general de desarrollo, con fundamento en la masiva promoción de la organización y participación campesina.
2. Llevar la representación y asumir la defensa de los asociados y campesinos organizados ante las entidades oficiales y particulares, departamentales, nacionales y extranjeras de todos los órdenes, ante funcionarios y demás personas naturales.
3. Ejercer y promover el derecho de la iniciativa popular ante las Corporaciones Públicas.
4. Promover y participar en la revocatoria del mandato a los elegidos, en la forma que señale la ley.
5. Manifestarse y participar en los eventos políticos y/o constituir movimientos en aplicación del artículo 107 de la Constitución Nacional en representación de la organización.
6. Designar y proponer a través de sus cuadros directivos, las representaciones de la Asociación, ante las juntas o consejos directivos y comités asesores, consultivos o de participación comunitaria de las entidades y programas adelantados por el estado de los particulares para el sector agrario. Acordar el porcentaje de remuneración de las personas escogidas y el periodo será el mismo del Comité Ejecutivo.
7. Evaluar conjuntamente con los directivos de las entidades oficiales y privadas, las labores desarrolladas por ellos, para el sector agropecuario y desarrollo rural del departamento.
8. Programar junto con las entidades, las actividades tendientes a obtener mejores y oportunos servicios a la comunidad campesina y proponer las reformas administrativas reglamentarias o legales que garanticen dicha finalidad.
9. Coordinar y asesorar las Asociaciones Municipales, corregimentales y comités veredales manteniéndolas unidas en la creación, reactivación y dinamización de las mismas.
10. Promover la organización de los campesinos en Cooperativas, empresas comunitarias, microempresas y otras formas asociativas rentables, sostenibles, permanentes y productivas.
11. Estar permanentemente informada de las actividades cumplidas por las entidades del sector y transmitir dicha información a sus asociados en forma directa y colaborar con las campañas de divulgación de servicios adelantadas por las entidades.

12. Estrechar las relaciones de solidaridad y unidad entre sus asociados, para aunar esfuerzos a fin de lograr el bienestar colectivo como solución de sus comunes necesidades.
13. Propender porque a los distintos niveles se elaboren, presten y concierten con el gobierno, la ejecución de los planes de desarrollo nacional, regional y local.
14. Desarrollar las actividades de administración y vigilancia que le sean encargadas o delegadas por los organismos oficiales, semioficiales y privados.
15. Participar en la planeación y difusión de programas y proyecto de desarrollo regional.
16. Fomentar la utilización racional de los recursos humanos, naturales, materiales y de capital del estado y de la asociación, tanto interno como externo.
17. Promover la creación de empresas agroindustriales, comerciales y demás formas productivas autogestionarias de los campesinos como mecanismos para eliminar el desempleo y elevarles su nivel de vida.
18. Estudiar, promover y ejecutar programas para la constitución, mejoramiento y uso adecuado de la vivienda campesina de interés social, en coordinación con las entidades especializadas, obteniendo para los campesinos los subsidios y formas de ayuda que ofrece el estado y los demás contemplados en el artículo 64 de la Constitución Nacional...
19. Fomentar la incorporación y acceso de los campesinos a los programas de desarrollo tanto oficiales como privados.
20. Estimular el entrenamiento y promoción de sus asociados, con capacidad de liderazgo.
21. Diseñar, proponer y ejecutar campañas de capacitación campesina a todos los niveles y en todas las áreas, dando especial énfasis al desarrollo empresarial productivo y la concientización del campesinado colombiano, por el rescate de su propia identidad y el libre ejercicio de la democracia y la participación política.
22. Promover e impulsar en los asociados la autonomía, sus valores culturales, humanos y materiales, frente a otros sectores poblacionales o formas organizativas y del Estado.
23. Promover la participación de las organizaciones afiliadas a la ANUC, en todas las actividades encaminadas al desarrollo integral de la comunidad y al logro del cambio social.
24. Organizar y promover a los campesinos para que accedan a los servicios de la seguridad social integral, al sistema nacional de salud, la educación formal e informal, la recreación y demás servicios que preste el estado y la sociedad.
25. Propender por la carnetización de sus asociados y actualización de sus registros a las asociaciones municipales y corregimentales.
26. Contratar con entidades oficiales, particulares y/o empresas privadas la prestación de los servicios y ejecución de proyectos de desarrollo, tanto para sus asociados como para el campesinado en general.
27. Promover la protección y conservación de los recursos naturales participando en campañas, diagnósticos, formulación, implementación y ejecución de proyectos comprometiendo a los asociados y entidades a defender el ambiente.
28. Fundar, utilizar y promover los medios masivos de comunicación, interés social y comunitario de acuerdo a lo establecido en la Ley.
29. Las que reciba por delegación o le sean encomendadas por la asamblea general y las que le otorgue la constitución, la Ley y los reglamentos nacionales.

## **CAPITULO V**

### **DE LOS MIEMBROS, SUS DEBERES Y DERECHOS**

#### **ARTICULO SÉPTIMO.**

Serán filiales de la asociación Departamental:

1. Las asociaciones municipales y Corregimentales, Departamentales de Jóvenes, Mujeres Campesinas, Campesinos sin Tierra..... siempre y cuando estén constituidos de acuerdo a los decretos 755 de 1.967, 2716 de 1.994 del Ministerio de Agricultura y demás normas que modifican y adicionan.
2. En caso de solicitud de ingreso a la departamental, el comité ejecutivo tiene quince (15) días hábiles a partir de la fecha de la solicitud.

#### **ARTICULO OCTAVO.**

Son deberes y derechos de los miembros de la asociación:

- ❖ Cumplir la constitución, la ley, sus decretos, resoluciones, estatutos, reglamentos y demás disposiciones relacionadas con su naturaleza y hacerlos cumplir de todos sus asociados.
- ❖ Concurrir a las reuniones con voz y voto cuando encuentre vigente su afiliación y a paz y salvo con la tesorería de la organización siempre y cuando se guarde el debido respeto y comportamiento.
- ❖ Colaborar dinámicamente en la ejecución de campañas y programas que adelante la asociación en beneficio de las comunidades y del cambio hacia el desarrollo social.
- ❖ Dar a conocer a sus respectivas comunidades la información necesaria de las campañas que este adelantando la asociación y el estado en beneficio del sector.
- ❖ Disfrutar de todos los servicios y beneficios de la asociación.
- ❖ Contribuir con los aportes obligatorios que le sean solicitados por la asociación.
- ❖ Exponer ante la asamblea general de la organización y ante sus directivos los problemas registrados en su jurisdicción en cuanto a la presentación de los servicios por parte de las entidades a sus usuarios y recomendar mecanismos de solución.
- ❖ Facilitar la presentación de los servicios mediante labores de divulgación e información a los usuarios en particular.

#### **ARTICULO NOVENO.**

La calidad de miembro de la asociación se pierde por retiro voluntario del afiliado o por decisión del 75% de sus asociados, cuando con su indebida conducta perjudique los intereses del movimiento campesino.

Contra la decisión de expulsión procederá el recurso de reposición por parte del expulsado ante la propia asamblea general.

### **CAPITULO VI**

#### **DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

#### **ARTICULO DIEZ.**

La asamblea general de Usuarios Campesinos del Norte de Santander "ANUC" es la máxima autoridad de la Asociación departamental, la integran los miembros asistentes al Congreso de la junta directiva de las asociaciones municipales, los cuales todos actuarán con derecho a voz y voto en las deliberaciones.

Además, podrán concurrir en ellas con voz pero sin voto los demás miembros de las asociaciones municipales de usuarios campesinos del departamento que se encuentren vencidas.

**ARTICULO ONCE.**

La dirección de la Asociación departamental de usuarios campesinos estará a cargo de una Junta, conformada por el presidente y un delgado que sea miembro de la junta directiva municipal por periodo de tres (3) años y se reunirá cada seis (6) meses...

**ARTICULO DOCE.**

La asamblea general de la Asociación se reunirá por derecho propio en sesiones ordinarias cada tres años para lo cual están obligados a convocarlos: la Junta Directiva, el fiscal y en defecto de los anteriores  $\frac{1}{4}$  parte de los afiliados.

**ARTICULO TRECE.**

La asamblea general se reunirá en sesiones extraordinarias cuando lo convoque alguno de los organismos previstos en el artículo doce (12) de los estatutos con fines específicos, dicha convocatoria debe hacerse con quince (15) días de anticipación, en estas sesiones la asamblea solo podrá ocuparse de los temas que motivaron la convocatoria.

**ARTICULO CATORCE.**

La asamblea general conformara el quórum y podrá tomar decisiones cuando se hallen presentes como mínimo la mitad más uno de los asociados vigentes y a paz y salvo por todo concepto.

**ARTICULO QUINCE.**

La asamblea general se convocara a sesiones ordinarias con una anticipación de treinta (30) días calendario a la fecha de su instalación para lo cual se enviara comunicaciones a los asociados o se anunciara por aviso de prensa, radial, por carteles o altoparlantes de esa convocatoria deberá dejarse constancia en el acta de la respectiva asamblea y darse aviso anticipado a la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos.

**ARTICULO DIECISÉIS.**

Las actas de elección de directivos deberán remitirse a la dirección nacional de la "ANUC" y se registraran en original y 2 copias en la secretaría de Gobierno Departamental y/o Secretaria de Gobierno del Municipio sede de la Asociación.

**ARTICULO DIECISIETE.**

La mesa directiva de la asamblea general estará conformada por un Presidente y un Secretario nombrados por la propia asamblea únicamente para ese efecto, si la asamblea lo considera procedente podrá nombrarse presidencia y secretario colegiado.

**ARTICULO DIECIOCHO.**

Son atribuciones de la asamblea general:

1. Elegir los miembros de la Junta Directiva de la Asociación
2. Aprobar su propio reglamento
3. Estudiar y aprobar la reforma estatutaria de acuerdo a lo establecido por la Asociación.
4. Trazar la política global, los planes y programas de acción a desarrollar por la Asociación.

5. Aprobar e improbar los informes que sean presentados.
6. Elegir uno de los miembros ante la Junta Nacional de la "ANUC" para un periodo de tres (3) años. El dirigente nombrado deberá tener perfil de liderazgo amplio, conocimiento de la ANUC y estar afiliado a una municipal en un periodo no inferior a cinco (5) años.
7. Crear las secretarías y departamentos necesarios para el normal funcionamiento de la Asociación.
8. Decidir cuando sea el caso sobre la disolución de la Asociación.
9. Autorizar la celebración de contratos y transacciones por el valor superior a 700 salarios mínimos vigentes legales cuando se trate de emprender proyectos de carácter empresarial o financiero o se comprometa el dominio de los bienes de la Asociación.

#### **ARTICULO DIECINUEVE.**

Son atribuciones de la asamblea general:

Elegir el fiscal principal y su respectivo suplente, para un periodo de tres (3) años. El suplente remplazara al fiscal principal solo en los casos de vacancia temporal o absoluta. Este nombramiento será hecho con anterioridad por los fiscales municipales presentes en el evento.

#### **ARTICULO VEINTE.**

La Asociación tendrá una Junta directiva conformada por:

- ♣ Presidente
- ♣ Vicepresidente
- ♣ Tesorero
- ♣ Secretario General
- ♣ Secretario de Organización
- ♣ Representante de la Juventud
- ♣ Representante de la Mujer

Todos actuaran en condición de principales. El comité ejecutivo será nombrado entre los miembros de la junta departamental y ratificado por el Congreso.

#### **ARTICULO VEINTIUNO.**

El Comité ejecutivo podrá sesionar válidamente con la asistencia de la mitad más uno de sus miembros, en la fecha para la cual se haya convocado.

#### **ARTICULO VEINTIDOS.**

Por derecho propio el comité ejecutivo se reunirá ordinariamente cada mes y extraordinariamente cuando por motivos urgentes y específicos la convoquen el presidente, el fiscal o 2/3 parte de sus miembros o un mínimo de cinco (5) asociado.

#### **ARTICULO VEINTITRES**

Para ser miembros de la Junta directiva se requiere:

- ♣ Ser colombiano de nacimiento
- ♣ Ser asociado vigente y a paz y salvo con la Asociación
- ♣ No ser funcionario oficial al momento de su elección

- ♣ No ser directivo de otra organización campesina que persiga iguales o similares objetivos a los de la ANUC.
- ♣ Cuando posterior a la elección como directivo se ejerza cargo como funcionario oficial por parte de alguno de los miembros de la junta, se producirá vacancia transitoria en ella, mientras se mantenga como empleado pero no por eso perderá su calidad de afiliado y podrá hacer uso de todos los demás derechos dentro de la organización.

#### **ARTICULO VEINTICUATRO**

Son funciones de la Junta Directiva:

- ♣ Velar por el total cumplimiento de las funciones de la Asociación.
- ♣ Designar y remover libremente los comités y personal requeridos para el funcionamiento de la organización.
- ♣ Elaborar su propio reglamento de trabajo o reglamento interno.
- ♣ Presentar a la asamblea general los informes sobre el desarrollo de sus labores y los proyectos que estime conveniente.
- ♣ Convocar a sesiones ordinarias o extraordinarias a la Asamblea General, en la forma prevista en los presentes estatutos.
- ♣ Solicitar la colaboración de cualquier miembro de la Asociación o de terceros para la ejecución de trabajos específicos.
- ♣ Programar y evaluar las actividades de la Asociación.
- ♣ Autorizar la celebración de contratos y transacciones cuyo valor sea igual o inferior a 700 salarios mínimos, cuando se trate de emprender proyectos de carácter empresarial o financiero y/o se comprometa el dominio de los bienes de la ANUC.
- ♣ Crear comités de Desarrollo Comunitario, Interinstitucional, Capacitación en Cargo de ENFOCA N.S, Empresarial, tercera Edad, Juventud, Mujer, el coordinador de cada comité será el responsable.
- ♣ Colaborar con la elaboración y responder por la oportuna presentación de los planes, programas, informes y balances de la Asociación
- ♣ Las demás que le encargue la Asamblea General.

#### **ARTICULO VEINTICINCO**

Son funciones del Presidente:

- ♣ Presidir las sesiones de la Junta Directiva, Comité Ejecutivo y Asamblea General si es extraordinaria.
- ♣ Llevar la representación legal de la Asociación.
- ♣ Elaborar conjuntamente con el secretario del orden del día de las reuniones.
- ♣ Dirigir todas las actividades de la organización.
- ♣ Firmar conjuntamente con el tesorero y fiscal los documentos que comprometan los bienes de la organización.
- ♣ Rendir informes escritos de las labores desarrolladas por el Comité Ejecutivo para presentarlos a la asamblea general y Junta directiva...
- ♣ Ser el ordenador del gasto.
- ♣ Concurrir con voz y voto a la asamblea nacional de la ANUC.
- ♣ Las demás que le encarguen la asamblea general o la Junta Directiva.

### **ARTICULO VEINTISÉIS.**

Son funciones del Vicepresidente:

- ♣ Asistir con voz y voto a todas las reuniones del Comité Ejecutivo.
- ♣ Reemplazar al presidente en ausencia temporal o definitiva
- ♣ Concurrir con voz y voto a la asamblea departamental de la ANUC

### **ARTICULO VEINTISIETE**

El secretario general cumplirá además de las que le asigne el reglamento o le delegue la Junta Directiva o el presidente las siguientes funciones:

- ♣ Velar por la conquista de los objetivos de la Asociación y porque cumpla con sus funciones.
- ♣ Coordinar las actividades del Comité Ejecutivo.
- ♣ Secretariar las reuniones del Comité Ejecutivo y elaborar las actas respectivas las cuales deberá consignar en el libro correspondiente en forma oportuna.
- ♣ Llevar al día los archivos internos así como las disposiciones constitucionales y reglamentarias que interesen a los campesinos y hacerla conocer oportunamente.
- ♣ Suscribir y despachar la correspondencia relacionada con su cargo.
- ♣ Conformar y responder por el archivo general de la organización.
- ♣ Concurrir con voz y voto a la Asamblea Departamental de la ANUC

### **ARTICULO VEINTISIETE.**

Son funciones del secretario de organización:

- ♣ Coordinar, vigilar y asesorar a los representantes ante las entidades.
- ♣ Asesorar y coordinar los convenios y contratos que se realicen con entidades públicas o privadas y entes territoriales.
- ♣ Vigilar la operatividad de las asociaciones filiales.
- ♣ Apoyar con ENFOCA N.S. los programas de capacitación
- ♣ Impulsar los recursos humanos y de liderazgo de la organización.
- ♣ Apoyar los departamentos administrativos, por intereses y empresariales.
- ♣ Asistir con voz y voto a la asamblea departamental de la ANUC
- ♣ Las demás que le asigne el comité ejecutivo, junta departamental y la asamblea general

### **ARTICULO VEINTIOCHO.**

Son funciones del Tesorero:

- ♣ Recaudar, custodiar y responder por el manejo de los dineros que a cualquier título ingresen a las arcas de la Asociación.
- ♣ Actuar como pagador de la Asociación.
- ♣ Elaborar y mantener el inventario actualizado de los bienes de la Asociación y responder por su existencia y conservación.
- ♣ Llevar al día los libros de contabilidad.
- ♣ Constituir las garantías necesarias para el ejercicio del cargo (Pólizas de Manejo).
- ♣ Firmar con el presidente los cheques y documentos de manejo y cuentas.
- ♣ Rendir los informes correspondientes a la Junta Directiva y a la asamblea general.
- ♣ Concurrir con voz y voto a la Asamblea departamental de la ANUC
- ♣ Las demás que le asigne la Junta Directiva y la asamblea general.

#### **ARTICULO VEINTINUEVE.**

- ♣ Los representantes de la Juventud y de la Mujer al Comité Ejecutivo departamental, ejercerán las funciones inherentes a su cargo, además de los propios del Comité ejecutivo.
- ♣ Concurrir con voz y voto a la Asamblea Departamental.
- ♣ Las demás que le asigne la junta directiva y la asamblea general.

### **CAPITULO VII**

#### **DEL CONTROL FISCAL**

#### **ARTICULO TREINTA**

Al fiscal le corresponde el examen, verificación y vigilancia de las operaciones financieras y contables, cuentas existencias, documentos, garantías y demás asuntos propios de la Asociación como tal tendrá derecho y facultad de inspección sobre todos los bienes y actos administrativos y él deber de velar porque se cumplan estrictamente los estatutos y además deberá firmar previa verificación de su exactitud todos los balances, cuentas y demás documentos que implique manejo.

También es deber del fiscal velar porque los directivos y empleados cumplan a plenitud con sus funciones, observen buena conducta y procederá a amonestarlos o a solicitar las sanciones correspondientes en el caso de infracción.

El fiscal podrá contratar con cargo a los fondos existentes, cuando sean necesario los servicios profesionales de un revisor fiscal titulado para que firme previa verificación de la exactitud los balances y control interno de los dineros que ingresen por conceptos de Convenios, Contratos, donaciones, etc.

### **CAPITULO VIII**

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

#### **ARTICULO TREINTA Y DOS.**

Queda prohibido a todos los niveles de la organización el empleo de su razón social para fines de beneficio personal.

#### **ARTICULO TREINTA Y TRES**

La asamblea general decretara la expulsión de los asociados en los siguientes casos.

- ♣ Por incumplimiento reiterado de las obligaciones que le impone el congreso y los estatutos.
- ♣ Por utilizar el nombre de la organización para actividades de beneficio personal y/o por prestarle para crear divisiones a su interior.
- ♣ Por mala conducta.

#### **ARTICULO TREINTA Y CUATRO**

La Asociación se disolverá por voluntad de la asamblea general requiriendo para ello la votación de las 2/3 de sus miembros a favor de esta determinación.

Parágrafo: En caso de disolución de la Asociación los fondos, propiedades y valores existentes pasaran en primer término a distribuirse por partes iguales entre los comités veredales de usuarios campesinos miembros de la Asociación municipal, en caso de no existir estos se entregaran a la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos.

#### **ARTICULO TREINTA Y CINCO**

Reforma de estatutos: Los presentes estatutos podrán ser reformados cuando así lo determine la asamblea general de la Asociación siempre y cuando dicha reforma sea aprobada por las 2/3 partes de los asociados vigentes y se encuentren a paz y salvo con la organización.

#### **ARTICULO TREINTA Y SEIS**

Actas: Todas las determinaciones de la asamblea general, la Junta Directiva, el Comité Ejecutivo se harán constar en actas suscritas por el presidente y secretario las cuales se consignaran en el libro correspondiente.

#### **ARTICULO TREINTA Y SIETE**

Símbolos: la Asociación tendrá como símbolos una bandera, un himno y un escudo los cuales serán utilizados obligatoriamente según corresponda en documentos y actos oficiales de la organización a todos los niveles.

Los símbolos serán los mismos que institucionalmente utiliza la **ANUC** Nacional.

La sigla **ANUC** se utilizara obligatoriamente en todos los documentos de los niveles nacionales, departamental, regional y municipal.

Los presentes estatutos fueron reformados y reprobados en asamblea general reunida en Bochalema Norte de Santander los días 3, 4, 5,6 de abril de 2001 y rigen a partir de la fecha aprobación.

## 9.2 ANEXO 2. ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE USUARIOS CAMPESINOS DE NORTE DE SANTANDER.

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE USUARIOS CAMPESINOS**  
**ANUC - -----NORTE DE SANTANDER**  
**PERSONERÍA JURÍDICA N° -----**



*Asociación municipal de usuarios campesinos de ----- departamento Norte de Santander.*

### **ESTATUTOS**

#### **Preámbulo**

La asociación municipal de usuarios campesinos de -----, departamento Norte de Santander – ANUC – Chinacota fue creada en conformidad con el decreto 755 del 2 de mayo de 1967 y la resolución 061 de 1968, obtuvo su personería jurídica mediante la resolución 649 del 30 de julio de 1970 expedida por el ministerio de agricultura y se orienta actualmente por el presente estatuto, la constitución política de Colombia y los decretos 2716 de 1994, 938 de 1998, 2374 de 1996 y 2115 de 1995.

### **CAPITULO I**

#### **Denominación, naturaleza, domicilio, radio de acción y duración**

Artículo 1. La entidad que se rige por los presentes estatutos se denomina ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE USUARIOS CAMPESINOS DE ----- departamento NORTE DE SANTANDER y para efectos de su identificación también podrá utilizar la sola sigla “ANUC-----”.

Artículo 2. La ANUC Chinacota, es una organización de primer grado, de derecho privado, sin ánimo de lucro en la cual se agremian los campesinos del municipio y las diferentes formas organizativas por ellos integradas.

Artículo 3. El domicilio principal de la ANUC ----- es el municipio de ----- y su radio de acción comprende todo el territorio municipal, pero podrá desarrollar en otras regiones de Colombia o en el exterior todas las actividades y operaciones que contribuyan al cumplimiento de su objeto social.

Artículo 4. El término de duración de la ANUC ----- es indefinido, pero podrá disolverse en cualquier momento cuando se dé alguna de las causales señaladas en los presentes estatutos.

## **CAPITULO II**

### **Principios**

Artículo 5. La ANUC ----- se rige por los siguientes principios:

1. Legal. Porque se somete a la constitución y las leyes de la república de Colombia.
2. Autónoma. Porque sus determinaciones son adoptadas en ejercicio de las libertades individuales y colectivas vigentes en el país.
3. Independiente. No está adscrita o vinculada a ninguna institución estatal o privada.
4. Pluralista. Porque en ella participan los campesinos y sus diferentes formas asociativas, sin distinciones de ideología política o religión, de sexo, de edades, de razas, etnias o de cualquier otra naturaleza.
5. Democrática. Porque sus miembros ingresan y se pueden retirar libremente y porque sus decisiones son adoptadas por la voluntad favorable de las mayorías de sus miembros, quienes gozan de la igualdad de derechos y obligaciones.
6. Tolerante. Porque aunque busca lograr posiciones y conceptos unificados como persona jurídica, a su interior, entre sus miembros se respeta la diversidad de opiniones.
7. Solidaria. Porque persigue el bienestar general de sus asociados y contribuye al desarrollo integral del campo y de los demás sectores de la sociedad colombiana.

## **CAPITULO III**

### **Objeto social**

Artículo 6. La Asociación Municipal de Usuarios Campesinos de ----- “ANUC- -----” persigue los siguientes objetivos:

A – Objetivos Generales:

Organizar, capacitar y representar a los campesinos del municipio y actuar como su interlocutor válido, como órgano asesor y consultor ante el gobierno y la sociedad para gestionar, defender y reivindicar sus derechos económicos, políticos, sociales y culturales asegurando el total respeto y cumplimiento de las garantías que le otorgan la constitución y la ley.

B- Objetivos Especificos:

1. Proponer y concertar con el gobierno municipal, departamental, nacional e instancias internacionales oficiales o privadas, políticas, planes, programas y proyectos para beneficio de los campesinos en materia de reforma agraria, crédito, producción, pos cosecha, desarrollo tecnológico, asistencia técnica, comercialización e industrialización en las distintas áreas de su actividad económica.
2. Promover, gestionar y exigir el mejoramiento integral de la calidad de vida de las familias desplazadas por la violencia, desastres naturales y otras causas; y/ o en estado de indefensión.
3. Promover la defensa del territorio campesino y rechazar todas las formas de invasión y desplazamiento.
4. Promover la organización y capacitación de los campesinos, para que participen activamente en el desarrollo nacional mediante el libre ejercicio de sus facultades de opinión y decisión.

5. Ejercer la representación de los campesinos en las junta directivas, concejos, comités y demás instancias o formas de participación comunitaria a todos los niveles gubernamentales del departamento.
6. Diseñar, proponer y ejecutar programas y proyectos del sector oficial y privado que beneficien a los campesinos, en todas las áreas de su interés, en especial la agrícola, pecuaria pesquera, artesanal, minera, industrial, reforma agraria, adecuación de tierras, medio ambiente, crédito, asistencia técnica, salud, trabajo y seguridad social, educación y recreación, formación profesional, vivienda y saneamiento básico, obras públicas e infraestructura rural, comunicaciones y de servicios públicos; para lo cual podrá contratar con el estado, con cargo a este o por cofinanciación, la prestación de servicios o ejecución de obras a que hubiere lugar.
7. Propiciar la integración con otras formas asociativas legalmente constituidas por los campesinos del departamento buscando lograr mayor representatividad y capacidad de interlocución.
8. Trabajar por la formulación de un modelo de desarrollo alternativo que conduzca a la paz con justicia social sustentada en la autonomía y soberanía alimentaria, agricultura orgánica y economía campesina tradicional o ancestral.
9. Proponer por unanimidad del movimiento campesino y de esta con la clase obrera y los sectores populares.
10. Actuar como organismo de gestión y ejecución de los mecanismos posibles para lograr y consolidar la paz de todos los colombianos.
11. Promover y contribuir al ejercicio de la iniciativa popular ante las corporaciones públicas.
12. Ejercer y promover la participación política de los campesinos en las distintas instancias que ofrece la democracia nacional, en aplicación de los artículos 40 y 107 de la constitución política de Colombia.
13. Promover y asesorar la constitución y operación de empresas de los campesinos en las diferentes modalidades permitidas legalmente, especialmente las conformadas por beneficiarios de los programas de reforma agraria.
14. Asesorar a los campesinos del municipio y a las organizaciones o empresas vinculadas a la ANUC y velar porque estas cumplan eficientemente con su objetivo social.
15. Desarrollar las actividades de administración y vigilancia que le sean delegadas o encargadas por los diferentes organismos del sector público o privado.
16. Promover, estimular y preservar los valores y tradiciones culturales propias de la comunidad campesina.
17. Llevar el registro y acreditar a sus asociados.
18. Promover e incentivar el desarrollo sostenible y sustentable para la preservación, conservación y manejo de los recursos genéticos, el medio ambiente sin afectar el ecosistema y la calidad de vida de los colombianos.
19. Estudiar las causas y efectos de la degradación de los recursos naturales no renovables y el medio ambiente y proponer solución al problema.
20. Promover la difusión y protección de los derechos humanos y la construcción de una sociedad pacífica.
21. Difundir, organizar e implementar sistemas de comunicación en la comunidad campesina, mediante la instalación y funcionamiento de emisoras, canales de televisión local y medios impresos a través de los cuales se difundan las políticas, proyectos y necesidades de la ANUC y los campesinos de Colombia.
22. Propiciar la organización de la mujer y juventud campesina.

23. Los demás que le permitan la constitución, la ley o los reglamentos de la república de Colombia, y sus entes territoriales.

## **CAPITULO IV**

### **Del patrimonio**

Artículo 7. El patrimonio de la Asociación de Usuarios Campesinos de ----- “ANUC- -----” es variable e ilimitado y está constituido por:

1. Las contribuciones de afiliados y/o funcionamiento obligatorias o voluntarias de sus asociados.
2. Los aportes y donaciones que reciba de personas naturales o jurídicas, tanto públicas como privadas, nacionales o extranjeras. Siempre que estas no afecten el cumplimiento de sus objetivos.
3. Los bienes muebles, inmuebles y de capital de su propiedad.
4. El producto de las rentas que se generan por la prestación de servicios, administración de sus bienes y rendimientos financieros.
5. Los fondos provenientes de los empréstitos que obtengan.
6. Las demás rentas y bienes que obtenga en su calidad de persona jurídica.
7. La propiedad intelectual y del conocimiento representado en organismos pedagógicos o científicos propios de la asociación.

Parágrafo: Los recursos que los asociados entreguen a la asociación, no se consideran aportes de capital, sino contribuciones para el sostenimiento de la persona jurídica y la prestación de servicios a sus asociados. Estos en ningún caso serán reembolsables intransferibles.

## **CAPITULO V**

### **De los miembros, sus deberes y derechos**

Artículo 8. Pueden ser afiliados a la ANUC, todos los pequeños y medianos productores rurales, aparceros, jornaleros, colonos, indígenas, pescadores artesanales, aspirantes a tierras, los técnicos y profesionales del sector y los usuarios activos o potenciales de todos los servicios relacionados con el sector campesino; quienes como personas naturales ingresarán en las organizaciones de primer grado, para lo cual deben obtener el correspondiente carné de afiliados y como personas jurídicas en los diferentes niveles de la organización; así:

1. Las asociaciones de segundo grado, (Municipales, distritales y regionales de usuarios campesinos) debidamente reconocidas, son por derecho propio miembros de la ANUC siempre y cuando no estén afiliadas a otras organizaciones con intereses afines.
2. Las Asociaciones de primer grado (Municipales, y corregimientos de Usuarios Campesinos debidamente reconocidas, son por derecho propio miembros de las de segundo grado.
3. Las formas asociativas diferentes a las asociaciones de e usuarios campesinos para ser federadas en la ANUC- Chinacota, deben estar debidamente reconocidas y solicitar su afiliación a la junta directiva de la ANUC- Chinacota así; si su radio de acción no alcanza a cubrir todo el territorio municipal, lo harán ante la asociación municipal; si cubre de dos municipios en adelante y tiene más de 20 asociados, lo hará en la asociación municipal y si trasciende el

ámbito de uno o más departamentos, lo hará ante la asociación municipal que cubre el domicilio principal de la organización aspirante.

4. En cualquier caso, las personas naturales afiliadas a una organización de primer grado confederada en la ANUC, deben obtener su carnet de afiliación personal a esta.
5. El domicilio de los asociados será todo el municipio de Chinacota con sus respectivas veredas y algunos miembros de sus alrededores que no tengan ANUC en sus municipios.

Artículo 9. Son derechos de los afiliados de la ANUC:

1. Ingresar y retirarse voluntariamente
2. Concurrir a las asambleas de la asociación municipal y ejercer en ellas el derecho a voz y voto, para lo cual deben encontrarse a paz y salvo por todo concepto con la asociación.
3. Elegir y ser elegido por intermedio de sus representantes para ocupar los cargos de dirección y control de la asociación municipal.
4. Disfrutar, de todos los servicios y beneficios que ofrece la asociación conforme a sus propios reglamentos.
5. Obtener la asesoría y apoyo de la asociación municipal para la solución de las necesidades de los campesinos en su jurisdicción, así como para la gestión de proyectos y otras iniciativas.
6. Ser informadores de las actividades de la asociación municipal de acuerdo con sus estatutos y reglamento.
7. Fiscalizar la gestión de la asociación municipal.
8. Ser llamado para prestar servicios especiales a la asociación municipal

Artículo 10. Son deberes fundamentales de los miembros de la ANUC:

1. Cumplir con los estatutos y el reglamento de la asociación.
2. Acatar las decisiones de la asamblea municipal y de la junta directiva.
3. Asistir a las reuniones de la asamblea municipal, tanto ordinarias como extraordinarias.
4. Desempeñar honesta y responsablemente las funciones inherentes a los cargos para los cuales sean elegido.
5. Dar a los recursos y bienes de la asociación el uso para el cual están destinados y cuidar de su conservación y mantenimiento.
6. Velar por los intereses y buen nombre de la asociación.
7. Pagar cumplidamente las contribuciones de sostenimiento y demás obligaciones que tenga para con la asociación.
8. Abstenerse de efectuar actos o de incurrir en omisiones que afecten la estabilidad económica o el prestigio social de la ANUC.
9. Fiscalizar las actividades y el cumplimiento de los objetivos de la asociación.

Artículo 11. La calidad de afiliados de la ANUC- ----- se pierde por retiro voluntario o por expulsión decretada por la asamblea Municipal, por alguna de las siguientes causas:

1. Por doble militancia
2. Por adelantar actividades contrarias a las de la ANUC.
3. Por mal uso de los bienes y recursos de la asociación.
4. Por uso inadecuado de la razón social de la ANUC para fines no autorizados por esta.
5. Por no desarrollar las políticas o programas definidos para la asociación.

Artículo 12. Entre los miembros de la junta directiva, el fiscal y el tribunal de garantías, conciliación y disciplina, no podrá haber parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad, primero civil, o ser cónyuges o compañeros permanentes.  
Si el impedimento se registrare posterior a su elección, uno de los dos deberá separarse del cargo.

## **CAPITULO VI**

### **Estructura organizativa**

Artículo 13. Para su funcionamiento y cumplimiento de su objeto social, la asociación municipal, contará con la siguiente estructura organizativa:

1. La asamblea municipal.
2. La junta directiva.
3. El fiscal.
4. Tribunal de garantías, conciliación y disciplina.

Artículo 14. La asamblea municipal es la máxima autoridad de la asociación y la forman los campesinos formalmente afiliados que se encuentren a paz y salvo.

El fiscal municipal publicará con una anticipación de 30 días calendario a la fecha en que deba realizarse el congreso, el listado de los asociados habilitados para participar en la misma, a efecto de que quienes no lo estén puedan habilitarse.

También podrán asistir a la asamblea municipal como delegados fraternales sin derecho a voto, los asociados, que no estén habilitados para actuar con pleno derecho a voto.

Artículo 15. La asamblea municipal, se reunirá ordinariamente cada año, dentro del primer trimestre y extraordinariamente cuando motivos urgentes así lo exijan. En este caso, solo podrá tratar los temas para los cuales haya sido convocado y los que se deriven estrictamente de estos. La asamblea municipal podrá ser convocada por uno o varios de los siguientes organismos de la asociación: La junta directiva, el presidente, el fiscal o al menos el 20% de los asociados hábiles y a paz y salvo.

La asamblea ordinaria se convocará con 20 días calendario de anticipación mientras que la extraordinaria se convocara con 10 días de anticipación. En ambos casos, quien haga la convocatoria deberá notificar a los asociados mediante comunicación escrita o radial o por carteles ubicados en lugares de amplia concurrencia de público o cualquier medio de comunicación a su alcance. Y se enviará copia a la entidad que ejerza el control y vigilancia de la asociación.

La convocatoria se hará mediante resolución motivada que contendrá como mínimo, la fecha, hora, lugar y temas a tratar y llevara la firma de quien la produce.

Artículo 16. La asamblea municipal, conformará quórum y podrá tomar decisiones válidas cuando en ella participen al menos la mitad más uno de los asociados habilitados para participar.

Las decisiones de la asamblea municipal, se adoptarán por el voto favorable o desfavorable, según sea el caso, de al menos la mitad más uno de los asociados que en ella participan, a excepción de las decisiones sobre reforma de estatutos y disolución de la asociación, en cuyo caso se requiere una mayoría que represente al menos las dos terceras partes de los asociados presentes.

Artículo 17. La asamblea municipal tendrá una mesa directiva conformada por: un presidente y un secretario nombrados para tal fin específico.

Artículo 18. Son funciones de la asamblea municipal:

1. Establecer las políticas y directrices generales de la asociación para el cumplimiento de su objeto social.
2. Aprobar y reformar los estatutos.
3. Aprobar el código de garantías, conciliación y disciplina.
4. Estudiar los informes de los órganos de administración y control.
5. Adoptar las medidas que exijan el interés común de los asociados, el cumplimiento de la ley, los estatutos o reglamentos de la asociación.
6. Remover cuando fuera el caso a los miembros de la junta directiva.
7. Remover si fuere necesario al fiscal y el tribunal de garantías, conciliación y disciplina.
8. Autorizar la celebración de contratos y transacciones por valor superior a 50 salarios mínimos legales mensuales vigentes, cuando se trate de proyectos empresariales o financieros.
9. Autorizar la enajenación de los bienes inmuebles de la asociación.
10. Las demás que señale la ley, los estatutos o que por su naturaleza le correspondan como órgano supremo de dirección de la asociación.

Artículo 19. La JUNTA DIRECTIVA es el órgano directivo de la asociación y se somete a las orientaciones y políticas trazadas por la asamblea municipal y responde por el manejo de los negocios y operaciones de la asociación, estará conformada por:

- presidente
- vicepresidente
- Secretario
- Tesorero
- Vocal 1
- Vocal 2
- Fiscal principal
- Fiscal suplente

Artículo 20. La junta directiva está conformada por siete (8) miembros con suplentes el presidente, vocal y fiscal, elegidos por la asamblea municipal para un periodo de 4 años y reelegidos hasta por otro dos periodos consecutivos.

Dentro de los integrantes de la junta directiva municipal, siempre se elegirán un representante de la mujer campesina y otro representante de los jóvenes campesinos del municipio.

Cuando se presente vacancia de alguno de los miembros de la junta directiva, esta será llenada por el respectivo suplente o se convocara a la junta directiva a proponer un reemplazo provisional mientras se hace convocatoria de asociados y se elige uno nuevo para suplir la vacante. El vicepresidente podrá asistir con voz y voto a todas las reuniones del comité ejecutivo, reemplazar al presidente en ausencia temporal o definitiva concurrir con voz y voto a la asamblea departamental de la ANUC.

Artículo 21. La junta directiva se reunirá ordinariamente cada tres (3) meses y extraordinariamente cuando sea convocada por el presidente, el fiscal o al menos 4 de sus integrantes.

Artículo 22. Para ser miembro de la junta directiva de la ANUC se requiere:

1. Ser afiliado a la asociación y encontrarse a paz y salvo.
2. Registrarse al menos seis meses de haberse afiliado a la ANUC.
3. No ser funcionario público o trabajador oficial al momento de su elección.
4. No ser directivo de otra organización que persiga iguales o similares objetivos a los de la ANUC.
5. No haber sido sancionado o expulsado de la asociación en ninguna época ni haber hecho mal uso de los bienes de la ANUC.

Artículo 23. La Junta directiva designará de su seno al presidente, vicepresidente, secretario y tesorero, los cuales son de libre remoción.

Artículo 24. Son funciones de la junta directiva:

1. Ejecutar las decisiones y directrices de la asamblea municipal.
2. Convocar a reuniones ordinarias o extraordinarias de la asamblea municipal.
3. Administrar los bienes y programas de la asociación.
4. Autorizar al presidente para celebrar contratos cuya cuantía sea superior a 20 y menor de 50 salarios mínimos legales mensuales vigentes.
5. Aprobar el presupuesto de la asociación.
6. Crear las dependencias administrativas y plantas de personal diferentes a las mencionadas en los presentes estatutos, necesarios para el funcionamiento de la Asociación, asignarles funciones y definir su forma de designación y remuneración.
7. Elegir además de sus dignatarios, a los directores o jefes de departamentos o programas que fueren necesarios, reglamentar sus funciones y forma de remuneración.
8. Reglamentar mediante resolución la aplicación de los presentes estatutos cuando no existiere precisión de los mismos.
9. Ejecutar los actos que se requieran para la buena marcha de la asociación y que no estén atribuidos a ningún otro organismo.
10. Solicitar la colaboración de los miembros de la asociación u otros profesionales como asesores para proyectos y programas específicos que no puedan ser atendidos con la planta de personal y directivos.
11. Presentar los informes de su gestión y resultados ante la asamblea municipal.
12. Aprobar en forma preliminar los balances y estados financieros de cada ejercicio fiscal.
13. Designar los delegados y representantes ante las juntas y concejos directivos o asesores y demás instancias del gobierno o del sector privado a los que tenga derecho la asociación, los cuales deben ser afiliados suyos.

14. Preparar y presentar ante las instancias respectivas, las iniciativas, ponencias y/o proyectos de reformas constitucionales, legislativas, administrativas o reglamentarias sobre temas que interesan al desarrollo económico, social y político de los campesinos, a la consolidación de la paz y el bienestar nacional.
15. Elaborar su propio reglamento.
16. Las demás que le deleguen la asamblea municipal, los presentes estatutos o las que por ley o reglamentos le correspondan.

Artículo 25. Son funciones del presidente:

1. Presidir las reuniones de la junta directiva.
2. Preparar y presentar los informes de la junta Directiva para la asamblea Municipal.
3. Llevar la representación legal de la asociación y en virtud de ella suscribir convenios y contratos, otorgar y revocar poderes, dentro y fuera de juicios y las demás inherentes a su cargo, que no estén encomendadas a otro organismo de la asociación.
4. Administrar la asociación.
5. Ser el ordenador del gasto de la asociación.
6. Ejecutar las decisiones de la junta directiva, la asamblea municipal.
7. Orientar y articular el trabajo de las diferentes dependencias de la asociación.
8. Formular, gestionar y ejecutar los planes, programas y proyectos que apruebe la junta directiva para el cumplimiento del objeto social de la Asociación.
9. Evaluar la gestión de la asociación y presentar los informes correspondientes a su junta directiva y demás organismos.
10. Garantizar el cumplimiento de los estatutos y reglamentos.
11. Firmar los balances, estados financieros, cheques y demás documentos sobre el manejo de bienes y recursos de la asociación.
12. Convocar a reuniones de la junta directiva.
13. Las demás que le encomiende la junta directiva o la asamblea municipal.

Artículo 26. Son funciones del vicepresidente:

1. Reemplazar al presidente en sus ausencias temporales o definitivas.
2. Llevar las representaciones que le delegue la junta directiva o el presidente.
3. Organizar, promover las relaciones externas de la asociación.
4. Las demás que le sean delegadas por los organismos superiores de la organización.

Artículo 27. La ANUC contará con un SECRETARIO nombrado por la junta directiva y cumplirá las siguientes funciones:

1. Secretariar las reuniones de la junta directiva, y demás comisiones o comités; elaborar y suscribir las actas junto con el presidente.
2. Llevar el registro de los afiliados a la asociación, sus directivas y vigencia.
3. Coordinar el programa de carnetización de los afiliados, bajo las orientaciones de la asociación nacional y departamental.
4. Recibir y tramitar la correspondencia que llegue a la asociación y despachar la que esta genere.

5. Organizar y coordinar el programa de comunicaciones, los medios de radio, prensa y televisión, boletines, circulares, teléfonos, fax, red virtual etc.
6. Impulsar y coordinar con apoyo de las diferentes direcciones programadas y proyectos de organización y participación campesina, en especial con los comités municipales, de mujer campesina, jóvenes, organizaciones por productos y otras formas organizativas. Así mismo coordinar articular la representación y participación de la asociación en las juntas y concejos directivos y otras instancias a que tenga derecho.
7. Coordinar las relaciones públicas y políticas de la asociación, en especial con: las organizaciones municipales campesinas, organizaciones sociales y sindicales, los gobiernos nacionales y territoriales, los del exterior, las ONG's y los partidos políticos nacionales y extranjeros.
8. Organizar y administrar el archivo de la asociación.
9. Las demás que le encarguen la junta directiva o el presidente.

Artículo 28. La asociación contará con una DIRECCIÓN TÉCNICA, ejercida para un director, de libre nombramiento y remoción de la junta directiva; dependiente del presidente y cumplirá las siguientes funciones:

1. Diseñar y coordinar junto con la dirección empresarial el programa de desarrollo económico de la asociación y sus afiliados y en virtud de ello, formular, gestionar y ejecutar las partes técnicas de programas y proyectos en todos los ámbitos de su interés, en especial en producción, desarrollo tecnológico, crédito, comercialización, agroindustria, medio ambiente, vivienda rural, negocios y convenios.
2. Las demás que le delegue el presidente o la junta directiva.

Artículo 29. La ANUC contara con una DIRECCIÓN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN a cargo de un director dependiente del presidente, de libre nombramiento y remoción de la junta directiva y cumplirá las siguientes funciones:

1. Diseñar y coordinar el programa de desarrollo social de la asociación y sus afiliados en las áreas de su interés, en especial en educación, formación, capacitación en salud, trabajo y seguridad social, recreación y derechos humanos, temas sobre los cuales actuara en coordinación con la dirección técnica y demás dependencias para ejecutar.
2. Coordinar las actividades pedagógicas en las que intervenga la Escuela Nacional de Formación Campesina "ENFOCA", de acuerdo a las directrices de está.
3. Organizar y administrar la biblioteca de la asociación
4. Las demás que le encargue el presidente y la junta directiva.

Artículo 30. La ANUC tendrá una DIRECCIÓN EMPRESARIAL, atendida por un director de libre nombramiento y remoción de la junta directiva, dependiente del presidente y cumplirá las siguientes funciones:

1. Diseñar y coordinar la ejecución del programa de desarrollo empresarial de la asociación.
2. Promover la creación e integración y asesorar el funcionamiento de las diversas formas asociativas o empresariales propias de la ANUC y sus afiliados que lo soliciten. Esto con apoyo de las demás direcciones de la asociación.
3. Las demás que le delegue el presidente o la junta directiva.

Artículo 31. La TESORERIA de la asociación estará a cargo de un tesorero nombrado por la junta directiva y cumplirá las siguientes funciones:

1. Recaudar, custodiar y responder por el manejo de los dineros que a cualquier título entren a la asociación.
2. Actuar como pagador de la asociación previa autorización del presidente.
3. Diligenciar y conservar los libros de tesorería.
4. Constituir las garantías que fueren necesarias para el desempeño de su cargo.
5. Firmar junto con el presidente los cheques y documentos valores.
6. Colaborar con el presidente y el fiscal en la elaboración del presupuesto, inventarios, informes, balances y estados financieros.
7. Responder por el manejo de los inventarios.
8. Las demás inherentes a su cargo o que le sean delegados por organismos superiores.

Artículo 32. La CONTABILIDAD de la asociación estará a cargo del tesorero, si fuere necesario con el apoyo de un contador público con tarjeta profesional designado y removido libremente por la junta Directiva.

## **CAPITULO VII**

### **De la vigilancia interna y del control legal**

Artículo 33. La vigilancia interna de la asociación estará a cargo de la Fiscalía, que es el órgano de supervisión y control interno de la asociación y será ejercida por un FISCAL principal con su respectivo suplente, elegido por la asamblea municipal para un periodo de cuatro (4) años coincidentes con el periodo de la junta directiva.

Al fiscal le corresponde velar por el cumplimiento del objeto social de la asociación y de la aplicación total de sus estatutos, para lo cual deberá: examinar, verificar y vigilar las operaciones, actos, cuentas, documentos, proyectos, políticas y demás asuntos propios de la asociación. Gozará de la facultad de inspección sobre los bienes y actos administrativos y vigilará que los directivos y empleados cumplan eficazmente con sus funciones y observen buena conducta.

En particular, el fiscal deberá cumplir las siguientes funciones:

1. Verificar la legalidad, conveniencia y transparencia de todas las operaciones contables y de administración de los bienes de la asociación.
2. Visar la contabilidad.
3. Elevar por escrito los requerimientos o cosas que sean necesarias y ante quien corresponda, o promover las acciones judiciales cuando el manejo irregular de los bienes de la asociación lo exija.
4. Avalar con su firma los inventarios, balances y estados financieros, previa verificación de su exactitud y existencia física.
5. Hacer seguimiento a los procesos judiciales en que sea parte la asociación.
6. Presentar los informes de su gestión a la asamblea municipal.

7. Convocar extraordinariamente a reuniones de la asamblea municipal, cuando a su juicio fueren indispensables para el cumplimiento del objeto social de la asociación, garantizar su existencia y preservar su patrimonio.
8. Las demás que sean inherentes a su cargo de conformidad a la ley, los estatutos o que le sean delegadas por la asamblea municipal.

Artículo 34. El fiscal suplente revelará al principal en sus ausencias temporales o definitivas. Cuando se presentase vacancia simultánea del fiscal principal y del fiscal suplente, se convocará a asamblea municipal extraordinaria para que elija sus reemplazos.

Artículo 35. El control legal y vigilancia externa de la asociación estará a cargo de la secretaría de gobierno municipal o el ente que determinen las normas legales.

## **CAPITULO VIII**

### **Tribunal de garantías, conciliación y disciplina.**

Artículo 36. Definición y funciones. El tribunal de garantías, conciliación y disciplina de la asociación es el órgano encargado de velar porque todos y cada una de las personas asociadas cumplan con las leyes, estatutos y reglamentos y con las decisiones de los distintos órganos. De la misma forma se encargará de los procesos disciplinarios en primera instancia.

Artículo 37. Funciones del Tribunal.

1. Expedir su propio reglamento de funcionamiento.
2. Elegir el presidente y secretario del mismo.
3. Resolver las diferencias que se presenten entre los órganos dignatarios o afiliados con ocasión del entendimiento y aplicación de las normas legales, estatutarias o reglamentarias garantizando el derecho de defensa a los implicados.
4. Investigar y sancionar disciplinariamente en primera instancia a los afiliados, directivos y demás dignatarios de la asociación.
5. Presentar informe sobre su gestión a la asamblea municipal.
6. Investigar y solicitar a la asamblea municipal la expulsión y sanción de sus afiliados cuando incurran en faltas disciplinarias.
7. Las demás que le asignen la asamblea municipal.

Artículo 38. Conformación, Dirección y vacancia.

El Comité de tribunal de garantías, Conciliación y disciplina estará conformado por tres (3) miembros elegidos por la asamblea municipal, para un periodo de cuatro (4) años.

El tribunal tendrá como cargos de dirección un presidente, un secretario y un vocal y se reunirá válidamente con la presencia cuando menos de dos (2) de sus miembros.

El tribunal se reunirá ordinariamente por lo menos dos (2) veces al año y extraordinariamente cada vez que sea necesario.

## **CAPITULO IX**

### **De la reforma de estatutos, disolución y liquidación**

Artículo 39. Los presentes estatutos podrán reformarse con la aprobación de al menos las dos terceras partes de los asociados hábiles participantes en la asamblea municipal previo estudio y debate del proyecto correspondiente.

Artículo 40. La asociación se disolverá por decisión de la asamblea municipal, requiriéndose para ello, la aprobación mediante el voto de al menos el 75% de los asociados hábiles presentes en la asamblea que la ordena.

El domicilio de los asociados será todo el municipio de ----- con sus respectivas veredas y algunos miembros de sus alrededores que no tengan ANUC en sus municipios.

Artículo 41. Serán causales de disolución de la asociación las siguientes:

1. Por la imposibilidad de cumplir su objeto social.
2. Por orden judicial o mandato legal.
3. Porque el número de miembros se reduzca a menos de diez

Artículo 42. En caso de disolución se procederá a la liquidación de la asociación por los procedimientos de ley que le sean aplicables y los fondos, propiedades, y bienes de cualquier naturaleza que resulten como excedente pasarán a los comités veredales de usuarios campesinos, miembros de la asociación departamental, cualquier asociación u otra forma organizativa que cumpla objetivos iguales o similares a los de la ANUC y de no encontrarse se entregara a la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos.

Los pasos Para liquidarla serán:

- Reunión con todos sus asociados.
- Levantamiento de acta de liquidación
- Tener todos los papeles de DIAN y Cámara de Comercio en regla.
- Entregar a quien corresponda sus bienes mediante acta de entrega...
- Llevar acta de liquidación a Cámara de Comercio y DIAN.

## **CAPITULO X**

### **Disposiciones Generales**

Artículo 43. La asamblea municipal podrá decretar la expulsión de sus asociados por incumplimiento reiterado de sus deberes con la asociación, por mala conducta, atentar contra su patrimonio o promover actos que atenten contra su unidad interna.

Artículo 44. Todos los temas y determinaciones adoptadas por la asamblea municipal, se harán constar en actas que llevarán la firma del presidente y secretario respectivo.

Artículo 45. La asociación adoptará dentro de sus propios símbolos una bandera y un escudo de su propia autonomía y el himno será el mismo de la asociación nacional de usuarios campesinos.

Artículo 46. La junta Directiva, podrá institucionalizar y reglamentar la imposición reconocimientos especiales para exaltar la labor de sus afiliados o de terceras personas naturales o jurídicas, públicas o privadas que con su gestión o apoyo hayan contribuido en alto grado al cumplimiento de los objetos de la ANUC, a destacadas conquistas sociales, económicas o políticas de los campesinos de Colombia y en general al fortalecimiento y protección de la organización campesina.

Artículo 47. Las asociaciones municipales, distritales, regionales, municipales, corregimentales y demás organizaciones afiliadas a la ANUC tienen el carácter de confederadas y como tales están obligadas a acatar los estatutos nacionales, los cuales irán implementando en los suyos, sin perjuicio de la autonomía que les da su propia personería.

Es obligación de la asociación municipal de usuarios campesinos y de las demás organizaciones afiliadas a la ANUC utilizar a continuación de nombre la sigla “ANUC”.

La junta directiva municipal dictará la resolución mediante la cual reconoce el carácter de afiliados a la asociación municipal, a los campesinos formalmente asociados.

Artículo 48. Para la realización de las asambleas de las asociaciones municipales de usuarios campesinos será obligatorio informar a la respectiva directiva departamental sobre su convocatoria con la finalidad de que asistan delegados suyos para que asesoren y vigilen el cumplimiento de las funciones y procedimientos de la organización.

Artículo 49. La organización de las juventudes y mujeres rurales en la ANUC gozará internamente de una autonomía especial para que se conformen comités de gestión cobijados por la misma personería jurídica de la asociación municipal. En consecuencia podrán formular, gestionar y ejecutar sus propios proyectos económicos, sociales o políticos para el respectivo sector. En todo caso, el desarrollo de los mismos estará bajo la responsabilidad del representante legal de la organización.

Para efectos organizativos de la ANUC, se entiende por jóvenes rurales todos los hombres y mujeres menores de 30 años afiliados a la organización. Sin embargo, para efectos de obtener los beneficios de programas oficiales del estado se someterán a los rangos definidos por la ley de juventudes y aquellas normas que la reglamenten o modifiquen.

Artículo 50. Para la aplicación de la disciplina interna, la ANUC se someterá a los siguientes lineamientos:

1. En todo caso se observará el debido proceso, por lo tanto las actuaciones serán escritas fundadas en hechos concretos y se garantizará el derecho a la defensa de los investigados.
2. Toda actuación disciplinaria se tramitará y resolverá en primera instancia por el Tribunal de garantías, conciliación y disciplina. Sobre las decisiones de primera instancia procederá el recurso de reposición ante el mismo tribunal, el cual debe interponerse y sustentarse dentro de

los cinco días hábiles siguientes a su notificación. También procede el recurso de apelación para que en segunda instancia conozca y resuelva lo pertinente, la asamblea municipal, para dar trámite a una apelación debe interponerse y sustentarse el recurso por escrito dentro de los cinco días hábiles siguientes a partir de la notificación de la decisión de primera instancia y procederá de manera directa o como recurso subsidiario de la reposición.

3. Las sanciones que podrán imponerse serán las contenidas en la siguiente escala, las cuales calificarán en su momento los órganos de primera y segunda instancia:
- Por faltas leves – Amonestación verbal por la primera vez y amonestación escrita la segunda vez.
  - Por faltas graves que atenten contra la unidad, el buen nombre o el adecuado manejo de los bienes y el cumplimiento o reglamentos de la organización – Suspensión temporal con pérdida de derechos hasta por seis (6) meses según la gravedad, siempre que se asuma la reparación del daño.
  - Por faltas gravísimas contra la unidad, la estabilidad, el buen nombre, el patrimonio o el incumplimiento de los estatutos expulsión definitiva de la organización.

Artículo 51. Los fiscales, los integrantes del tribunal de garantías, conciliación y disciplina que en un periodo no desempeñen los cargos para los cuales se les haya elegido, no podrán ser elegidos para ningún cargo en el periodo siguiente.

Artículo 52. Los presentes estatutos, se aplicaran a partir de su aprobación. La junta directiva queda facultada para hacer los ajustes formales que para su reconocimiento exijan dichos órganos.

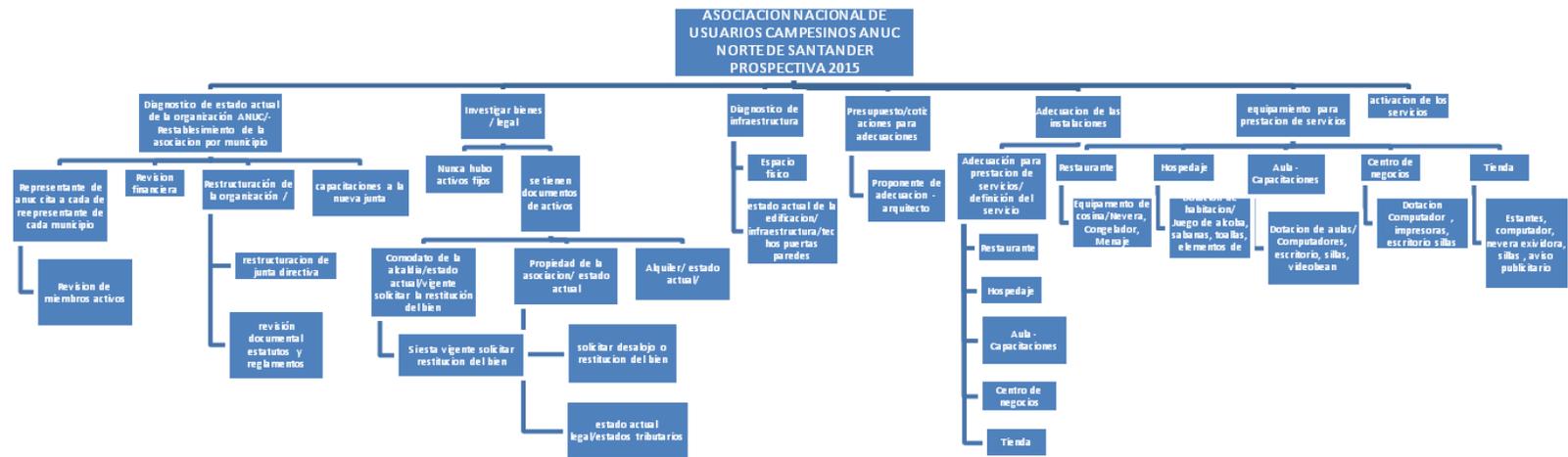
Los presentes estatutos se aprueban después de ser discutidos y analizados todos y cada uno de los capítulos y artículos y aprobados globalmente en las deliberaciones de la asamblea de la ANUC – Chinacota, realizada en el municipio de Chinacota Durante el día primero (1) del mes de Agosto de 2010.

Para constancia firman:

Presidente (a) de la asamblea Municipal

Secretario (a) de la asamblea municipal

### 9.3 ANEXO 3. EDT



#### 9.4 ANEXO 4. ALCANCE DEL PROYECTO

Asociación Nacional de Usuarios Campesinos, ANUC

### **ASOCIACION NACIONAL DE USUARIOS CAMPESINOS (ANUC)- NORTE DE SANTANDER- PROSPECTIVA 2015**

Asunto:	<b>Alcance</b>
Fecha:	<b>18/05/2015</b>

#### **Historial de Revisiones**

<b>Fecha</b>	<b>Versión</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>
18/05/2015	01	Versión inicial – Alcance 03	CRISTINA ERBELLA MILLAN CORTES PEDRO VICENTE CACUA BERNAL

# Contenido

1.	OBJETIVOS DEL PROYECTO *	2
2.	FINALIDAD DEL PRODUCTO *	2
3.	DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PRODUCTO *	2
4.	FASES, HITOS Y ENTREGABLES *	3
5.	LÍMITES, RESTRICCIONES Y SUPUESTOS *	4
6.	RIESGOS INICIALES	5
7.	ORGANIZACIÓN PREVISTA *	5
8.	ESTIMACIÓN INICIAL DE COSTOS *	5
9.	REFERENCIAS	6

## **1. OBJETIVOS DEL PROYECTO \***

Formular un modelo organizacional para que la ANUC Norte de Santander, se restablezca como un ente al servicio de los Campesinos.

## **2. FINALIDAD DEL PRODUCTO \***

Para la asociación Nacional de usuarios Campesinos ANUC, será de gran utilidad tener un proyecto en donde se muestren las actividades que se requieren para poder utilizar sus recursos de una forma óptima y satisfacer las necesidades de los campesinos Norte santandereanos.

## **3. DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PRODUCTO \***

El diagnostico organizacional y empresarial actual de Anuc con proyección a recuperar los inmuebles de la asociación y proporcionar una infraestructura adecuada para la prestación de servicios a los campesinos (restaurante,

hospedaje, aula de capacitaciones, centro de negocios o tienda) a través de un plan de adecuación, remodelación o construcción, según sea el caso en cada Municipio de Norte de Santander

#### **4. FASES, HITOS Y ENTREGABLES \***

Se enumeran las fases, los hitos y los principales entregables, los requisitos que los mismos deben cumplir y los criterios de aceptación de cada uno de ellos. En los casos en que se requiera una aprobación formal asociada se indica quién es responsable de la misma.

FASES	HITOS	ENTREGABLES	Requisitos	Responsable de Aprobación
P L A N E A C I O N	Autorización de ANUC para intervenir un municipio.	<b>Informe de activación ANUC Municipal</b>		Director de ANUC con los representantes de la asociación de cada municipio
			informe	Representante de la asociación de cada municipio
			lista de miembros	Representante de la asociación de cada municipio
			estados financieros	Representante de la asociación de cada municipio
			acta de reunión	Representante de la asociación de cada municipio
			camara y comercio	Nueva junta directiva
			ajustes	Nueva junta directiva
			certificados de capacitación	comité de educación
E J E C U C I O N	Falta de recursos económicos para desarrollar el proyecto.	<b>Documentos legales del bien</b>		comité legal
			documentos legales del bien	comité legal
			acuerdo de comodato	comité legal
			sentencia de restitución	comité legal
			documentos legales del bien	comité legal
			declaración de predial	comité legal
			sentencia de restitución	comité legal
			documentos legales del bien	comité legal
		<b>Planos e informe</b>		comité técnico
			planos	comité técnico
			informe	comité técnico
		<b>Informe, juego de planos y cotizaciones</b>		Proponente de adecuación - arquitecto
			informe, juego de planos y cotizaciones	Proponente de adecuación - arquitecto
		<b>Infraestructura con instalaciones eléctricas e hidráulicas</b>		
			adecuaciones físicas según propuesta	proponente
			Instalaciones eléctricas, hidráulicas para definir bien o servicio	proponente
			Instalaciones eléctricas, hidráulicas para restaurante	proponente
			Instalaciones eléctricas, hidráulicas para hospedaje	proponente
			Instalaciones eléctricas, hidráulicas para aula de capacitaciones	proponente
			Instalaciones eléctricas, hidráulicas para centro de negocios	proponente
			Instalaciones eléctricas, hidráulicas para tienda	proponente
		<b>Inmueble apto para prestación de servicios</b>		
			cotizaciones para cada servicio	comité de compras
			Equipos instalados Restaurante/Equipamento de cocina - comedor	comité de compras
			Dotación instalada Hospedaje/Dotación de habitación	comité de compras
			Dotación instalada Aula/capitaciones / Dotación de aulas	comité de compras
	Dotación instalada centro negocios/Computador, impresoras, escritorio sillas	comité de compras		
	Dotación instalada Tienda/computador, nevera exhibidora, sillas, aviso	comité de compras		

## 5. LÍMITES, RESTRICCIONES Y SUPUESTOS \*

Existencia del espacio físico más no la restitución o disponibilidad del mismo.

Falta de interés en los campesinos.

No disponibilidad de recursos económicos en el momento oportuno.

La ANUC y/o no deje desarrollar el proyecto en el municipio.  
No se pueda desarrollar el proyecto por limitantes políticos o sociales.

## 6. RIESGOS INICIALES

Identificación inicial de riesgos. En este documento solamente se elabora una lista de los mismos.

## 7. ORGANIZACIÓN PREVISTA \*

Integración inicial del equipo de proyecto.

<b>Nombre</b>	<b>Rol</b>	<b>Organización / Área</b>
<b>ANUC</b>	<b>Patrocinador</b>	<b>ANUC</b>
<b>PEDRO VICENTE CACUA BERNAL</b>	<b>Director</b>	<b>Administrativo</b>
<b>CRISTINA ERBELLA MILLAN CORTES</b>	<b>Director</b>	<b>Administrativo</b>
<b>Comité legal</b>	<b>Jurídico</b>	<b>Jurídico</b>
<b>comité técnico</b>	<b>Infraestructura</b>	<b>Técnico</b>
<b>Proponente (arquitecto)</b>	<b>Infraestructura</b>	<b>Técnico</b>
<b>Comité de compras</b>	<b>Adquisiciones</b>	<b>Técnico</b>

## 8. ESTIMACIÓN INICIAL DE COSTOS \*

El presupuesto está sujeto al diagnóstico y a la disponibilidad de servicios en cada municipio.

## 9. REFERENCIAS

Se identifican en el cuadro que sigue los documentos ya elaborados que forman parte de los antecedentes. Ejemplos usuales son los pliegos licitatorios, los contratos y/o los casos de negocio elaborados para la selección del proyecto.

<b>Documento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ubicación del documento</b>
Estatutos de la Asociación Departamental de usuarios campesinos de Norte de Santander.	Muestra las directrices y políticas de la organización.	(Ver anexo 1).
Estatutos de la Asociación Municipal de usuarios campesinos de norte de Santander.	Muestra las directrices y políticas de la organización municipal.	(Ver anexo 2).
Lista de miembros ANUC municipal	Muestra la lista de los posibles participantes	( Oficinas de ANUC)

## 9.5 ANEXO 5. DIAGRAMA DE GANTT





## 9.6 ANEXO 6. HOJA DE TAREAS

ACTIVIDADES		TIEMPO/di as	RESPONSABLE	COSTOS	ENTREGABLE	PRECEDE
<b>1</b>	<b>Activación de la asociación ANUC Municipal</b>	230	Director de ANUC con los representantes de la asociación de cada municipio	\$ 1.500.000	informe de activación ANUC Municipal	
<b>1.1</b>	Diagnostico estado actual de la organización /restablecimiento de la asociación ANUC por municipio	8	Representante de la asociación de cada municipio	\$ 50.000	informe	
<b>1.1.1</b>	revisión de miembros activos	8	Representante de la asociación de cada municipio	\$ 50.000	lista de miembros	1.1
<b>1.2</b>	Revisión financiera	8	Representante de la asociación de cada municipio	\$ 50.000	estados financieros	1.1.1
<b>1.3</b>	Reestructuración de la organización	15	Representante de la asociación de cada municipio	\$ 50.000	acta de reunión	1.1, 1.1.1
<b>1.3.1</b>	reestructuración de junta directiva	1	Nueva junta directiva	\$ 50.000	cámara y comercio	1.1, 1.1.1
<b>1.3.2</b>	revisión documental estatutos y reglamentos	10	Nueva junta directiva	\$ 50.000	ajustes	1.3
<b>1.4</b>	capacitaciones a la nueva junta	180	comité de educación	\$ 1.200.000	certificados de capacitación	1.3.1
<b>2</b>	<b>investigar bienes - documentación legal</b>	8	comité legal	\$ 1.450.000	documentos legales del bien	
<b>2.1</b>	Nunca hubo activos fijos	0	comité legal	\$ -	N/A	1.1
<b>2.2</b>	Se tienen documentos de los activos	8	comité legal	\$ 50.000	documentos legales del bien	1.1
<b>2.2.1</b>	Comodato de la alcaldía/estado actual	0	comité legal	\$ 50.000	acuerdo de comodato	2.2
<b>2.2.1</b>	Si está vigente solicitar restitución del bien	0	comité legal	\$ 1.000.000	sentencia de restitución	2.2.1
<b>2.3</b>	propiedad de la asociación/ estado actual/	0	comité legal	\$ 50.000	documentos legales del bien	2.2
<b>2.3.1</b>	estado actual legal/estados tributarios	0	comité legal	\$ 300.000	declaración de predial	2.2.1
<b>2.3.2</b>	solicitar desalojo o restitución del bien	0	comité legal	\$ 1.000.000	sentencia de restitución	2.2.1
<b>2.4</b>	alquiler/ estado actual/	0	comité legal	\$ 50.000	documentos legales del bien	2.2

<b>3</b>	<b>Diagnóstico de infraestructura</b>	<b>30</b>	comité técnico	<b>\$ 1.200.000</b>	<b>Planos e informe</b>	
<b>3.1</b>	Espacio físico	15	comité técnico	\$ 600.000	planos	2.2.1,2.4
<b>3.3</b>	estado actual de la edificación/ infraestructura/techos puertas paredes	15	comité técnico	\$ 600.000	informe	3.1

<b>4</b>	<b>Presupuesto/cotizaciones para adecuaciones</b>	<b>8</b>	Proponente	<b>\$ 500.000</b>	<b>informe, juego de planos y cotizaciones</b>	
<b>4.1</b>	Proponente de adecuación – arquitecto	8	Proponente	\$ 500.000	informe, juego de planos y cotizaciones	3.3

<b>5</b>	<b>Adecuación de las instalaciones</b>	<b>55</b>		<b>\$ 7.500.000</b>	<b>Infraestructura con instalaciones eléctricas e hidráulicas funcionales</b>	
<b>5.1</b>	Adecuación para prestación de servicios/ definición del servicio	15	Proponente	\$ 4.000.000	adecuaciones físicas según propuesta	4.1
<b>5.1.1</b>	Restaurante	8	Proponente	\$ 1.000.000	Instalaciones eléctricas, hidráulicas	5.1
<b>5.1.2</b>	Hospedaje	8	Proponente	\$ 1.000.000	Instalaciones eléctricas, hidráulicas	5.1
<b>5.1.3</b>	Aula – Capacitaciones	8	Proponente	\$ 500.000	Instalaciones eléctricas, hidráulicas	5.1
<b>5.1.4</b>	Centro de negocios	8	Proponente	\$ 500.000	Instalaciones eléctricas, hidráulicas	5.1
<b>5.1.5</b>	Tienda	8	Proponente	\$ 500.000	Instalaciones eléctricas, hidráulicas	5.1

<b>6</b>	<b>Equipamiento para prestación de servicios</b>	<b>48</b>	comité de compras	<b>\$ 39.500.000</b>	<b>Inmueble apto para prestación de servicios</b>	
<b>6.1</b>	Cotizaciones de bienes a adquirir	8	comité de compras	\$ 500.000	cotizaciones para cada servicio	5.1
<b>6.1</b>	Restaurante/Equipamiento de cocina – comedor	8	comité de compras	\$ 15.000.000	Equipos instalados	5.1.1
<b>6.2</b>	Hospedaje/Dotación de habitación	8	comité de compras	\$ 15.000.000	Dotación instalada	5.1.2
<b>6.3</b>	Tienda/computador, nevera exhibidora, sillas , aviso	8	comité de compras	\$ 3.000.000	Dotación instalada	5.1.5
<b>6.4</b>	Aula/capacitaciones / Dotación de aulas	8	comité de compras	\$ 4.000.000	Dotación instalada	5.1.3
<b>6.5</b>	centro negocios/Computador , impresoras, escritorio sillas	8	comité de compras	\$ 2.000.000	Dotación instalada	5.1.4

7

Activación de los servicios

379

6.1

## 9.7 ANEXO 7. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO.

Asociación Nacional de Usuarios Campesinos, ANUC

### ASOCIACION NACIONAL DE USUARIOS CAMPESINOS (ANUC)- NORTE DE SANTANDER- PROSPECTIVA 2015

Asunto:	<b>Acta de Constitución</b>
Fecha:	<b>30/05/2015</b>

#### Historial de Revisiones

<b>Fecha</b>	<b>Versión</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>
230/05/2015	01	Versión inicial – V01	CRISTINA ERBELLA MILLAN CORTES PEDRO VICENTE CACUA BERNAL

Nombre actual del archivo: Acta de constitución 01- V01

## Contenido

1. INTRODUCCIÓN	
2. PROPÓSITO DEL PROYECTO	4
3. BENEFICIO ESPERADO DEL PROYECTO	4
4. DESCRIPCIÓN BREVE	4
5. EQUIPO DE TRABAJO	6
6. INFLUENCIA DE LOS INTERESADOS	6
7. FASES, HITOS Y ENTREGABLES	6
8. PRESUPUESTO INICIAL	7
9. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	7
10. SUPUESTOS Y RESTRICCIONES	7
11. REFERENCIAS	7

### 1. INTRODUCCIÓN

La organización campesina más importante de la II posguerra mundial en Colombia, fue: la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC).

La historia de Colombia tiene una constante: la lucha del campesinado por la tierra y por la distribución equitativa de los recursos. Esas son consignas de la mayor importancia para el movimiento campesino del país.

El objetivo de esa pugna va más allá de conseguir un pedazo de tierra donde asentarse. Se extiende a garantizar el territorio donde las gentes del campo van a desarrollarse como personas en el ámbito familiar y social, donde también van a conseguir principalmente su alimento y donde llevarán a cabo varias actividades productivas. Por esto, el acceso a la tierra se constituye en un derecho y su lucha ha tomado diferentes dinámicas a nivel regional en el país. De allí que la confrontación se establezca con los diversos actores sociales de las zonas, entre ellos, los terratenientes (dueños de inmensas cantidades de tierra, casi siempre inutilizadas) y las instituciones del Estado.

Los campesinos colombianos son los más afectados por la violencia política. La guerra de guerrillas y su contrapartida la guerra contrainsurgente del Ejército y los paramilitares se adelanta principalmente en el campo. Son también campesinos humildes los que tradicionalmente han sufrido el reclutamiento forzado para prestar el servicio militar en las Fuerzas Armadas.

En los años 70 se produjo un movimiento orgánico de lucha por la tierra que resolvió la recuperación de centenares de latifundios. Sus demandas se ceñían a una divisa

reformista. El Primer Congreso de la ANUC declaró que la solución a los problemas campesinos no estaba en la lucha de clases, sino en la lucha pacífica contra el atraso y la marginalidad. Hervía en los campesinos el anhelo de ser propietarios, no “sirvientes de los ricos”.

En los 80, ya derrotado y dividido, el movimiento degeneró en movilizaciones dispersas, a veces salpicadas de guerrilleros del Epl o del Eln. Mientras el ala radical de ANUC languidecía, la oficialista tornaba al clientelismo. Los labriegos de la Costa que habían conquistado sus tierras en la década del 70, las perderían en los años 90. El narcotráfico y sus ejércitos se hacían terratenientes y cerraban filas con el gamonalismo regional.

En 1967 fue creada la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos -ANUC- por el Gobierno de Carlos Lleras Restrepo con el propósito de neutralizar los peligros de una creciente polarización política del campesinado ...que en la década del 60 comenzaba a dar muestras de creciente iniciativa política a través de organizaciones gremiales, movilizaciones espontáneas por la tierra y apoyo directo o indirecto a la guerrilla...-en el que la ANUC serviría- para integrar las demandas y reivindicaciones campesinas en el esquema de las mediaciones estatales necesarias para la 'Transformación Nacional' ...sostenido por la ilusión de los evidentes síntomas de malestar rural permitirían superar la 'funesta ceguera' que había distinguido la actitud de las clases propietarias frente al movimiento campesino.

La 'funesta ceguera' se mantuvo y lo que pudo ser la canalización institucional del conflicto agrario se desbordó ante la insatisfacción de los reclamos campesinos. Al comenzar la década del setenta la Anuc congregaba 800 mil campesinos, que eran de varias regiones, sobre todo en la Costa Atlántica, a invasiones de tierras sin precedentes en la historia del país; las marchas, los paros, la ocupación de edificios públicos y la politización revolucionaria de gran parte de los líderes campesinos molestó a las clases dirigentes que optaron por la división del movimiento, la represión y la eliminación legal de las alternativas reformistas. Para 1972, la cifra de detenciones a campesinos se eleva a dos mil ochenta y cuatro casos, que contrasta con los ochocientos cuarenta y cinco registrados en el año anterior. La intervención policial es sustituida y/o reforzada por la creciente militarización de los conflictos desatados por la invasión de tierras y las movilizaciones gremiales. Los campesinos de la ANUC, otrora 'hijos predilectos' del régimen, pasan a engrosar las filas de los antisociales y perturbadores del orden público.

La lucha gremial de los campesinos fue debilitándose al punto de que la lucha central por la tierra cedió ante otras prioridades impuestas por la guerra sucia, entendida como el asesinato de dirigentes populares y de izquierda por fuerzas militares o paramilitares desde la segunda mitad de los ochenta...A las luchas tradicionales por la tierra y la política agraria se han unido en estos últimos años protestas por derechos humanos y necesidades básicas (infraestructura y servicios).

El proyecto plantea darle una nueva vida al capítulo de la ANUC en el Norte de Santander, los cuales tienen presencia en los cuarenta municipios del departamento, en donde existen bienes y recursos que no han sido utilizados por la asociación en más de dos décadas, pero se pretenden recuperar para el beneficio del campesinado Norte Santandereano.

## **2. PROPÓSITO DEL PROYECTO**

Formular un modelo organizacional para que la ANUC Norte de Santander, restablezca como un ente al servicio de los Campesinos.

## **3. BENEFICIO ESPERADO DEL PROYECTO**

La ANUC departamental, tuvo presencia en los 40 municipios del departamento, con sus organizaciones municipales, así como la tenencia de bienes (La Casa Campesina). La intención de este proyecto es volver a activar a estas organizaciones municipales y recuperar los bienes, para plantear los nuevos servicios que se les prestarán a los campesinos del Norte de Santander.

## **4. DESCRIPCIÓN BREVE**

Las conclusiones emitidas por el comité de expertos, permiten determinar que para lograr el objetivo principal se realizara un análisis aplicado de las nueve áreas del conocimiento del PMI como variables que afectan con mayor influencia la problemática planteada, así:

Definir la Gestión del Alcance del Proyecto, la cual describe los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarse satisfactoriamente. Se compone de los procesos: Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Crear EDT, Verificación del Alcance y Control del Alcance.

Emplear la Gestión de la Calidad del Proyecto, para describir los procesos necesarios para asegurar que el proyecto cumpla con los objetivos para los cuales ha sido emprendido. Se compone de los procesos: Planificación de Calidad, Realizar Aseguramiento de Calidad y Realizar Control de Calidad.

Calcular la Gestión del Tiempo del Proyecto, esta describe los procesos relativos a la puntualidad en la conclusión del proyecto. Se compone de los procesos: Definición de las Actividades, Establecimiento de la Secuencia de las Actividades, Estimación de Recursos de las Actividades, Estimación de la Duración de las Actividades, Desarrollo y Control del Cronograma.

Seleccionar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto, por medio de las cuales se describen los procesos para comprar o adquirir productos, servicios o resultados, así como para contratar procesos de dirección. Se compone de los procesos: Planificar las Compras y Adquisiciones, Planificar la Contratación, Administración del Contrato y Cierre del Contrato.

Describir la Gestión de la Integración del Proyecto, la cual muestra los procesos y actividades que forman parte de los diversos elementos de la Dirección de Proyectos, que se identifican, definen, combinan, unen y coordinan dentro de los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos. Se compone de los procesos: Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto, Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar, Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto, Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto, Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto, Control Integrado de Cambios y Cerrar Proyecto.

Identificar la Gestión de los Costos del Proyecto, en la que se describen los procesos involucrados en la planeación, estimación, presupuesto y control de costos de forma que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado. Se compone de los procesos: Estimación de Costos, Preparación del Presupuesto de Costos y Control de Costos.

Registrar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, para describir los procesos relacionados con la generación, distribución, almacenamiento y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma. Se compone de los procesos: Planificación de las Comunicaciones, Distribución de la Información, Informar el Rendimiento y Gestionar a los Interesados.

Establecer la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, en donde se describen los procesos para organizar y dirigir los Recursos Humanos del proyecto. Se compone de los procesos: Planificación de los Recursos Humanos, Adquirir el Equipo del Proyecto, Desarrollar el Equipo del Proyecto y Gestionar el Equipo del Proyecto.

Identificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto, para la descripción de los procesos relacionados con el desarrollo de la gestión de riesgos de un proyecto. Se compone de los procesos: Planificación de la Gestión de Riesgos, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta a los Riesgos, Seguimiento y Control de Riesgos.

## 5. EQUIPO DE TRABAJO

Nombre	Rol	Organización / Área
<b>ANUC</b>	Patrocinador	ANUC
<b>PEDRO VICENTE CACUA BERNAL</b>	Director	Administrativo
<b>CRISTINA ERBELLA MILLAN CORTES</b>	Director	Administrativo
<b>Comité legal</b>	Jurídico	Jurídico
<b>Comité técnico</b>	Infraestructura	Técnico
<b>Proponente (arquitecto)</b>	Infraestructura	Técnico
<b>Comité de compras</b>	Adquisiciones	Técnico

- La ANUC está interesada en reactivar en todos los municipios su presencia institucional, para brindarle al campesino sus servicios; por tal razón es una necesidad para la Asociación y su apoyo incondicional.
- Los directores del proyecto tienen plena autonomía para el desarrollo del mismo, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos.

## 6. INFLUENCIA DE LOS INTERESADOS

Identificación inicial de interesados, pudiendo elaborarse un cuadro inicial como el que sigue:

Interesados	Expectativas	Grado de influencia
<b>ANUC</b>	Reactivar sus actividades en cada municipio	Alto
<b>ALCALDIAS MUNICIPALES</b>	Fortalecer la organización campesina	Alto
<b>Campesinos</b>	Hacer parte de una organización sólida y sostenible que los represente y les preste servicios.	Alto

## 7. FASES, HITOS Y ENTREGABLES

Se describe el nombre de las fases, los hitos y principales entregables, en el caso de que dicha información esté disponible al inicio del proyecto.

FASES	HITOS	ENTEGABLES PRINCIPALES
<b>Planeación</b>	Autorización de ANUC	Informe de activación ANUC

	para intervenir un municipio.	Municipal Documentos legales del bien
<b>Ejecución</b>	Falta de recursos económicos para desarrollar el proyecto.	Planos e informe Informe, juego de planos y cotizaciones Infraestructura con instalaciones eléctricas e hidráulicas funcionales Dotación instalada

## 8. PRESUPUESTO INICIAL

El presupuesto está sujeto al diagnóstico y a la disponibilidad de servicios en cada municipio.

## 9. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Existencia del espacio físico más no la restitución o disponibilidad del mismo.
- Falta de interés en los campesinos.
- No disponibilidad de recursos económicos en el momento oportuno.

## 10. SUPUESTOS Y RESTRICCIONES

La ANUC y/o no deje desarrollar el proyecto en el municipio.  
No se pueda desarrollar el proyecto por limitantes políticos o sociales.

## 11. REFERENCIAS

Se identifican en el cuadro que sigue los documentos ya elaborados que forman parte de los antecedentes. Ejemplos usuales son los pliegos licitatorios, los contratos y/o los casos de negocio elaborados para la selección del proyecto.

Documento	Descripción	Ubicación del documento
Estatutos de la Asociación Departamental de usuarios campesinos de norte de Santander.	Muestra las directrices y políticas de la organización.	(Ver anexo 1).
Estatutos de la Asociación Municipal de usuarios campesinos de	Muestra las directrices y políticas de la organización municipal.	(Ver anexo 2).

norte de Santander.		
Lista de miembros ANUC municipal	Muestra la lista de los posibles participantes	( Oficinas de ANUC)

## 9.8 ANEXO 8. ACTA DE REUNIONES.

Asociación Nacional de Usuarios Campesinos, ANUC

### ASOCIACION NACIONAL DE USUARIOS CAMPESINOS (ANUC)- NORTE DE SANTANDER- PROSPECTIVA 2015

Asunto:	<b>Acta de Reunión</b>
Fecha:	<b>30/05/2015</b>

#### Historial de Revisiones

Fecha	Versión	Descripción	Autor
30/05/2015	01	Versión inicial	CRISTINA MILLAN CORTES
			PEDRO VICENTE CACUA BERNAL

**ASISTENCIA:**

<b>Personas citadas</b>	<b>% participación en la reunión</b>

**AGENDA:**

**DESARROLLO DE LA REUNIÓN:**

**SE RESUELVE:**

1)

<b>TAREAS ASIGNADAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>FECHA ENTREGA</b>

**PENDIENTES:**

**EVALUACION DE LA REUNION:**

Índice de productividad (0 a 5) =

**PROXIMA REUNION:**

Fecha y hora

Lugar

Agenda tentativa:

## 9.9 ANEXO 9. INFORME DE AVANCE

Asociación Nacional de Usuarios Campesinos, ANUC

### ASOCIACION NACIONAL DE USUARIOS CAMPESINOS (ANUC)- NORTE DE SANTANDER- PROSPECTIVA 2015

Asunto:	<b>Informe de Avance</b>
Fecha:	<b>30/05/2015</b>

#### Historial de Revisiones

<b>Fecha</b>	<b>Versión</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>
30/05/2015	01	Versión inicial	Cristina Millán Cortés
			Pedro Vicente Cagua Bernal

## **INFORME NO. XXX    PERÍODO DD/MM/AAA**

El nombre del informe de avance indicará la fecha a la que corresponde.

Este modelo corresponde a un informe detallado de avance para poder conocer cuál es el estado actual del proyecto.

No es adecuado para elevarlo a Directores de área, en cuyo caso se trabajará sobre el modelo de informe sintético.

### **RESULTADOS O CONCLUSIONES PARCIALES**

Detallar los resultados más importantes alcanzados por el proyecto hasta el momento y las conclusiones técnicas que puedan ser extraídas en esta etapa del proyecto

### **ALERTAS**

Detallar las situaciones que potencialmente pueden generar inconvenientes en el avance futuro del proyecto.

### TAREAS TERMINADAS EN EL PERÍODO

FASES/ HITOS/ ENTREGABLES	TAREAS	Tiempo estimado	Tiempo real	Costo previsto	Costo real

### TAREAS DEL PERÍODO

FASES/ HITOS/ ENTREGABLES	TAREAS	Tiempo estimado	Observacion es	Estado

Aquí van las tareas que comenzaron efectivamente y las que debieron haber comenzado. Es estado es un semáforo, que tendrá color y trama para distinguirlo en caso de ser impreso en blanco y negro. Las tareas no pueden superar los 30 días.

### COSTOS INCURRIDOS:

Concepto	Entregable/Descripción	Monto Total	Observacion es
	9.1.1		
	9.1.2		
	9.1.3		
	9.1.4		

Nota: Montos en Pesos Uruguayos.

## AJUSTES A LA PLANIFICACION

### LISTA DE CAMBIOS

ID	ESTADO	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	Fecha Solicitado /resol.

### LISTA DE INCIDENCIAS

ID	ESTADO	DESCRIPCIÓN	Fecha Desde	Comentario	Responsable	Fecha limite /Resol-

### RIESGOS PRINCIPALES

ID	RIESGO	FECHA	Prob/ Impacto	Efecto	Estrategia	Disparador

**Temas pendientes a resolver**

<b>Descripción</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha límite</b>	<b>Comentarios/Responsables</b>

## 9.10 ANEXO 10. COMUNICACIONES

ASOCIACION NACIONAL DE USUARIOS CAMPESINOS (ANUC)- NORTE DE SANTANDER- PROSPECTIVA 2015 - MATRIZ RACI

R Responsable  
 A Responsable final - responsable de aprobación  
 C Consultado  
 I Informado

ID	HITOS O TAREAS PRINCIPALES	ROLES O PERSONAS					
		XX	XX	XX	XX	XX	XX
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

**ASOCIACION NACIONAL DE USUARIOS CAMPESINOS (ANUC)- NORTE DE SANTANDER- PROSPECTIVA 2015 - MATRIZ DE INTEREZADOS**

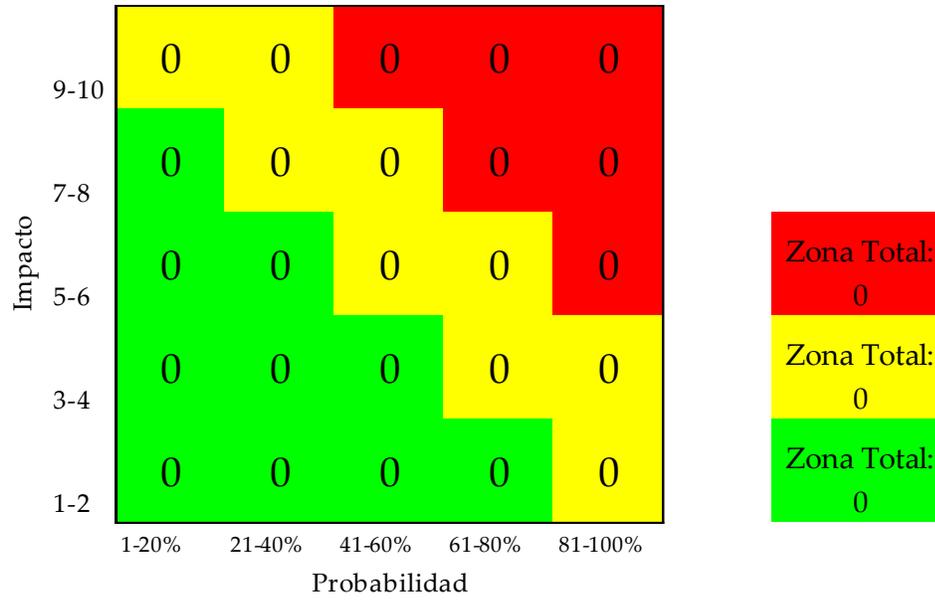
ID	Interesados	Interés	Cómo incide en el proyecto	Estrategia / Acción a tomar	Responsable	Fecha límite
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

ASOCIACION NACIONAL DE USUARIOS CAMPESINOS (ANUC)- NORTE DE SANTANDER- PROSPECTIVA 2015 - MATRIZ DE COMUNICACIONES

ID	FASE	INFORMACION A COMUNICAR	FRECUENCIA	MEDIO	DESTINATARIOS	RESPONSABLE
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						



# Matriz de riesgos



## CRITERIOS

---

1-2 1-20%					3-4 1-20%					5-6 1-20%					7-8 1-20%					9-10 1-20%				
Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result	Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result	Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result	Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result	Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result
1%	1	1%	2	0	1%	3	1%	4	0	1%	5	1%	6	0	1%	7	1%	8	0	1%	9	1%	10	0
21-40%					21-40%					21-40%					21-40%					21-40%				
Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result	Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result	Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result	Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result	Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result
21%	1	21%	2	0	21%	3	21%	4	0	21%	5	21%	6	0	21%	7	21%	8	0	21%	9	21%	10	0
41-60%					41-60%					41-60%					41-60%					41-60%				
Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result	Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result	Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result	Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result	Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result
41%	1	41%	2	0	41%	3	41%	4	0	41%	5	41%	6	0	41%	7	41%	8	0	41%	9	41%	10	0
61-80%					61-80%					61-80%					61-80%					61-80%				
Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result	Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result	Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result	Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result	Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result
61%	1	61%	2	0	61%	3	61%	4	0	61%	5	61%	6	0	61%	7	61%	8	0	61%	9	61%	10	0
81-100%					81-100%					81-100%					81-100%					81-100%				
Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result	Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result	Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result	Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result	Prob	Impacto	Prob	Impacto	Result
81%	1	81%	2	0	81%	3	81%	4	0	81%	5	81%	6	0	81%	7	81%	8	0	81%	9	81%	10	0

## 9.12 ANEXO 12. SOLICITUD DE CAMBIO

Asociación Nacional de Usuarios Campesinos, ANUC

### ASOCIACION NACIONAL DE USUARIOS CAMPESINOS (ANUC)- NORTE DE SANTANDER- PROSPECTIVA 2015

Asunto:	<b>Alcance</b>
Fecha:	<b>30/05/2015</b>

#### Historial de Revisiones

<b>Fecha</b>	<b>Versión</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>
30/05/2015	01	Versión inicial	CRISTINA MILLAN CORTES
			PEDRO VICENTE CACUA BERNAL

<b>Solicitud realizada por:</b>	<b>Estado *</b>	<b>Solicitud:Cxxx- aaaammdd</b>
<b>Entregable o Funcionalidad afectada:</b>	<b>Clasificación **</b>	<b>Criticidad ***</b>
<b>Descripción del problema:</b>		
<b>Solución técnica:</b>		
<b>IMPACTO</b>		
<b>Cronograma</b>	<b>Costo</b>	
<b>Aprobaciones</b>		

- \* Estado: Aprobado, Cancelado, En estudio, En espera
- \*\* Clasificación: Cambio de alcance, Evolución, Reparación
- \*\*\* Criticidad: Alta, Media, Baja

## 9.13 ANEXO 13. PROCEDIMIENTO GESTION DE CAMBIOS

Asociación Nacional de Usuarios Campesinos, ANUC

### ASOCIACION NACIONAL DE USUARIOS CAMPESINOS (ANUC)- NORTE DE SANTANDER- PROSPECTIVA 2015

#### Oficina de Proyectos

Procedimiento de Gestión de Cambios

#### Historial de Revisiones

Fecha	Versión	Descripción	Autor
30/05/2015	01	Versión inicial	

## Contenido

Contenido .....	2
1.Introducción .....	3
2.Objetivo.....	3
3.Reglas Generales .....	3
4.Procedimiento .....	4

## **1. INTRODUCCIÓN**

Para cumplir con las metas establecidas del proyecto, los tiempos y el presupuesto asignado, es recomendable evitar cualquier tipo de cambio en el alcance definido originalmente para el proyecto. Una buena gestión de cambios es clave para el éxito de cualquier proyecto.

### **9.2**

## **2. OBJETIVO**

El Objetivo de este documento es otorgar a todas las partes involucradas en el proyecto de un mecanismo controlado y ordenado para solicitar los cambios definidos originalmente en el alcance del proyecto estipulado, así como cualquier otro tipo de cambio que afecte el presupuesto, el cronograma y/o el contenido del proyecto.

## **3. REGLAS GENERALES**

Para realizar un cambio en el proyecto se seguirán las siguientes reglas:

El Gerente del Proyecto es el responsable de la Gestión de Cambios y de llevar el control de los cambios.

Existirá un Comité de Cambios (CC) que estará integrado por todas las partes involucradas en el proyecto.

El CC será responsable del tratamiento y aprobación final de todos los cambios solicitados.

Los cambios pueden ser identificados y solicitados por cualquiera de las partes.

Cada cambio deberá ser canalizado a través del Gerente de Proyecto para su clasificación, valoración y análisis.

Todas las Solicitudes de Cambio serán aceptadas, rechazadas o diferidas y además formarán parte de la documentación del proyecto.

Las solicitudes de Cambio una vez aprobadas por el Comité de Cambios, forman parte del contrato.

Cada solicitud de Cambio identificada en el proyecto, deberá ser manejada en forma centralizada de acuerdo al procedimiento de Gestión de Cambios

## 1. PROCEDIMIENTO

Cada solicitud de Cambio va a cumplir con el siguiente procedimiento:

**Paso 1 - Solicitud de Cambio:** Cuando una de las parte identifica un cambio, presenta el documento de “Solicitud de Cambio” al Gerente de Proyecto, completando el campo “Descripción del Problema”.

**Paso 2 - Identificación y Clasificación:** El Gerente de Proyecto identificará con un número único la Solicitud y Clasificará el cambio como: cambio de alcance, evolución o reparación y definirá su criticidad en: alta, media o baja.

**Paso 3 - Valoración y Análisis del Cambio:** El Gerente del Proyecto junto con el equipo del proyecto, hace el análisis del cambio, estimación, costos, cronograma, e impacto, en 5 días hábiles. Pudiendo ser definido un nuevo proyecto.

**Paso 4 - Aprobación de la Valoración:** El Comité de Cambio deberá aprobar formalmente el Cambio respecto a la estimación, costos, impacto, cronograma, etc. en un máximo de 10 días hábiles. El estado de la solicitud de cambio podrá ser: aprobada, cancelada, en estudio o en espera.

**Paso 5 - Desarrollo del Cambio:** Puede ser un proyecto nuevo, cumpliendo con las etapas correspondientes de Análisis, Diseño, Implementación, Pruebas e Implantación del Cambio. O puede ser un cambio que genere cambios en el Alcance, con las tareas de modificación de los planes de gestión, cronograma, costos, equipo, etc.