



**ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD FINANCIERA Y GESTIÓN DE RIESGOS DE  
LA ASOCIACIÓN SUPRADEPARTAMENTAL DE MUNICIPIOS DE LA REGIÓN  
DEL ALTO PATÍA - ASOPATÍA**

**DAIRA JARAMILLO CHAVES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS  
Y RELACIONES INTERNACIONALES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

**ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD FINANCIERA Y GESTIÓN DE RIESGOS DE  
LA ASOCIACIÓN SUPRADEPARTAMENTAL DE MUNICIPIOS DE LA REGIÓN  
DEL ALTO PATÍA ASOPATÍA**

**DAIRA JARAMILLO CHAVES**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Finanzas**

**Asesora:  
Dra. Maribel del Rosario Albornoz Rojas  
Economista, Especialista en Desarrollo Regional**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS  
Y RELACIONES INTERNACIONALES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva de su autor”.

Artículo 1º del Acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2008

A mi Padre Augusto  
A mi familia

Por su amor y ternura y por enseñarme  
siempre en dar todo de mí y ponerle  
corazón a lo que hago.

***Daira.***

## **AGRADECIMIENTOS**

A Maribel Albornoz Rojas, Asesora. Por toda su colaboración en la realización de este trabajo de grado.

A Carlos Santacruz Moreno, Director Ejecutivo de ASOPATÍA y amigo personal. Por todo su apoyo incondicional, que me ha permitido cada día crecer como persona y como profesional.

A Alfonso Edgar Mora, Profesional, quien a través de su seguimiento y acompañamiento Financiero, me ha permitido aprender y profundizar de sus conocimientos.

Al Equipo de ASOPATÍA, con quienes día a día se construye y se promueve el desarrollo humano sostenible en la Región del Alto Patía.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. GENERALIDADES	17
1.1 TÍTULO	17
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos	18
2. MARCO CONTEXTUAL	19
2.1 ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN SUPRADEPARTAMENTAL DE LOS MUNICIPIOS DE LA REGIÓN DEL ALTO PATÍA - ASOPATÍA	19
2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ASOCIACIÓN	20
2.3 PRINCIPALES HISTOS EN LA HISTORIA DE LA ASOCIACIÓN	21
2.4 PRINCIPALES LOGROS DE LA ASOCIACIÓN	22
2.5 EXPERIENCIA EN EL MANEJO DE RECURSOS	23
2.6 VALORES CORPORATIVOS	24
2.7 COBERTURA	25
2.8 SOPORTE INSTITUCIONAL Y HUMANO	26
3. PROCESO METODOLÓGICO	29
4. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD FINANCIERA DE ASOPATÍA	30

4.1	CONCEPTO DE RENTABILIDAD	30
4.2	LA RENTABILIDAD EN EL ANÁLISIS CONTABLE	30
4.3	CONSIDERACIONES PARA CONSTRUIR INDICADORES DE RENTABILIDAD	31
4.4	INDICADORES ÁRBOL DE RENTABILIDAD	32
4.4.1	Rentabilidad operativa	32
4.4.2	Indicadores de productividad	33
4.5	LA RENTABILIDAD FINANCIERA	40
4.5.1	Concepto rentabilidad financiera	40
4.5.2	Cálculo de la rentabilidad financiera	41
4.5.3	Balance financiero	42
5.	GESTIÓN DE RIESGOS DE ASOPATÍA	43
5.1	CONCEPTO DE RIESGO	43
5.1.1	Decisiones de riesgo	43
5.2	SECUENCIA A REALIZAR A LA HORA DE ANALIZAR LOS RIESGOS	44
5.3	INDICE DE GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN	46
5.3.1	Áreas de evaluación	46
6.	ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y GESTIÓN DE RIESGOS DE ASOPATÍA	52
6.1	ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	52
6.1.1	Estrategia de gestión de recursos	52
6.1.2	Estrategia de formas de asociación	54
6.1.3	Estrategia de control de riesgos	55

7. CONCLUSIONES	59
BIBLIOGRAFIA	60
ANEXOS	61

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Rentabilidad operativa	32
Cuadro 2. Productividad de los activos	34
Cuadro 3. Productividad del capital de trabajo operativo	35
Cuadro 4. Productividad de los activos fijos	35
Cuadro 5. Rotación de cartera	36
Cuadro 6. Período de recaudo	36
Cuadro 7. Margen bruto	38
Cuadro 8. Margen operativo	38
Cuadro 9. Margen neto	39

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama de ASOPATÍA	20
Figura 2. Proceso de promoción de grupos autogestionarios	23
Figura 3. Cobertura de Asociación	26
Figura 4. Árbol de rentabilidad	40
Figura 5. Estructura balance financiero	42
Figura 6. Estructura del análisis de riesgos (Diagrama)	45
Figura 7. Organigrama funcional de ASOPATÍA	58

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Cuadro Demostrativo de la Experiencia de ASOPATÍA en el Desarrollo de Proyectos.	61
Anexo B. Balance general comparativo años 2006 – 2007	64
Anexo C. Estado de actividad económica y social comparativo 2006-2007	65
Anexo D. Cuadro de evaluación por componentes índice de gestión, organización y planeación ASOPATÍA.	66
Anexo E. Componentes IGOP	67
Anexo F. Aprobados en la Primera Convocatoria – II Laboratorio de Paz	68
Anexo G. Proyectos primera convocatoria de desarrollo regional – I Laboratorio de Paz.	73
Anexo E. Proyecto Segunda Convocatoria Organizaciones de Base - II Laboratorio de Paz - Vigencias 2005, 2006 y 2007	77

## RESUMEN

Conocedores de la gran responsabilidad constitucional y legal de presentar una información financiera y contable oportuna, confiable y socialmente útil, que sirva de herramienta de gestión a los administradores públicos y a los ciudadanos en general, corresponde a organismos del estado brindar información cualificada y herramientas que sirvan de apoyo y complemento, que faciliten la tarea de administrar cifras ajustadas a la realidad económica de la Asociación Supradepartamental de Municipios de la Región Alto Patía – ASOPATÍA.

Las decisiones directivas pasan, en muchas ocasiones, por un análisis previo de la rentabilidad. En la mayoría de casos este análisis de la rentabilidad se basa en los datos obtenidos solo de los estados financieros individuales de la Asociación.

Sin embargo, la existencia de este análisis de la rentabilidad solo se realiza por un compromiso de rendir información a los socios mas no como una herramienta de utilidad para la toma de decisiones; los datos que proporcionan los estados financieros individuales de la Asociación, son insuficientes para realizar una valoración global de la actividad del conjunto de ASOPATIA. Por este motivo, el presente trabajo centra el análisis de la rentabilidad financiera y la gestión de riesgos que permitan evidenciar su verdadera situación de sostenibilidad a través del tiempo sin importar las tendencias políticas a la cual esta sometida como Asociación y entidad pública.

Se ha tenido el particular interés en desarrollar esta propuesta como documento funcional que responda a los requerimientos inmediatos de la Asociación. Considero que esta contribución interpreta y se identifica con gerencia del actual Director ejecutivo en busca de transparencia y desarrollo social humano sostenible en la región del Alto Patía.

## SUMMARY

Experts of the great constitutional and legal responsibility of presenting a financial information and opportune, reliable and socially useful accountant that it serves from administration tool to the public administrators and the citizenship in general, correspond to organisms of the state qualified information and tools that serve as support and complement that facilitate the task of administering adjusted figures to the economic reality of the Association Supradepartamental of Municipalities of the High Region Patía to toast-ASOPATÍA.

The directive decisions happen, in many occasions, for a previous analysis of the profitability. In most of cases this analysis of the profitability is based on the alone obtained data of the individual financial states of the Association.

However, the existence of this analysis of the alone profitability is carried out for a commitment of surrendering information to the partners but I don't eat a tool of utility for the taking of decisions; the data that provide the individual financial states of the Association, are insufficient to carry out a global valuation of the activity of the group of ASOPATIA. For this reason, the present work centers the analysis of the financial profitability and the administration of risks that allow to evidence its true sostenibilidad situation through the time without caring the political tendencies to the one which this subjected one as Association and public entity.

The particular interest has been had in developing this proposal like functional document that he/she responds to the immediate requirements of the Association. I consider that this contribution interprets and it is identified with management of the current executive Director in transparency search and sustainable human social development in the region of the High Patía.

## INTRODUCCION

Este trabajo de grado, pretende darle aplicabilidad a lo aprendido durante mi formación de postgrado en la Especialización de Finanzas, y tiene como propósito fundamental, contribuir al proceso de desarrollo empresarial en todas sus etapas, de la Asociación Suprdepartamental de Municipios de la Región del Alto Patía - ASOPATÍA, así mismo diagnosticarla mediante métodos de valoración y darle posibles soluciones a través de estrategias con el fin de consolidarla y procurar su sostenibilidad en el tiempo.

El principal objetivo de esta tesis, consiste en orientar a las entidades como Asociaciones de Municipios en este caso ASOPATÍA, sobre la importancia de llevar a cabo el proceso de análisis de situación financiera y gestión de riesgos como herramienta de toma de decisiones para la Dirección Ejecutiva.

En este sentido, el trabajo presenta en su primer capítulo, una síntesis de la parte legal y normativa que enmarca a ASOPATÍA. En el segundo capítulo, se describe el procedimiento general requerido para realizar el análisis de la rentabilidad financiera y sus diferentes proyecciones. En el tercer capítulo, se analiza la gestión de riesgos institucional.

Finalmente, en el capítulo cuarto, se muestra una serie de estrategias las cuales pueden ser adoptadas por el ente público, para cumplir con la necesidad que presenta ASOPATÍA de consolidar su información financiera que le permita de una manera mas eficaz, mitigar los riesgos con los diferentes actores públicos y privados de la región y, para la búsqueda de mejoramiento continuo, llevando a estructurar mejor sus proyectos de inversión social, y obtener información útil para la planeación financiera regional, que permiten analizar la conveniencia o inconveniencia de procesos y por ende contribuya con su misión de promover el desarrollo sostenible y la convivencia pacífica.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 TÍTULO

Análisis de la rentabilidad financiera y gestión de riesgos de la Asociación Supradepartamental de Municipios de la Región del Alto Patía - ASOPATIA.

### 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La experiencia adquirida por la Asociación en el marco de la ejecución de los diferentes programas y proyectos a los largo de su vida institucional, no ha permitido analizar de manera eficiente la rentabilidad y los riesgos de la Asociación, debido a que son muy pocos los espacios para hacer análisis, intercambiar y tomar decisiones prácticas.

El posicionamiento de ASOPATÍA a nivel regional es positivo, pero el nivel de ingresos es bajo, puesto que su sostenimiento depende de aportes ordinarios que realizan los municipios socios durante todo el año, los cuales se recaudan de manera pasiva y depende más de la voluntad política de los alcaldes y su cercanía con el Director Ejecutivo, que de una obligación legal la cual debe cumplirse.

Varias de las limitantes presentadas están en el componente de la estructural de ASOPATÍA, entre ellas tenemos: debilidad económica, carencia de una estructura administrativa, ausencia de programa de riesgos corporativos, la situación financiera y contable, y procesos de contratación lentos por la rigidez de las normas públicas.

Por lo anterior ante la falta de estrategias sólidas a nivel administrativo, financiero y de riesgos, se hace necesario realizar el análisis de rentabilidad y viabilidad financiera y gestión de riesgos de ASOPATÍA, con el fin de diseñar un plan de mejoramiento de viabilidad, rentabilidad y sostenibilidad financiera, administrativa; en el corto, mediano y largo plazo.

La implementación de las estrategias busca que ASOPATIA aproveche los factores a su favor, los cuales generen cambios importantes a nivel interno y que a su vez, le permitan ser más competitiva. Además, se busca implementar acciones claras, precisas y efectivas, buscando el posicionamiento nacional frente a las demás entidades.

### 1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Analizar la rentabilidad financiera y gestión de riesgos de la Asociación Suprdepartamental de Municipios de la región del Alto Patía - ASOPATÍA a fin de proponer una estrategia de mejoramiento que permita su sostenibilidad administrativa y financiera.

#### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la rentabilidad financiera actual desde la experiencia de ASOPATÍA
- Priorización de los principales riesgos internos y externos que permitan evaluar la gestión de riesgos de ASOPATÍA.
- Estructurar las estrategias administrativas y financieras a corto, mediano y largo plazo.

## 2. MARCO CONTEXTUAL

### 2.1 ANTECEDENTES DE LA ASOCIACION SUPRADEPARTAMENTAL DE LOS MUNICIPIOS DE LA REGION DEL ALTO PATIA - ASOPATIA

#### ¿CÓMO NACE ASOPATÍA?

Para contrarrestar la situación de extrema pobreza vivida por la población de la región, reflejada en los altos índices de necesidades básicas insatisfechas y en la acelerada degradación de los recursos naturales que, en el transcurso de los años ha generado un proceso de descomposición social (mendicidad, atracos y vinculación de la población a grupos armados); a inicios de la década de los 90, como estrategia para abordar la problemática de la región del Alto Patía, y a partir de la fuerte presión social de los movimientos sociales del Patía manifestada en las repetidas tomas y marchas en la Vía Panamericana, el Gobierno nacional a través de un convenio entre el Departamento Nacional de Plantación - DNP, las dos corporaciones regionales de Cauca y Nariño CRC y CORPONARIÑO, con el apoyo técnico y financiero de la Cooperación Alemana al Desarrollo GTZ, se elabora el Plan de Desarrollo Integral de la Región del Alto Patía, (documento soportado en 13 tomos de estudios detallados, sobre diferentes aspectos en los ámbitos económico-social-institucional-ecológico)<sup>1</sup>.

Es así como en 1995, aprovechando el marco legal e institucional se crea la “Asociación Suprdepartamental de Municipios de Alto Patía” (hoy ASOPATÍA) para promover el desarrollo regional trabajando coordinadamente entre las autoridades locales y la comunidad en la búsqueda y ejecución de las acciones para la recuperación social, ambiental y económica.

#### ¿POR QUÉ NACE?

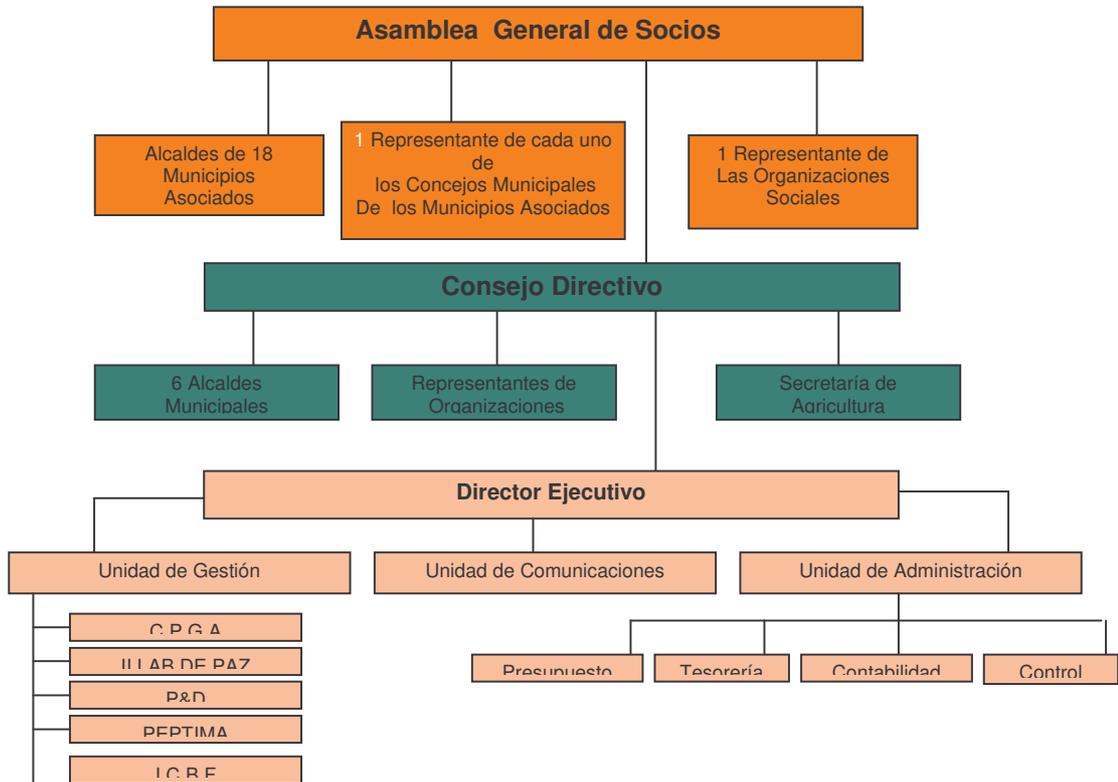
ASOPATÍA es creada fundamentalmente para gestionar el Plan de Desarrollo Integral de la Región del Alto Patía y promover así su desarrollo. Cabe resaltar que la figura de la Asociación es bien concebida por los alcaldes de ese entonces, sobre todo si se tiene en cuenta el centralismo existente, la limitación que tienen los municipios para salirse de sus fronteras territoriales y la debilidad que tienen los departamentos en la coordinación de las acciones de desarrollo regional. Es así como la Asociación, sin reemplazar las funciones de los municipios y de los departamentos, sin competir con ellos, inicia un proceso de promoción del desarrollo regional.

---

<sup>1</sup> SANTACRUZ MORENO, Carlos Efraín. Informe de Gestión ASOPATÍA 20001 – 2008.

## 2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ASOCIACIÓN

Figura 1. Organigrama ASOPATIA



Tal como lo indica el Informe de Gestión de Carlos Santacruz Moreno, a partir de la presente administración de la Asociación, se ha venido gestionando la inclusión de concejales y representantes de las organizaciones sociales y comunidades de base en la junta directiva y en la asamblea general, a fin de buscar la participación en los escenarios de decisión de estos sectores, garantizar la sostenibilidad de la misma y prevenir la influencia y condicionamiento político partidista en las decisiones que involucren a las bases sociales.

ASOPATÍA es un ente público de carácter muy especial porque en sus directivas tiene representantes de organizaciones sociales; al ser ente público se le encargó una misión y es la de velar y gestionar el desarrollo de la zona norte de Nariño y Sur del Cauca en el marco del Plan Patía.

La Dirección Ejecutiva se encuentra conformada por un director ejecutivo y una estructura mínima administrativa exigida por las leyes nacionales, para administrar y ejecutar recursos públicos.

Además, cuenta con un equipo técnico base de gestión y equipos contratados para la ejecución de proyectos puntuales.

Perfiles profesionales predominantes. Según el Director Ejecutivo de la Asociación, los perfiles de los profesionales que laboran en esta organización son personas comprometidos con el trabajo social, con la región y su gente, con una gran sensibilidad. “Se ha construido una visión general de desarrollo, independientemente al área profesional que se tenga, entonces los perfiles técnicos son diversos, el perfil humano: son personas líderes, campesinos comprometidos con la región”.

### 2.3 PRINCIPALES HITOS EN LA HISTORIA DE LA ASOCIACIÓN

1993	Elaboración Plan de Desarrollo Rural Integral de la Región Alto Patía. Ejecución: Gobierno Nacional (DNP), Corponariño, CRC, Agencia de Cooperación Alemana GTZ.
1995	Creación Asociación Supradepartamental de Municipios del Alto Patía – ASOPATIA- Ejecución: Alcaldes municipios Nariño- Cauca <sup>2</sup>
1999-2004	Proyecto Desarrollo Rural Integral Alto Patía Ejecución: ASOPATÍA, GTZ Cooperación Alemana.
2001	Conformación por parte de ASOPATÍA, con apoyo técnico de la GTZ, de un Comité de Gestión, con participación activa de las dos gobernaciones en cabeza de Floro Tunubalá por Cauca y Parmenio Cuellar Bastidas, quienes brindaron respaldo irrestricto a las gestiones de la dirección ejecutiva a favor de la región.
2003	Misión de identificación para la ejecución del Laboratorio de Paz apoyado por la Unión Europea.
2004	Unión temporal con el Consejo Regional Indígena del Cauca, CRIC para conformar la Entidad Coordinadora Regional del Macizo – Alto Patía para la coordinación de los Programas II Laboratorio de Paz y Paz & Desarrollo. Proyectos ejecutados con cooperación internacional. Lanzamiento oficial
2005	Inicio del Programa II Laboratorio de Paz y Paz & Desarrollo a través de la apertura de la primera Convocatoria a proyectos.

<sup>2</sup>Municipios de Arboleda, San Pedro de Cartago, San Lorenzo, Taminango, Cumbitara, El Rosario, Leiva, Policarpa, El Tambo, Los Andes, pertenecientes al Departamento de Nariño y los municipios de Balboa, Bolívar, Florencia, Mercaderes y Patía, pertenecientes al Departamento de Cauca.

## 2.4 PRINCIPALES LOGROS DE LA ASOCIACIÓN

Entre los logros más relevantes de la Asociación se encuentran:

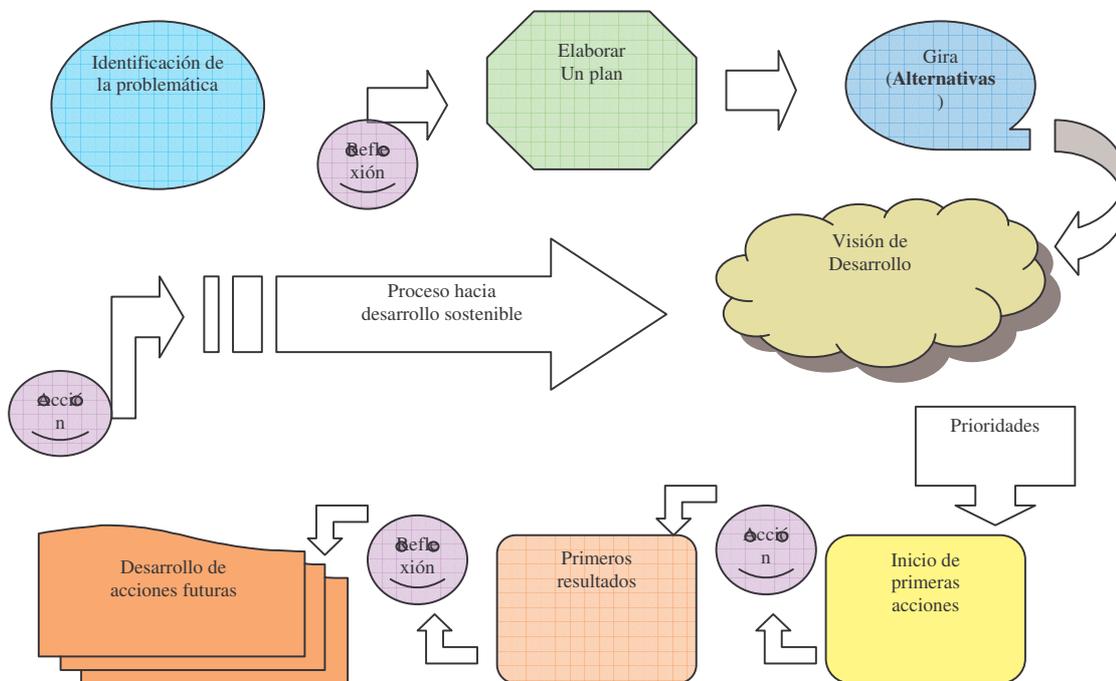
1. La transformación del enfoque de acompañamiento en el sector productivo
2. La integralidad en el trabajo comunitario, involucrando el individuo, la familia, la comunidad, el entorno ambiental y su contexto regional.
3. La articulación, coordinación y canalización de la acción interinstitucional a favor de la región.
4. La canalización de recursos y asistencia técnica a través de proyectos de cooperación internacional.
5. Posicionamiento de la institución a través de la recuperación de la confianza y credibilidad de diversos actores políticos y sociales de la región.
6. Visibilidad y reconocimiento regional, nacional e internacional a través de menciones honoríficas y premios nacionales e internacionales por la gestión y trabajo a favor de la lucha contra la pobreza:
  - a. Expoinnovación 2004. La experiencia de ASOPATÍA fue seleccionada como exitosa a nivel nacional en la erradicación de la pobreza.
  - b. Expo RIAD 2005 (Representó a Colombia en Feria internacional en Brasil)
  - c. Premio Carlos Lleras Restrepo, apoyado por UNICEF e ICBF.

La metodología que se ha venido desarrollando se fundamenta en la promoción del desarrollo humano sostenible endógeno; esto es, el foco central de las acciones se dirigen a cambiar la forma de pensar, actuar y reflexionar de los campesinos (hombres, mujeres, niños, niñas y jóvenes), para tomar aquellas decisiones que les permita construir una base económica sólida en sus fincas y social comunitaria, que se ajuste a su propia estrategia de desarrollo, capaz de competir eficaz y eficientemente en el mercado, garantizando su seguridad alimentaría y el manejo apropiado de los recursos naturales (su principal factor de producción)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> ASOPATIA - GTZ Metodología para la promoción de grupos autogestionarios, 2001. Metodología para la Formulación, Ejecución y Evaluación de Proyectos de Autogestión, 2002.

Figura 2. Proceso de promoción grupos autogestionarios



## 2.5 EXPERIENCIA EN EL MANEJO DE RECURSOS

ASOPATÍA para su funcionamiento recibe recursos de las transferencias de los municipios que corresponden a 0,003 % del Sistema General de Participación, lo cual resulta insuficiente para el sostenimiento de esta organización que apalanca en la actualidad cerca de 50 mil millones de pesos para la región, la gran mayoría corresponden a recursos de cooperación internacional con la Unión Europea y a un crédito con el Banco Mundial a través de Acción Social de la Presidencia de la República.

En las pasadas administraciones de la Asociación desde su creación, este incumplimiento de la obligación o la sujeción del apoyo por parte de los alcaldes a cuotas burocráticas hicieron que la asociación permaneciera en un estado de crisis que era sorteada en parte por el apoyo de la Cooperación Alemana - GTZ.

A la llegada del actual director, la Asociación se encontraba en quiebra, con deudas millonarias, con poca credibilidad por parte de las organizaciones sociales y las instituciones, generando mayores dificultades para su recuperación.

A través del apoyo técnico de la GTZ, su acompañamiento y financiación de un

grupo de profesionales, en el marco del Proyecto Alto Patía, se logró apalancar recursos y esfuerzos a favor de la región, que mediante un enfoque sistémico de trabajo, la articulación de los municipios, las organizaciones sociales y diversas instituciones, trajeron consigo un reposicionamiento de esta organización, atrayendo también mayor inversión social para la región.

Hace 7 años, cuando inició la actual administración, el aporte de los municipios fue de 23 millones de pesos en un año y logró mantenerse. “Con 23 millones de pesos casi ni se alcanza a pagar exclusivamente el teléfono, ha habido sacrificio de los compañeros que han trabajado con nosotros y con esa base de trabajo empezamos posicionándonos. Ahora tenemos un aporte de los municipios entre 80 y 90 millones cada año”, manifestó el actual Director Ejecutivo, Carlos Santacruz Moreno, quien se ha destacado por su compromiso con la región.

Aunque los aportes se han incrementado año tras año, estos siguen siendo mínimos y persiste el incumplimiento y no se garantiza ni el mínimo requerido para el funcionamiento de la Asociación. En contradicción, gracias a una intensa y constante gestión regional, nacional e internacional, ASOPATÍA cuenta hoy con importantes recursos para inversión en la región y ha logrado mantenerse y posicionarse como una de las principales asociaciones de municipios del país.

“De todos los recursos, del sector privado hemos tenido apoyo de empresas como ISA, en un pequeño porcentaje pero con gran impacto. La cooperación internacional apoya en un porcentaje de más del 90% y del sector público esta en el orden del 10% de los recursos nacionales y dentro de ese 10%, está el aporte de los municipios, es un porcentaje muy bajo, del uno o dos por ciento dentro de la inversión”, explicó el director ejecutivo de ASOPATÍA.

## 2.6 VALORES CORPORATIVOS

### MISIÓN

La Asociación Supradepartamental de Municipios de la Región del Alto Patía, ASOPATÍA, es una entidad de derecho público, que promueve el desarrollo regional sostenible y el fortalecimiento de los municipios asociados, con la participación de los actores gubernamentales y no gubernamentales, mediante la coordinación interinstitucional y la planeación concertada, en el marco de la convivencia pacífica y el respeto por los derechos humanos.

### VISION

Somos una entidad reconocida como actor social, con capacidad y autonomía que responde a los retos del desarrollo regional sostenible; cuenta con recursos para cofinanciar proyectos y cumple sus funciones con responsabilidad y compromiso ético-social como fundamento de la construcción permanente de confianza y credibilidad.

## PRINCIPIO RECTOR

La prestación de servicios a la población objeto de atención por parte de ASOPATÍA, se ejercerá, en todos los casos, en forma independiente y sin sujeción a partidos, movimientos o grupos de tipo político - partidista, de religión, género o raza, serán objeto de investigación disciplinaria los hechos que constituyan proselitismo político o discriminación en cualquiera de sus manifestaciones, tal como lo establece la ley.

## ENFOQUES TRANSVERSALES DE INTERVENCIÓN

El desarrollo de las funciones de la asociación involucran los siguientes enfoques transversales: participación ciudadana, desarrollo humano sostenible, equidad de género intergeneracional, medio ambiente sostenible sistémico, convivencia pacífica (respeto por los derechos humanos y la promoción permanente de la paz)

## MODALIDADES Y TIPO DE SERVICIOS

Servicios en seguridad alimentaria, manejo y recuperación de suelos, reforestación multipropósitos el uso adecuado y reutilización del agua, el aprovechamiento racional y sustentable de los recursos, encadenamiento productivo, procesamiento de productos, utilización de tecnologías apropiadas, recuperación de los cultivos propios, desde una dimensión cultural y ambiental.

## CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Promueve actividades orientadas a mejorar la situación económica a través de pequeñas empresas, a través de la agroindustria y mejorando el ambiente de las relaciones intrafamiliares con el fin de que los jóvenes, niños y niñas formen parte de la recuperación del tejido social y del aprovechamiento de los recursos naturales propios de la región, en el marco de una convivencia no violenta.

## SISTEMA DE PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN

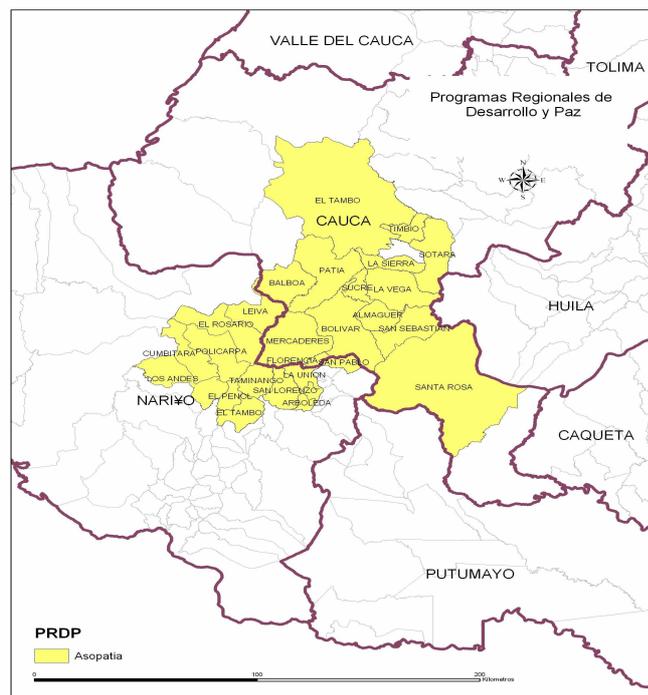
Para ASOPATÍA es de gran importancia la planificación estructurada y planificada anualmente, puesto su programación se basa en las necesidades sentidas de la comunidad y procura prestar los mejores servicios con la calidad profesional y humana que identifica a nuestro grupo de trabajo. En cuanto a la presupuestación, se realiza en base a cada uno de los proyectos que presenta procurando siempre buscar alianzas y fortalecer con proyectos productivos.

## 2.7 COBERTURA

El área de trabajo de ASOPATÍA está situada en la esquina sur-occidental de Colombia, en la región Andina limítrofe de los Departamentos de Nariño y Cauca.

En la actualidad está conformada por dieciocho Municipios, del Sur del Cauca (5): Balboa, Bolívar, Mercaderes, Florencia, y Patía, y del Norte de Nariño (13): Arboleda, Policarpa, San Lorenzo, San Pedro de Cartago, San Pablo, La Unión, Taminango, El Rosario, Leiva, Los Andes, Cumbitara, El Peñol y El Tambo. ASOPATÍA es una organización sin colores partidistas y ejecuta proyectos productivos y sociales, y desarrolla acciones tendientes a promover la paz.

Figura 3. Cobertura de la Asociación



## 2.8 SOPORTE INSTITUCIONAL Y HUMANO

ASOPATIA se caracteriza por una extensa red de apoyo, y hoy mantiene interacción con:

- Dieciocho municipios socios, que en colectivo establecen las reglas superiores institucionales de la asociación, respetando su autonomía administrativa y financiera.
- Las Gobernaciones de Nariño y Cauca
- GTZ, Cooperación Alemana al Desarrollo, presta asistencia técnica en temas ambientales y sociales.

- La Consejería Presidencia para la Equidad de la Mujer, adelanta programas de fortalecimiento autogestionario para la mujer.
- Acción Social, organismo de primer nivel de la presidencia de la República, brinda asistencia técnica y cofinancia acciones en mejoramiento de viviendas, prestación de servicios públicos y sociales.
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar- ICBF
- La Pastoral Social, organismo Episcopal, que brinda asistencia en educación, salud, asesoría psicológica, resolución de conflictos y otros.
- Las universidades de Nariño y Cauca, que participan a través de programas de extensión, enviando practicantes y profesionales recién egresados a la región.
- El Programa Mundial de alimentos – PMA, que reconoce la estrategia y apoya su difusión.
- La Organización Internacional para las Migraciones, que apoya la consolidación de los hogares y la atención a las familias víctimas del conflicto.
- La Unión Europea con el Programa II Laboratorio de Paz
- La Fundación Social
- El Programa Suyusama
- MINERCOL
- Interconexiones Eléctricas S.A. – ISA
- Programa MIDAS
- ADAMS
- Otros 30 organismos nacionales e internacionales

#### ACTORES SOCIALES INVOLUCRADOS

A fin de lograr un verdadero sentido de pertenencia y dar sostenibilidad a las soluciones, se parte de la necesidad sentida por las comunidades, y del conjunto de soluciones que ellos mismos plantean, ejecutan y financian para solucionarlas.

El esquema principal es autogestionario, y ASOPATIA se encarga de organizar la comunidad, capacitarla, orientar la preparación de los proyectos según las

prioridades reales, promover la búsqueda de recursos y conseguir a los socios más idóneos para cada proyecto. Hoy la red de apoyo para la comunidad es de más de 50 entidades.

Es gracias a este enfoque de trabajo que contamos con el apoyo de organizaciones sociales del sur del país con gran fuerza en la dinámica regional como son las de la Cordillera Occidental del Norte de Nariño y sur del Cauca, tanto del Alto Patía como del macizo colombiano.

Trabajamos con comunidades campesinas, indígenas y afro colombianas, grupos de mujeres cabeza de hogar, familias en situación de desplazamiento, niños y jóvenes, especialmente aquellos en situación de peligro, vulneración de derechos o vinculados a la mendicidad o a acciones ilícitas, entre otros.

### 3. PROCESO METODOLÓGICO

El trabajo de investigación será cuantitativo, descriptivo, analítico y proyectivo, se analiza y determina la situación actual de la Asociación Suprdepartamental de Municipios de la región del Alto Patía, acudiendo a técnicas específicas en la recolección de la información primaria y secundaria.

La metodología es cuantitativa, descriptiva y analítica, basada en los el estudio de caso de la experiencia de la Asociación Suprdepartamental de Municipios de la Región del Alto Patía - ASOPATIA, con una recolección de información primaria y secundaria. En cuanto a la primaria, se hará un acercamiento a los principales actores dentro de ASOPATÍA, como personas que lideraron y lideran aun el proceso<sup>4</sup>. Referente a la secundaria, se requerirá de la información documentada relevante que exista de la Asociación: Datos financieros, recursos percibidos de lo socios y de la cooperación internacional, como también de documentación frente a procesos de sostenibilidad y de la generación de capacidades.

El resultado final será un análisis de rentabilidad financiera de ASOPATIA y un mapa de riesgos descriptivo con estrategias para la mitigación de riesgos, con el fin de contribuir a que futuras intervenciones institucionales o proyectos de cooperación sean sostenibles y mejorar la calidad en la prestación de sus servicios.

---

<sup>4</sup>Se tendrán en cuenta actores gubernamentales, no gubernamentales y funcionarios de ASOPATÍA.

## 4. ANALISIS DE RENTABILIDAD FINANCIERA DE ASOPATIA

Esta parte del trabajo tiene por objeto principal conceptualizar los términos de rentabilidad, rentabilidad financiera y el desarrollo de los cálculos principales de rentabilidad operativa hasta llegar al árbol de rentabilidad, cálculos de rentabilidad financiera para evidenciar la viabilidad y balance financiero para toma de decisiones directivas.

### 4.1 CONCEPTO DE RENTABILIDAD

El diccionario financiero define la rentabilidad como “beneficio que se obtiene de una inversión o en la gestión de una empresa. Es importante señalar que no existe una medida única de rentabilidad. En la evaluación de proyectos de inversión las dos medidas de rentabilidad más importantes son el valor presente neto y la tasa interna de retorno. El valor presente neto es un monto de dinero equivalente a la suma de flujos de ingresos netos que genera la inversión en el futuro, expresados en moneda de un período determinado, generalmente al momento de efectuar la inversión. Estos flujos de dinero son actualizados utilizando una tasa de descuento equivalente a la tasa de rendimiento de la mejor alternativa de inversión, o equivalente a la tasa de interés de mercado. La tasa interna de retorno es aquella tasa que al utilizarla para descontar los flujos futuros de ingresos netos, hace que el valor presente neto de la inversión sea igual a cero. Normalmente la tasa interna de retorno se compara con la tasa de interés de mercado.

“En la evaluación de la gestión de una empresa tampoco existe un único indicador de rentabilidad. Los índices de rentabilidad más utilizados constituyen una medida de la eficiencia operativa de la empresa, y son de dos tipos: Los que muestran la rentabilidad en relación al volumen de ventas, y los que muestran rentabilidad en relación a la inversión. Entre los primeros se pueden mencionar el porcentaje de utilidad bruta, que es igual a la utilidad bruta dividido por las ventas totales. Entre los índices de rentabilidad respecto a la inversión, se puede citar el porcentaje de rendimiento de patrimonio, que es igual a la utilidad neta dividida por el patrimonio total; o el porcentaje de rendimiento de los activos tangibles. No obstante, ninguno de los índices mencionados son útiles por si solos, siendo necesario que permitan evaluar la rentabilidad de la gestión de la empresa”.

### 4.2 LA RENTABILIDAD EN EL ANÁLISIS CONTABLE

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados

unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica. Así, para los profesores Cuervo y Rivero (1986: 19) la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad:

- a. Análisis de la rentabilidad
- b. Análisis de la solvencia. Entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento.
- c. Análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma. Es decir, los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad, normalmente objetivos contrapuestos, ya que la rentabilidad, en cierto modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por otra parte, el fin de solvencia o estabilidad de la empresa está íntimamente ligado al de rentabilidad, en el sentido de que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa.

#### 4.3 CONSIDERACIONES PARA CONSTRUIR INDICADORES DE RENTABILIDAD

En su expresión analítica, la rentabilidad contable va a venir expresada como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de capital invertido para obtener ese resultado. A este respecto es necesario tener en cuenta una serie de cuestiones en la formulación y medición de la rentabilidad para poder así elaborar una *ratio* o indicador de rentabilidad con significado.

1. Las magnitudes cuyo cociente es el indicador de rentabilidad han de ser susceptibles de expresarse en forma monetaria.
2. Debe existir, en la medida de lo posible, una relación causal entre los recursos o inversión considerados como denominador y el excedente o resultado al que han de ser enfrentados.
3. En la determinación de la cuantía de los recursos invertidos habrá de considerarse el promedio del periodo, pues mientras el resultado es una variable flujo, que se calcula respecto a un período, la base de comparación,

constituida por la inversión, es una variable *stock* que sólo informa de la inversión existente en un momento concreto del tiempo. Por ello, para aumentar la representatividad de los recursos invertidos, es necesario considerar el promedio del período.

4. Por otra parte, también es necesario definir el período de tiempo al que se refiere la medición de la rentabilidad (normalmente el ejercicio contable), pues en el caso de breves espacios de tiempo se suele incurrir en errores debido a una periodificación incorrecta.

#### 4.4 INDICADORES DEL ARBOL DE RENTABILIDAD

Antes de comenzar de lleno en la rentabilidad financiera, debemos registrar y analizar la rentabilidad operativa que nos permite convertir las ventas (para el caso de ASOPATÍA tomaremos ventas como ingresos netos) en utilidades y la efectividad de la administración para aumentar los ingresos y disminuir los costos y gastos.

4.4.1 Rentabilidad operativa. Para determinar la rentabilidad que produce la operación, la utilidad apropiada es la operativa, que además se relaciona con los activos que estén siendo utilizados por la misma operación, se calcula la rentabilidad operativa tomando la utilidad operativa y dividiéndola entre los activos totales, aunque resulta más lógico identificar en el activo total que activos son operativos (eliminar los activos financieros dado que son generadores de ingresos no operacionales).

$$\text{Rentabilidad Operativa} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Activos Operativos}}$$

Cuadro 1. Rentabilidad operativa

	2006	2007
Utilidad Operacional	-156.570,00	79.791,00
Activos Operativos:		
Inventario	0	0
Deudores	492.404,00	638.773,00
Propiedad & equipo	93.752,00	99.002,00
Diferidos	2.824.276,00	4.616.031,00
Total Activo Operativo	3.410.432,00	5.353.806,00
Rentabilidad Operativa	-4,59%	1,49%

Mezclando los datos del balance y estado de resultado comparativo, este indicador nos muestra que tanta utilidad está generando la Asociación para atender a bancos y socios.

Comparando los años 2006 y 2007, podemos establecer que ASOPATÍA para el año 2007, ha aumentado su rentabilidad operativa la cual le permitió generar una utilidad de 1.49% por cada peso invertido en la operación.

La rentabilidad aumentó debido a un cambio en los márgenes de utilidad ocasionado por un mayor ingreso para el año 2007.

4.4.2 Indicadores de productividad. “La productividad se define como la relación entre las entradas y salidas de un sistema productivo. Con frecuencia es conveniente medir esta relación como una razón de la salida dividida entre la entrada. Si se produce más salida con las mismas entradas, se mejora la productividad. De la misma manera, si se utilizan menos entradas para producir la misma salida, también se mejora la productividad”<sup>5</sup>.

Bajo una perspectiva financiera las entradas y salidas del sistema productivo (empresa) se miden en términos monetarios y el indicador de productividad entonces sería una relación entre entradas de dinero al negocio (inversiones) y salidas del sistema (ventas).

Para asegurar la consistencia de las razones financieras del nivel más alto al nivel más bajo, vamos a entrelazarlas en forma jerárquica. Del primer indicador general de productividad que relaciona ventas y activos podemos derivar indicadores particulares dependiendo de los tipos de activos, es así como relacionaremos las ventas con el capital de trabajo operativo para hallar un indicador de productividad del capital de trabajo y las ventas sobre los activos fijos para encontrar un indicador de productividad del activo inmovilizado.

Los indicadores que trabajaremos a continuación son:

- a. Productividad de los activos
- b. Productividad del capital de trabajo
- c. Productividad de los activos fijos
- d. Rotación de cartera
- e. Días de recuperación de la cartera
- f. Rotación de inventarios
- g. Días de reposición de inventarios
- h. Márgenes de utilidad

---

<sup>5</sup> SCHROEDER, Robert. Administración de Operaciones. 3 ed. Bogotá: McGraw Hill, 1992. p. 132.

Un indicador de productividad es una herramienta para medir la eficiencia en el uso de activos, indica la velocidad de recuperación o rapidez en la conversión a efectivo de los activos. También se les denomina indicadores de operación.

Productividad de los activos. Se refiere al nivel de activos fijos o de propiedad, planta y equipos que tiene una empresa determina, una capacidad disponible para la operación y siempre será más eficiente (en términos operativos) que esta capacidad tenga una mayor utilización.

$$\text{Productividad Activo Total} = \frac{\text{Ingreso Operacional}}{\text{Activo Total}}$$

Cuadro 2. Productividad de los activos

	2006	2007
Ingresos Operacionales	426.340,00	590.176,00
Activos Operativos	3.410.432,00	5.353.806,00
Prod. Activos Operativos	12,50%	11,02%

A pesar de tener un crecimiento en ingresos y activos operativos para el año 2007, se registra una disminución considerable en la producción que generan los activos operativos que están representados en inventarios, deudores, propiedad planta y equipos y diferidos. El de mayor incidencia en esta disminución son los deudores que aumentaron considerablemente, lo que representa una disminución del 11.02% del activo operativo frente a los ingresos.

Productividad del capital de trabajo operativo. Al tomar el ingreso operacional y dividirlo entre el valor del capital de trabajo operativo, se obtiene una relación que muestra por cada peso que la empresa mantiene invertido en capital de trabajo operativo, cuantos pesos se logran de ingreso. Los elementos que normalmente conforman el capital de trabajo operativo son los inventarios y la cartera, de tal forma que la justificación para una variación de este indicador de productividad está en la rotación de los inventarios o la rotación de la cartera.

$$\text{Productividad KTO} = \frac{\text{Ingreso Operacional}}{\text{KTO}}$$

Cuadro 3. Productividad del capital de trabajo operativo

	2006	2007
Ingresos Operacionales	426.340,00	590.176,00
KTO		
Inventario	0	0
Deudores	492.404,00	638.773,00
Total KTO	492.404,00	638.773,00
Productividad KTO	86,58%	92,39%

Analizando la variación que tuvo para el año 2007, podemos decir que ASOPATÍA presenta un gran respaldo para su capital de trabajo operativo, es decir que por cada peso de capital de trabajo operativo de ingresos, se percibe 92.39%.

Productividad de los activos fijos. El nivel de activos fijos o de propiedad, planta y equipos que tiene una empresa determina una capacidad disponible para la operación y siempre será más eficiente (en términos operativos) que esta capacidad tenga una mayor utilización.

$$\text{Productividad Propiedad, Planta \& Equipo} = \frac{\text{Ingreso Operacional}}{\text{Propiedad, Planta \& Eq.}}$$

Cuadro 4. Productividad de los activos fijos

	2006	2007
Ingresos Operacionales	426.340,00	590.176,00
Activo fijo	93.752,00	99.002,00
Productividad Act. Fijo	454,75%	596,13%

Para el año 2007, se reconoce un gran incremento de la Productividad del Activo Fijo, que generó un mayor ingreso frente al año 2006, lo cual indica que para ASOPATÍA la propiedad, planta y equipos respalda sus ingresos operacionales en la prestación de sus servicios y proyectos sociales.

Rotación de cartera. Son las deudas por aportes de vigencias que tiene la Asociación que se recaudan al término de un plazo, obteniendo efectivo. Se puede decir que la cartera rota, continuamente se transforma ya que se genera, se recauda y se utilizan de nuevo esos recursos en la operación. Este ciclo se mide con la rotación de cartera, indicador que muestra el número de veces que se cumple el ciclo en un año.

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Cuadro 5. Rotación de cartera

	2006	2007
Ingresos Operacionales	426.340,00	590.176,00
Deudores	492.404,00	490.402,00
Rotación de cartera	0,87	1,20

Este indicador nos muestra el número de veces que se recupera y rota el efectivo en el año para el cumplimiento de su misión institucional, como podemos observar para el año 2007, se ha notado una mejoría puesto que en el año rota 1.2 veces, cabe aclarar que no es lo deseado puesto que la lentitud de los pagos de aportes desde los socios hace que esta rotación sea sumamente lenta para cubrir todas las operaciones que demanda en un año la Asociación.

Si se quiere, también es posible calcular cada cuántos días en promedio se abre y cierra el ciclo. La rotación de cartera muestra cuantas veces en un año se cumple el ciclo, de tal forma que ese número de veces corresponde a un año y dado que el año comercialmente tiene 360 días, se podría establecer cada cuántos días rota la cartera, quedando la siguiente expresión:

$$\text{Periodo de Recaudo (días)} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar} \times 360}{\text{Ventas}}$$

Cuadro 6. Período de recaudo

	2006	2007
Ingresos Operacionales	426.340,00	590.176,00
Deudores	492.404,00	638.773,00
Días de recaudo	416	390

Para ASOPATÍA su mayor debilidad es el recaudo de los aportes, lo cual se evidencia en el cuadro anterior. Para la vigencia 2006 se muestra que para recolectar los aportes de los municipios socios la Asociación, se tarda 416 días para tener el capital efectivo para sus operaciones, claro esta que se nota una mejoría para el año 2007 puesto que disminuyó a 390 días el ciclo de rotación de cartera, normalmente las empresas deben recaudar su efectivo en máximo 90 días para cumplir con todas sus funciones operativas.

Rotación de inventarios. Los inventarios se venden y se reponen, rotan. La rotación de inventarios es una medida de eficiencia en la operación que muestra el número de veces que el inventario se vende en un período (promedio).

Una baja rotación de inventarios implica altos niveles de recursos “congelados” en el negocio (mayores costos), mientras que una alta rotación de inventarios es el reflejo de dinamismo en las ventas.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

Otra medida para el proceso de compra-venta es el período de reposición que muestra en promedio cuanto tiempo (número de días) tarda la empresa en “salir” del inventario, el tiempo comprendido entre la compra y la venta del producto (en promedio).

$$\text{Periodo de Reposición (días)} = \frac{\text{Inventarios} \times 360}{\text{Costo de Ventas}}$$

En el de caso ASOPATÍA, ésta no maneja inventarios puesto que sus ingresos provienen de cuotas de afiliación y ventas de algunos servicios corporativos, por lo tanto este indicador no aplica y no lo analizaremos.

Márgenes de utilidad. Dice Robert Sarnoff que “las finanzas son el arte de hacer pasar el dinero de mano en mano, hasta que desaparece”, y esta desaparición del dinero es precisamente el asunto del que se ocupan los márgenes de utilidad. Estos indicadores miden o cuantifican la capacidad de la empresa para convertir ventas en utilidades, o la habilidad para retener parte de las ventas, de tal suerte que quede algún beneficio.

Los márgenes permiten establecer que tan efectiva es la gestión de la administración para aumentar el ingreso y controlar costos y gastos y se calculan con base en diferentes tipos de resultados para evaluar cómo se va distribuyendo el ingreso: Margen bruto, margen operativo y margen neto.

Margen bruto. Muestra cuantos centavos de cada peso deja libre la producción. Este margen debe ser suficiente para cubrir gastos de administración y ventas, pagar intereses e impuestos y que quede algo de utilidad.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

Cuadro 7. Margen bruto

	2006	2007
Ingresos Operacionales	426.340,00	590.176,00
utilidad Bruta	239.035,00	463.791,00
Margen bruto	56,07%	78,59%

Como se observa, para ASOPATÍA, el margen bruto es 56.07% en el año 2006 y tiene un comportamiento creciente para el año 2007 por valor de 78.59%, un mayor costo en proporción con el ingreso hace que en el año 2007 por cada peso de ingreso operacional queden de utilidad \$ 78.59, \$ 23 pesos más que el año anterior.

Margen operativo. Refleja porcentualmente cuanto dinero de las ventas deja la operación para atender a acreedores, socios y al Estado.

$$\text{Margen Operativo} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

Cuadro 8. Margen operativo

	2006	2007
Ingresos Operacionales	426.340,00	590.176,00
Utilidad Operativa	-26.817,00	212.135,00
Margen Operativo	-6,29%	35,94%

Como se observa los gastos operacionales de personal y general y el margen bruto se consume parcialmente, quedando una utilidad operacional de \$-6.9 por cada cien pesos de ingreso (año 2006), que se aumenta a \$35.94 para el año

siguiente. Considerando lo anterior, podemos dar cuenta que el aumento de los ingresos es proporcional al costo y los gastos operacionales porque permitieron generar utilidad a la Asociación para atender a socios, acreedores y al Estado para pago de impuestos.

Margen neto. El porcentaje obtenido en este caso se puede interpretar como la cantidad de centavos que deja neto para los socios una venta de un peso.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

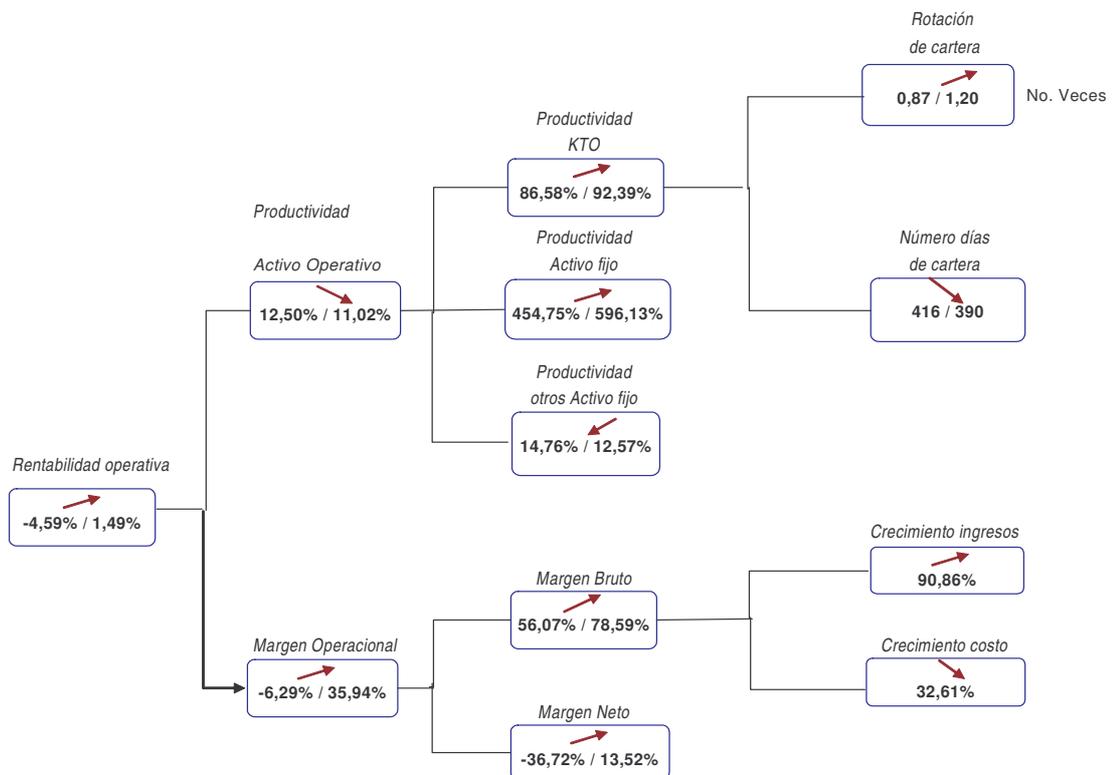
Cuadro 9. Margen neto

	2006	2007
Ingresos Operacionales	426.340,00	590.176,00
Utilidad Neta	-156.570,00	79.791,00
Margen Neto	-36,72%	13,52%

Como se observa, si a los ingresos operacionales le restamos los costos, los gastos operacionales de personal y general y las provisiones y depreciaciones y los gastos bancarios nos queda la utilidad neta de \$-36.72 por cada cien pesos de ingreso (año 2006), que se aumenta a \$13.52 para el año 2007. En consideración a lo anterior podemos dar cuenta que a pesar del aumento de los ingresos y los costos, se nota una gran disminución en los gastos de operación y no operacionales permitiendo una generar una utilidad para los socios y su posible reinversión en proyectos institucionales.

Figura 4. Árbol de rentabilidad

En este grafico se muestran los diferentes indicadores de rentabilidad donde se permite visualizar los crecientes y decrecientes comparativos para el año 2006 y 2007.



## 4.5 LA RENTABILIDAD FINANCIERA

4.5.1 Concepto de rentabilidad financiera. El retorno sobre patrimonio (ROE – Return on Equity), se define como la relación entre las utilidades netas de una compañía en un período determinado (generalmente un año), frente al patrimonio de la misma. De esta manera, se logra una aproximación al rendimiento generado por cada peso invertido por los accionistas en el capital. Al igual que en el ROA, se debe aclarar que esta medida es estrictamente contable y por lo tanto no se debe asumir como un reflejo de la caja de la compañía (diccionario financiero).

El ROE trata de medir la rentabilidad que obtienen los dueños de la empresa, es decir, la rentabilidad del capital que han invertido directamente –capital social- y de las reservas, que en definitiva son beneficios retenidos y que por tanto corresponden a los propietarios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación.

4.5.2 Cálculo de la rentabilidad financiera. La rentabilidad financiera relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos.

La rentabilidad puede verse como una medida de cómo una empresa invierte fondos para generar ingresos. Se suele expresar como porcentaje, se puede obtener la siguiente expresión:

$$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Al analizar la rentabilidad financiera de ASOPATÍA, tomando la utilidad neta y el dividendo sobre el patrimonio neto, tenemos lo siguiente:

ROE=	<u>-156.570,00</u>	<u>79.791,00</u>	Utilidad Neta
	362.449,00	464.274,00	Patrimonio Neto
ROE=	-43,20%	17,19%	

Donde muestra que ASOPATÍA ha presentado para el año 2007, un gran crecimiento y retorno de sus inversiones frente al año 2006, que presentaba una rentabilidad financiera negativa de -43,20% es decir generaba una pérdida por cada peso invertido.

ASOPATÍA muestra un gran crecimiento operativo y financiero para el año 2007, respaldado en la buena gestión de ingresos operacionales a través de otras fuentes de financiación que han permitido disminuir los riesgos financieros y generar medidas para evaluar el desempeño financiero por los diferentes indicadores, donde muestra un crecimiento de la rentabilidad y un incremento del costo del capital de la empresa en torno a la vigencia anterior.

Lo anterior, también nos muestra que no basta que una empresa genere en el período una rentabilidad superior, requiere que esa condición se de para la mayoría de períodos y para todas las inversiones futuras teniendo en cuenta el desempeño empresarial.

Es decir, que según los datos tomados del balance comparativo y estado de perdidas, ganancias vigencia 2006 y 2007, ASOPATÍA es operativamente y financieramente rentable puesto que después de sus operaciones queda una rentabilidad que esta dada por la productividad de sus activos y mejoramiento de sus ingresos operacionales y reducción de costos de manera significativa. Cabe anotar que la consecución de ingresos esta dada por la inmensa gestión que

realiza el Director Ejecutivo para el cubrimiento de los pasivos de administración y gestión de proyectos.

4.5.3 Balance financiero. ASOPATÍA toma sus decisiones económicas, administrativas y financieras en base a su balance normal, para este caso se sugiere para la toma de decisiones financieras y administrativas, tomar el balance financiero el cual toma el efectivo, los deudores, los inventarios y sus deudas operativas (proveedores), lo cual lo describiremos como Necesidades Operativas de Fondos (NOF), los activos fijos netos las deudas y los recursos propios como nos muestra el recuadro siguiente:

Figura 5. Estructura balance financiero



## 5. GESTION DE RIESGOS DE ASOPATIA

En este capítulo se analizarán los diferentes pasos para evaluación de los riesgos, las diferentes acciones que nos permiten identificar la gestión de riesgos y las alarmas más frecuentes para contribuir al manejo y mitigación del riesgo.

### 5.1 CONCEPTO DE RIESGO

Según el diccionario financiero se define el riesgo como “aquella situación en que habiendo un rango de posibles resultados de una acción, no se puede determinar de antemano cuál de ellos ocurrirá. En un sentido corriente en economía y finanzas se distingue entre riesgo e incertidumbre. Se dice que existe riesgo cuando se conoce objetivamente la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los diversos resultados de una acción. En cambio, una situación de incertidumbre es aquella en que sabiendo cuáles pueden ser los posibles resultados de una acción, no se puede conocer cuál es la probabilidad de ocurrencia de cada uno de ellos.

De esta manera, el riesgo es el grado de variabilidad o contingencia del retorno de una inversión. En términos generales se puede esperar que, a mayor riesgo, mayor rentabilidad de la inversión.

5.1.1 Decisiones de riesgos. Cabe anotar que el análisis de riesgos no debe solamente efectuarse antes de encarar una nueva actividad o inversión, sino en todo momento, ya que si cambian las condiciones del entorno o las propias condiciones, algo que hasta ayer tenía determinados niveles de probabilidad, rentabilidad y riesgo, hoy pueden dejar de ser tales. Por tal motivo razonar y monitorear de manera permanente la situación en cuanto a los niveles de riesgo es fundamental y forma parte del pensamiento estratégico.

Gestión de riesgos. El proceso de ponderación de las distintas opciones normativas a la luz de los resultados de la evaluación de riesgos y, si fuera necesario, de la selección y aplicación de las posibles medidas de control apropiadas, incluidas las medidas reglamentarias.

Política de evaluación de riesgos. Directrices para los juicios de valor y elecciones normativas que pueden necesitarse en determinadas fases decisorias del proceso de evaluación de riesgos.

El establecimiento de la política de evaluación de riesgos constituye una tarea de gestión de riesgos, que debe desempeñarse en estrecha colaboración con los asesores de riesgos y sirve para proteger la integridad de la evaluación de riesgos.

Se debe documentar que las directrices adoptadas garantizan la coherencia y la transparencia.

Perfil del riesgo. Descripción del problema y de su contexto, a fin de identificar los elementos del peligro o el riesgo que reviste interés para las distintas decisiones de gestión de riesgos. El perfil del riesgo incluirá la identificación de aquellos aspectos de los peligros que resultan pertinentes a efectos de la asignación de prioridades y del establecimiento de la política de evaluación de riesgos, así como los aspectos del riesgo que revisten importancia para la elección de las normas de inocuidad y opciones en materia de gestión.

## 5.2 SECUENCIA A REALIZAR A LA HORA DE ANALIZAR LOS RIESGOS

Evalúe los riesgos. Lo primero que hay que hacer es ver si existen riesgos, esto es, si es posible sufrir algún perjuicio optando por cierta alternativa.

Tome en consideración las políticas y objetivos de la empresa. Su paso siguiente consiste en tomar en consideración las políticas, valores y objetivos de la empresa, o los suyos propios de tratarse de una decisión individual o profesional. Así pues una empresa puede seguir una política de crecer lentamente, o de crecer a ritmo normal, o de no crecer en absoluto, o de expandirse sólo en el sector de nuevos productos. Al profesional o empresario corresponde decidir si asumir el riesgo en cuestión estaría o no en consonancia con los objetivos establecidos.

Defina claramente cada alternativa. Efectuados los pasos anteriores es menester que proceda a examinar cada alternativa de manera tal de evaluar sus costos con objetividad. El costo principal es de carácter financiero, pero siempre que proceda deberá también incluirse los costos personales, sociales y de otra índole. Así por ejemplo, cierta alternativa puede exigir del profesional un esfuerzo excesivo, o un posible fracaso podría menoscabar su prestigio. Es por lo tanto fundamental, determinar tanto los costos financieros, como de otra índole.

Reúna la información pertinente y pese las alternativas. Deberá reunirse toda la información necesaria para estimar las posibilidades que ofrece cada alternativa. El directivo debe estudiar cada posibilidad hasta sus últimas consecuencias.

Reduzca los riesgos cuanto pueda. La importancia de esta fase no puede exagerarse. Para disminuir los riesgos es indispensable que se valore con realismo la medida en que está en sus manos aumentar las probabilidades de éxito. Para ello es menester que el profesional:

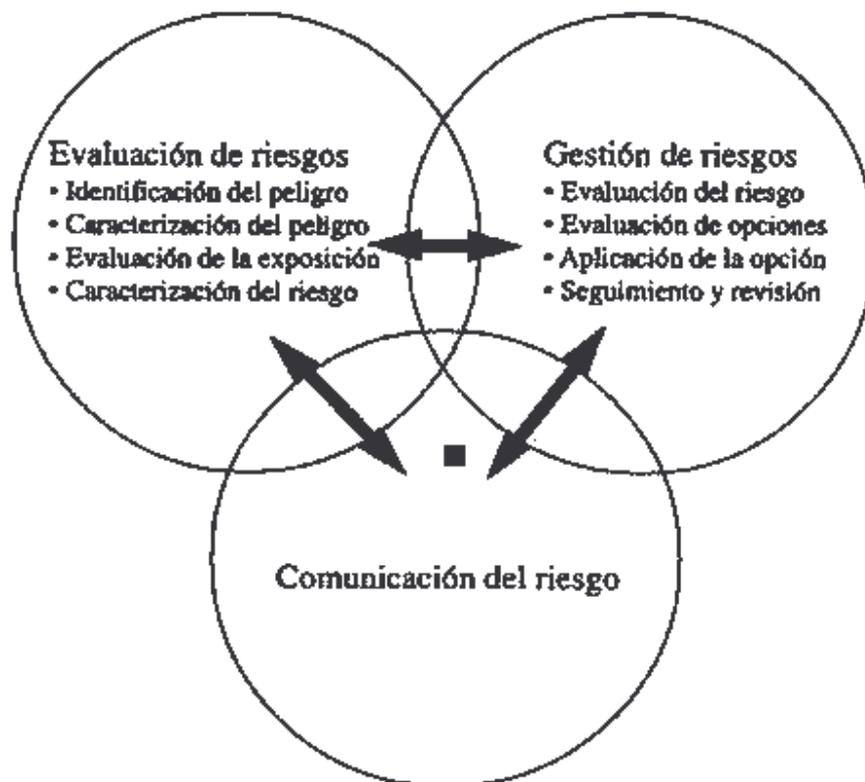
- a. tenga una idea muy clara de su propia capacidad y de la de su empresa
- b. demuestre su creatividad encontrando maneras de influir en dichas probabilidades.

- c. sea capaz de planificar en general y en detalle cómo procederá para influir en ellas.
- d. tenga el empuje, la energía y el entusiasmo de llevar a buen término sus planes.

Planifique la ejecución de la alternativa elegida. Una vez seleccionada una de las alternativas, deberá prepararse un plan para ponerla en práctica. Este plan debe fijar fechas, definir claramente los objetivos, prever los diversos resultados a que puede llevar la decisión tomada, planificar en detalle para cada resultado la conducta ulterior a seguir y establecer un procedimiento para vigilar la aplicación del plan a fin de que se le pueda efectuar rápidamente todo cambio que resulte necesario.

Las diferentes actividades que realiza un análisis de riesgos se pueden observar en el diseño conceptual ilustrado en la en la figura:

Figura 6. Estructura del análisis de riesgos (Diagrama)



Según el modelo anterior, procederemos en primer lugar a identificar cada uno de los riesgos por áreas que se encuentran estructuradas de acuerdo al instrumento utilizado por ASOPATÍA para su evaluación denominado IGOP.

### 5.3 INDICE DE GESTION, ORGANIZACIÓN Y PLANEACION (IGOP)

El Índice de Gestión, Organización y Planeación de los Programas – IGOP, es un instrumento que busca valorar cuantitativa y cualitativamente el desempeño de los Programas de Desarrollo y Paz (P.D.P.)<sup>6</sup> frente a su objeto. La valoración de dicho objeto involucra criterios de tipo administrativo y organizacional así como criterios de carácter social enfocados a evaluar su gestión en las regiones. El conjunto de indicadores y temas a valorar es el producto de la concertación con los programas y el acopio de trabajos previos desarrollados en materia de valoración y fortalecimiento organizacional.

Independientemente de la naturaleza o tipo de organización que se quiera valorar, la administración en esencia es una sola, y toda administración necesita un control de gestión para evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados. El control de gestión se puede definir como “un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistémica, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos”<sup>7</sup>.

En aras a facilitar la comparabilidad, medición, actualización y confiabilidad del instrumento, el Índice de Gestión Organización y Planeación de los Programas se constituye en un indicador de gestión<sup>8</sup> cuantificable por contar con una medición específica, parametrizada y por sustentar la evaluación con evidencias documentales.

Así mismo, se busca que su levantamiento sea económico y ágil por tratarse de un proceso sencillo de cálculo y recolección de datos, y también se procura que la información obtenida sea comparable entre programas por la estandarización y unificación de criterios.

5.3.1 Áreas de evaluación. ASOPATÍA ha evaluado y segmentado sus riesgos de acuerdo a tres áreas fundamentales para el desempeño de su función social en la región del Alto Patía.

- Área de Planeación y Evaluación
- Área de Gestión
- Área de Organización

---

<sup>6</sup> La Unión Temporal que dio origen a La Entidad Coordinadora Regional ASOPATÍA – Cric, a fin de coordinar los Programas II Laboratorio de Paz y Paz & Desarrollo en la Región Macizo Colombiano - Alto Patía, funciona como un Programa de Desarrollo y Paz.

<sup>7</sup> ABAD A, Darío, El Control de Gestión. Bogotá: Interponed Editores, 1996. p. 35.

<sup>8</sup> El instrumento está previsto como un indicador de gestión o proceso, más que de impacto o resultados. En este sentido el IGOP, se enfoca a valorar el funcionamiento de las organizaciones socias más que sus resultados o impactos en las regiones, pero siempre partiendo del supuesto que una mejor gestión lleva a mejores resultados. Para el registro y análisis de resultados e impactos se tiene programado realizar una evaluación de impacto del Proyecto en las regiones.

En cada una de las áreas anteriormente planteadas se presentan unos indicadores los cuales se evaluaron de manera conjunta y de manera externa por parte de la acción social y se obtuvieron la valoración respectiva. (Véase Anexo A y B)

Planeación y evaluación. En esta área se evalúa el desempeño de la Asociación de acuerdo a los temas de diagnóstico regional, estrategia, participación, seguimiento, evaluación y socialización, asignándole un porcentaje por cada uno de los temas que permite evidenciar donde se encuentra sus mayores debilidades y potenciar su fortalezas.

Al interior del componente de planeación y evaluación, los temas con mejores resultados fueron los de evaluación, estrategia, y socialización. Por otro lado, dentro de los temas de menor desempeño está el de sistematización, el de participación y seguimiento.

El tema de evaluación tuvo un buen desempeño gracias a que la evaluación en ASOPATÍA se desarrolló por proyectos. Para cada proyecto acompañado o ejecutado se elabora una evaluación que incluye una revisión de la ejecución física y financiera, el análisis de problemas encontrados y los resultados logrados.

Todo el análisis es socializado con ASOPATÍA y los beneficiarios de los proyectos para su retroalimentación. Sin embargo, es preciso que la evaluación en la Asociación vaya más allá de los proyectos y se encargue de valorar de manera integral la gestión en ASOPATÍA y su incidencia en el entorno regional puesto que su misión es generar desarrollo y conducir paso a paso a las comunidades de la región del Alto Patía a un desarrollo regional sostenible.

Otro tema que se destacó fue el de la estrategia, gracias a que en ASOPATÍA existe una clara asignación de recursos y responsabilidades en los planes de acción o planes operativos. Sin embargo, se identificó que en la organización no existe una planeación estratégica de largo plazo en donde se definan metas específicas para ASOPATÍA como organización independiente. Esto no permite visualizar objetivos y escenarios de largo plazo en los cuales se quisiera ubicar a la Asociación como un actor regional. Por otro lado, en el tema de socialización es necesario hacer esfuerzos por fortalecer el nivel de difusión de la gestión entre los pobladores y asimismo, el nivel de socialización con la comunidad de los diagnósticos regionales disponibles. Cabe destacar, que la difusión de la gestión entre las entidades ha sido la más óptima.

Dentro de las principales debilidades en el tema de planeación, se encuentra el tema de sistematización debido a que en la Asociación durante el año 2007, recién ha comenzado a desarrollar un plan de sistematización para procesos destacables. La falta de sistematización de los procesos es una pérdida muy grande por la naturaleza y el objeto de los programas. El propósito de la

sistematización es realizar una interpretación crítica de la lógica del proceso, y extraer conocimiento de la práctica para mejorar. La sistematización está centrada en la dinámica de los procesos, el estudio de la intervención y expresa los aprendizajes alcanzados de los procesos vividos.

La sistematización no se limita al registro detallado de las actividades en un proceso con sus conclusiones, sino que se trata de una herramienta para exponer una experiencia vivida, con sus características, factores externos, situación inicial, situación final y lecciones aprendidas. Este proceso participativo permite ordenar lo acontecido y recuperar así la memoria histórica, interpretarla, aprender nuevos conocimientos y compartirlos con otras personas.

Las fallas en evaluación, generan dificultades en eficiencia y en transparencia. La evaluación es una apreciación sistemática y objetiva de los programas, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de los diferentes actores, y así mismo socializar los logros alcanzados o las fallas.

En el tema de participación, se presentaron debilidades por distintos motivos: Se evidenció una falta de vinculación de la junta directiva en la orientación estratégica de ASOPATÍA, asimismo, tampoco se observó participación alguna de organizaciones externas a ASOPATÍA en la realización o aporte a diagnósticos manejados por la organización socia. Adicionalmente, la participación de la comunidad en la orientación y formulación de proyectos fue escasa y solamente se presentaron altos niveles de participación por parte del equipo técnico de ASOPATÍA en su proceso de planeación.

Gestión. En esta área se evalúa el desempeño de la Asociación de acuerdo a los temas de gestión de recursos, ejecución de programas y proyectos, logros y metas, cubrimiento de beneficiarios, acompañamiento, convocatoria de actores y gestión de alianzas.

La parte de gestión fue la de peor desempeño con 44% debido a carencias en los temas de logro de metas y ejecución. Cabe aclarar que el puntaje también se vio afectado por el 0% en el tema de cubrimiento a beneficiarios (esto debido a la falta de información en el indicador, para esto es necesario acceder a la información respectiva y recalcular el indicador, tema y componente). Al término de esta evaluación, se ha mejorado el indicador puesto que posee un sistema de registro de beneficiarios directos e indirectos que ha permitido identificar de manera más clara la población objetivo y cantidad de municipios atendidos dentro de los programas que ejecuta.

Los mejores desempeños se registraron en los temas de acompañamiento a

proyectos, gestión de alianzas y gestión de recursos (aunque este último en un nivel insuficiente puesto que según su Director Ejecutivo “recursos para inversión se encuentran en todos los operadores y entidades, pero recursos para funcionamiento es la que deben proveer los municipios socios con todos los beneficios que reciben y aun así no lo hacen”).

En la parte de logro de metas, la planeación de corto plazo con el Plan Operativo Global y los Planes Operativos Anuales, sufrieron retrasos que afectaron el cumplimiento de actividades en términos de contratación de proyectos y seguimiento a los mismos. Adicionalmente, a nivel global, la organización se planteó metas en términos de convocatoria, formulación de proyectos y visitas que se cumplieron a cabalidad, pero también se plantearon otras metas en términos de intercambios de experiencias, asistencias técnicas, preinversiones, contratación de proyectos y monitoreo que no se lograron cumplir. A largo plazo no se plantearon los avances en el logro de metas por la falta de un plan específico para ASOPATÍA.

En la parte de ejecución hubo inconvenientes por la demora en los desembolsos del Proyecto Paz y Desarrollo que afectó la contratación y el cumplimiento de metas de ejecución física y financiera. Se presupuestaron ejecutar actividades como estudios, asistencias técnicas, preinversiones, y sin embargo, por procedimientos esto no fue posible; esto causó que los recursos presupuestados por estos conceptos no ingresaran a ASOPATIA. Por esto es necesario revisar y tomar estrategias para analizar los factores internos y externos de la Asociación que limitaron la ejecución de recursos. Una vez identificados es preciso establecer medidas preventivas y correctivas que permitan ejecutar los recursos como se tiene previsto.

Organización. En esta área se evalúa el desempeño de la Asociación de acuerdo a los temas de suficiencia de personal, logística, aspectos jurídicos, aspectos contables, comunicaciones, ambiente laboral y control interno.

De acuerdo a la evaluación ASOPATÍA en esta área, obtuvo un puntaje de 35% en el área de control interno, el cual no es porque no realizara los controles pertinentes sino por la falta de un manual específico para el control en cada una de las áreas, puesto que solo se revisa y verifica controles en la parte administrativa y además existe una cultura de autocontrol del personal y emanada desde la dirección ejecutiva.

El mejor desempeño de la Asociación son los aspectos jurídicos y contables, puesto que se manejan los procedimientos de acuerdo a cada uno de los financiadores de cada uno de los proyectos y ha permitido generar un valor agregado en la presentación de informes de acuerdo a los lineamientos y estructuras de los proyectos.

En logística entendida como la organización de eventos y capacidad de convocatoria, se tiene un buen desempeño puesto que la preocupación para ASOPATÍA es la comunidad y el hacer que ellos comprendan su función social en su región y se apropien de este proceso democrático.

De igual manera con un 90% que es un buen desempeño es la suficiencia de personal, cabe aclarar que la suficiencia de personal esta dada por los recursos que tiene cada uno de los proyectos que ejecuta ASOPATÍA, que viene preestablecido la cantidad de recurso humano que va a laborar, pero no aplica la suficiencia de personal para el equipo administrativo de ASOPATÍA. En la actualidad se cuenta para el manejo de dos programas regionales y seis proyectos locales en cada municipio, sólo con una secretaria, una tesorera y un conductor con recursos propios o de funcionamiento, el contador, presupuesto y jurídica son financiados por el Programa II Laboratorio de paz.

En cuanto al ambiente laboral, si bien el nivel de satisfacción que se documentó fue alto, en principio, el estudio evidenció que al menos, un tercio de los consultores y funcionarios expresa valoraciones negativas en indicadores que miden el sentimiento de los empleados dentro de su puesto de trabajo, tales como distribución equitativa de las cargas laborales, adecuada definición de responsabilidades y efectiva retroalimentación de las labores realizadas.

Adicionalmente, una parte significativa de los encuestados consideran que la colaboración no es un medio corriente para sacar adelante las tareas, al igual que la coordinación entre las dependencias es insuficiente. Al respecto, cabría considerar que tan pertinente son los mecanismos de articulación de labores con los que cuenta la Asociación y evaluar en que costos se están incurriendo por cuenta de ello.

De otro lado, en la organización la indiferencia fue una sensación común con respecto a varios factores del ambiente laboral. En particular, al menos un tercio de ellos mostró indiferente a recibir retroalimentación de la labor realizada, y coordinar adecuadamente la labor de las dependencias. De igual manera, tomó la misma actitud con respecto a factores que inciden en la motivación como el nivel de estrés experimentado, orgullo de marca, oportunidades de formación, incidencia en la planeación del trabajo y reconocimiento por los objetivos alcanzados.

El tema de comunicaciones presentó una baja calificación para lo cual se diseñó una estrategia transversal de comunicación y divulgación alrededor de los principios, acciones y resultados esperados del Laboratorio de Paz, enmarcada en las dinámicas propias de cada región, se constituye en una prioridad integradora para alcanzar este propósito.

Esta estrategia trascenderá la dimensión de visibilidad y se centrará bajo el criterio

de comunicación para el desarrollo como parte integral del programa y sus proyectos, que genere identidad y pertenencia entre los beneficiarios de los mismos<sup>9</sup>.

“La estrategia de comunicación debe buscar la construcción de un nuevo manejo informativo de los medios en torno a la convivencia pacífica, la construcción democrática de una cultura de paz y el manejo del conflicto regional. Se debe entender la comunicación como elemento dinamizador de los procesos sociales que apoya el Laboratorio de Paz y como generador de identidad. De igual manera, debe quedar una memoria histórica del proyecto que sistematice la concepción, experiencia de implementación y valoración de todo el programa del II Laboratorio de Paz”.

En este marco, en el primer semestre del 2007, se realizó el Diagnóstico Regional de Comunicación y Cultura, y ejecución de la estrategia teniendo en cuenta la propuesta presentada para las tres regiones del Segundo Laboratorio de Paz, con la participación de los actores municipales.

---

<sup>9</sup> Acuerdo Unión Europea y República de Colombia. Documento ALA/2003/005-757

## 6. ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y GESTIÓN DE RIESGOS DE ASOPATÍA

### 6.1 ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

En concordancia con la dinámica impuesta a la economía mundial y que los índices financieros manejados tradicionalmente, poseen limitaciones que no dan la posibilidad de realizar análisis apropiados, es necesario implementar otro tipo de indicadores los cuales proporcionen mayores revelaciones acerca de la actuación gerencial y que permitan observar de manera más clara el desarrollo de las actividades empresariales y determinar, como los diversos factores involucrados, contribuyen al mejoramiento de la empresa y a la generación de valor, que en última instancia, es lo que realmente importa ya que permite su permanencia y crecimiento y se constituye en un concepto fundamental en la administración financiera moderna.

6.1.1 Estrategia de gestión de recursos. Las diferentes limitantes políticas que se presentan en el cambio de los períodos de las alcaldías de los municipios socios evidenciadas en la pretensión de querer burocratizar con puestos públicos la Asociación, pero no se dan cuenta de la importancia de consolidar una Asociación y sostenerla como una institución transparente y eficiente en el manejo de los recursos públicos.

Por lo anterior, en el último año la Dirección Ejecutiva ha tratado de involucrar más a la comunidad en órganos de dirección de ASOPATÍA para que se apropien de este proceso social, es así que la nueva asamblea de ASOPATÍA se encuentra conformada por los alcaldes, concejales y líderes de cada municipio que le permite permear las prácticas corruptas de la política.

Se podría decir que el patrimonio esta representado en los activos de la Asociación, ya que la Asociación como tal contaría únicamente con un patrimonio constituido solamente por el valor de las afiliaciones de los quince municipios; además, no dispone de una planta de personal para cumplir con las funciones expresadas en sus estatutos.

En cuanto a aportes de los socios, en el momento los únicos municipios que se encuentran al día en sus aportes ordinarios son: El Rosario, Taminango y Leiva, los demás deben los aportes correspondientes al período 2002 hasta el 2007.

La sostenibilidad financiera de la Asociación está basada en los proyectos, convenios y actividades que vienen siendo gestionados por el Director Ejecutivo y el equipo técnico, los cuales se reflejan en sus estados financieros.

La situación anterior plantea la necesidad de realizar una reestructuración administrativa y financiera, buscando el cumplimiento de sus funciones como Asociación y de garantizar un accionar integral de todas las instancias que la conforman. La reestructuración de la Asociación debe contemplar una planta de personal mínima para su normal funcionamiento, dependiendo del portafolio de servicios, de las exigencias mínimas de la Contraloría General de la Nación y de los lineamientos del Plan Estratégico Organizacional.

Los socios de ASOPATÍA, deben generar sentido de pertenencia que permita una presencia mas constante en las actividades que se realicen en pro de la Asociación, adquiriendo compromisos, cumpliéndolos y apoyando la implementación de diferentes estrategias de fortalecimiento y planes estratégicos mediante la gestión conjunta que permita la consecución de unas metas de acuerdo a los diferentes instrumentos y políticas de nivel nacional.

La estrategia financiera que permitirá a ASOPATÍA contribuir de manera más eficiente en el logro de sus objetivos, y aumentado su crecimiento financiero, en primer lugar es la apropiación de los municipios socios como una entidad fundamental para el desarrollo regional y que es el canal donde se puede gestionar las diferentes posibilidades de gestión nacional e internacional, esta apropiación seria tanto administrativa como económica, puesto que el aporte mínimo para el funcionamiento es del 0.3% del presupuesto que promedio para los municipios socios es de 10 a 20 millones anuales, en los cuales en los últimos años, se ha visto el creciente aumento en la inversión social de los municipios por valor promedio de 200 a 300 millones.

Para la consecución de recursos externos debe constituirse un banco de proyectos con profesionales aptos en la elaboración de proyectos de cooperación internacional y que permitan la secuencia de los procesos iniciados en las comunidades para poder evidenciar los cambios sociales en la región.

Mediante el fortalecimiento de la Asociación, buscar recursos económicos involucrando a los diferentes actores y gremios para integrarse y formular soluciones más efectivas como el de estructurar y desarrollar paquetes tecnológicos con el personal profesional, basado en las necesidades de la región que permita generar ingresos y darle un valor agregado a la asistencia técnica.

Estas estrategias están propuestas siempre y cuando se siga manteniendo la misma forma de constitución como asociación de municipios establecida y los socios trasfieran de una forma mas eficiente y puntual los recursos para funcionamiento y contrapartidas de los proyectos, pero dadas las dificultades económicas presentadas por ASOPATÍA en los últimos años, se ha visto la necesidad de analizar otras formas de asociación que permitan involucrar organismos privados que aporten recursos para continuar su labor social en la región del Alto Patía.

6.1.2 Estrategia de formas de asociación. La limitante de los recursos para funcionamiento hace que ASOPATÍA siempre haya tenido una unidad administrativa pequeña para manejar los pocos recursos, pero la evolución y crecimiento que ha tenido en los últimos cuatro años, permite evidenciar la gran cantidad de proyectos que ejecuta o supervisa en el marco de los programas y proyectos lo que hecho lento su proceso administrativo en contratación y agilidad en los demás procesos que demanda su accionar cada día. (Véase Anexo D y E)

Esta recurrente petición de las comunidades en agilidad para transferencia de recursos ha hecho pensar en la idea de transformación a otras formas de organización como corporación, sociedad mixta ó ONG privada, que permitan recibir y tramitar los recursos de manera ágil y oportuna sin tantos requerimientos como los que representa la Ley 80 de 1993.

Es posible que por las dificultades de carácter financiero, los municipios asociados no respondan con el pago de los aportes de manera regular, esta situación llevaría a la Asociación a un colapso económico. En tal sentido, se recomendaría una reconversión de la entidad con el fin de establecer una forma organizativa que le permita lograr la sostenibilidad de sus proyectos y la continuidad de su proceso político en la región del Alto Patía.

La nueva forma organizativa tendría las siguientes características generales: a) sería de naturaleza jurídica mixta donde confluyan el capital público y el privado (tipo corporación, fondo, cooperativa) o de naturaleza jurídica privada donde concurre únicamente el capital privado (asociación, fundación, empresa de asesoría o consultoría, sociedad anónima); b) La entidad dejaría su naturaleza estatal para convertirse en un ente mixto o privado, desregularizando muchos de sus procesos, aliviando los costos de transacción y facilitando las operaciones contractuales y financieras; c) el control de gestión, financiero y de resultado ya no lo hacen los órganos de control del estado (Las Contralorías), dependerá exclusivamente de los socios que tendrán un interés directo en el funcionamiento eficaz, eficiente y efectivo; d) la nueva entidad operaría desde la sociedad civil ampliando su capacidad de iniciativa y sus objetivos misionales, pues a la entidad estatal sólo le es permitido lo que ordena la ley, es decir, tiene competencias definidas por las normas; e) en el mismo sentido, el portafolio de servicios de la nueva organización podrá adaptarse fácilmente a los requerimientos de la región sin las limitaciones normativas que regulan las entidades públicas o estatales.

Para lograr este proceso de transformación orgánico y organizacional, se requerirá adelantar un proceso de liquidación de la Asociación de Municipios de conformidad con la ley y los estatutos que rigen su funcionamiento; desde el punto de vista normativo, la liquidación es más fácil si se trata de crear una entidad de carácter mixto, puesto que la masa patrimonial pasaría a hacer parte de la nueva empresa junto al capital privado. Pero, si la nueva organización es de carácter privado, el traspaso del patrimonio público a la nueva entidad, se haría a

título de donación siempre y cuando el objeto de la nueva entidad sea de carácter social, con base en las jurisprudencias de la Corte Constitucional que han establecido que la prohibición de donaciones referidas al patrimonio de las entidades públicas regulada por la Constitución Política, no es absoluta y que hay casos en los que se pueden hacer donaciones de bienes públicos cuando el objetivo perseguido es de carácter social o persigue el mismo objetivo de la entidad pública donante.

Bajo las anteriores consideraciones, la recomendación para implementar el proceso de reconversión de ASOPATIA es la de crear una corporación de carácter mixto donde concurren el capital público y el privado, de tal manera que los recursos de cooperación internacional o de la empresa privada apalanquen la entidad, dándole sostenibilidad a los procesos y continuidad al proyecto político de lograr la paz con justicia social para la región a través de los mecanismos que ofrece el Estado Social de Derecho y la participación de las comunidades asentadas en esos territorios.

La nueva entidad se constituiría sin ánimo de lucro para garantizar el cumplimiento del objeto social y poder recibir donaciones por parte de las entidades estatales interesadas en fortalecer las organizaciones que se constituyen en interlocutores de la región con el Estado central para la ejecución de programas financiados con recursos del presupuesto de la nación o del departamento.

6.1.3 Estrategia de control de riesgos. La Asociación debe comprometerse en la promoción de una cultura empresarial en la región del Alto Patía, mediante el desarrollo de unidades productivas, económicamente viables y sostenibles en el tiempo, con la implementación y la aplicación de un programa planificado de promoción, creación y desarrollo de empresas; resulta además de plausible, un nuevo gran reto, ya que representa la creación de una nueva cultura tanto para la organización misma como para las comunidades de influencia de ella, igualmente establece nuevas reglas de juego entre todos los actores importantes comprometidos de la región.

Preparar a ASOPATIA para llevar a efecto esta tarea, exige entonces replantear la estructura organizacional vigente, levantando un inventario de sus funciones y actividades actuales, para que a partir de allí se haga un reacomodamiento funcional que le permita a la asociación continuar con su trabajo actual pero pretendiendo mayor eficiencia en su gestión y en segundo término, establecer las nuevas funciones que deberá implementar la organización para poder cumplir a cabalidad con la nueva propuesta de empresarismo regional.

Otro factor adicional, lo es el compromiso de otros actores, tanto regionales como nacionales, para poder construir con ellos una red de apoyo, que facilite y garantice de alguna manera el éxito de este programa, una fortaleza para solucionar esto, lo constituye el posicionamiento y credibilidad que la Asociación

ha logrado, lo cual se traduce en un gran capacidad de convocatoria tanto a nivel regional, nacional como internacional, lo cual de alguna forma puede facilitar la labor de gestión.

El organizar arroja entonces como resultado, una estructura que debe tenerse como un marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado por la alta dirección el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica entre todos los componentes.

Debe tenerse en cuenta que en todo ente “organizado”, la suma total de los esfuerzos de las personas debe ser siempre mayor que las partes concebidas individualmente.

Es claro que ASOPATIA ha venido desarrollando un excelente programa de acompañamiento y apoyo a la comunidad, programas que se han traducido en un mejoramiento en la calidad de vida de sus habitantes y en una esperanza de un mejor nivel de vida, sin embargo, tal como se ha llevado hasta ahora, limita y condiciona los resultados a la disponibilidad de recursos provenientes de terceros, recursos que cada día son mas escasos y competidos, en tal sentido cambiar de estrategia para el desarrollo de un programa de creación de empresas en la región, aparte de lo impactante y positivo que esto representa en su desarrollo, exige a la Asociación una nueva estructura organizacional, así como una nueva forma de actuar y pesar que conlleve al éxito de los resultados esperados.

El cambio de estrategia a procesos de creación y desarrollo de empresas fundamentado en la aplicación de un modelo de incubación, conlleva a la definición de una nueva estructura de organización, que replantee las funciones administrativas actuales y defina la nueva unidad funcional encargada de llevar a cabo el trabajo de promoción y creación de empresas para esta región.

De esta manera la nueva estructura de organización se convierte en un mecanismo para ayudar a lograr las metas de la Institución, pues el proceso pretendido de generar cultura y desarrollo empresarial conlleva a definir y precisar cuales son sus objetivos, pues en esta labor, los recursos de toda índole para cualquier organización son escasos, o limitados, por lo tanto deberán utilizarse eficazmente si se pretende proyectar la institución hacia el futuro con éxito. En tal sentido la estructuración organizacional conlleva a una formulación de objetivos, a una asignación de responsabilidades y a una asignación apropiada de recursos.

Bajo este esquema se propone para ASOPATIA una estructura organizacional que retome el trabajo que ha venido desarrollando hasta la fecha y que incluya en ella la nueva estrategia de desarrollo empresarial en la región. Al efecto, se definen dos unidades, ejes centrales de desarrollo de la misión institucional: Un área de desarrollo y apoyo Institucional y otra de desarrollo empresarial y, se le replantea la función a las demás áreas de apoyo como los son, el área administrativa y el

área de comunicaciones para que estas proporcionen todo el apoyo de las unidades funcionales básicas.

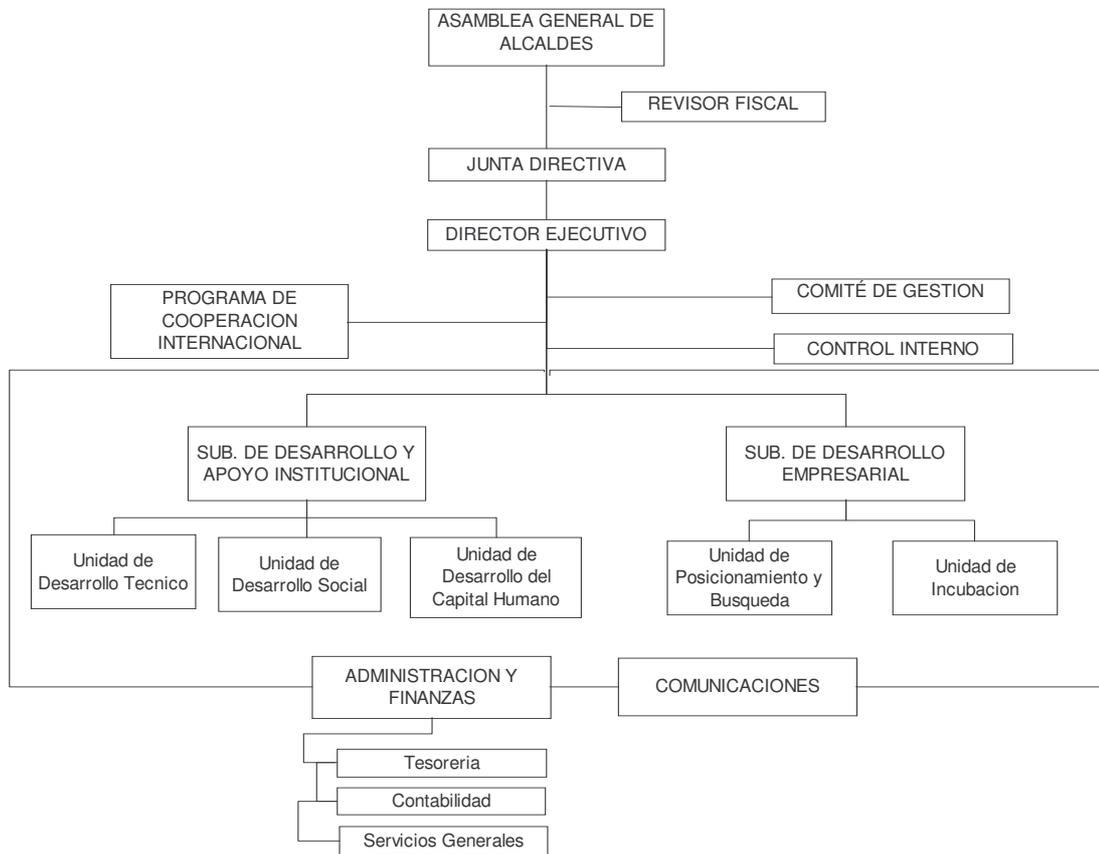
En este sentido se busca, conducir las estrategias con una estructura organizacional activa y efectiva, que contenga las competencias, las capacidades y fortalezas de los recursos involucrados y/o a involucrar, creando a la vez un ambiente de trabajo deseado y una cultura Institucional que debe apropiarse y que se convertirá en una fortaleza en la generación de una cultura empresarial y de desarrollo de empresas viables para la región de influencia de la Asociación Suprdepartamental de Municipios del Alto Patía, eso si sin dejar de lado el cumplimiento de las demás tareas que hasta la fecha ha venido desarrollando la Institución.

## VENTAJAS DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA

La reestructuración institucional conlleva a:

- Organizar las funciones de la Asociación dándole coherencia e integridad
- Priorizar unidades y funciones centrándose en áreas que tienen que ver directamente con el cumplimiento de la misión.
- Diferenciar entre lo fundamental y lo complementario de la organización.
- Establecer la integración de cada miembro del equipo con el diseño y puesta en práctica de la estrategia corporativa según sus funciones.
- Permitir que cada unidad de la nueva estructura se estructure y organice alrededor de sus propias funciones, objetivos y actividades, clave en la construcción de la cadena de valor, de procesos y de requerimientos funcionales para la Institución.
- Permitir un mejor manejo del presupuesto y un mayor control sobre la generación de valor de cada unidad así como de la Institución.
- Permitir estandarizar y normalizar procesos
- Medir con indicadores de gestión, el cumplimiento de metas y el rendimiento de cada equipo y de la organización en general.
- Delimitar el alcance de cada unidad de la organización
- Facilitar y aclarar el trabajo tendiente a la creación y desarrollo de empresas

Figura 7. Organigrama funcional de ASOPATÍA



## 7. CONCLUSIONES

- El canalizar recursos en busca de mejorar condiciones en zonas marginadas tal como lo hace ASOPATIA, constituye una labor importante para estas organizaciones comprometidas con el trabajo de comunidad, pero esta debe ser una labor que trascienda a la creación de condiciones económicas y socialmente estables que propendan por la sostenibilidad futura y permanente para los habitantes de esas zonas de influencia, pero sin generar dependencia tanto de los recursos de ayuda. Un trabajo orientado con esa perspectiva, exige propiciar condiciones que se traduzcan en la maduración y consolidación de la comunidad, labor que debe ser conducida mediante la acción participativa tanto en el trabajo de lo social, económico, como en lo educativo; interacción formativa que conlleva a construcción de comunidad, convirtiéndose ella en agente vital de cambio.
- Preparar a ASOPATIA para llevar a efecto esta tarea, exige entonces replantear la estructura organizacional vigente, levantando un inventario de sus funciones y actividades actuales, para que a partir de allí se haga un reacomodamiento funcional que le permita a la asociación continuar con su trabajo actual pero pretendiendo mayor eficiencia en su gestión y en segundo término, establecer las nuevas funciones que deberá implementar la organización para poder cumplir a cabalidad con la nueva propuesta de empresarismo regional.
- La situación financiera de ASOPATÍA en el presente es operativa y financieramente rentable. Falta más apoyo institucional por parte de los alcaldes que permita su óptimo rendimiento y el mejoramiento en la prestación de sus servicios.
- Los riesgos para ASOPATÍA le permiten valorarla como una empresa eficiente y transparente en el manejo de los recursos, lo cual indica que con una clara especificación de funciones e inyección de recursos para su funcionamiento, permitirían subsanarlos a corto plazo.
- Espero con este trabajo investigativo, aportar elementos valiosos que mejoren las condiciones de ASOPATÍA en su área administrativa, lo cual redundará en las demás áreas con que cuenta para realizar su labor en procura del desarrollo regional sostenible.

## BIBLIOGRAFIA

ABAD, Darío, El Control de Gestión. Bogotá: Interponed Editores, 1996. 35 p.

ASOCIACION SUPRADEPARTAMENTAL DE MUNICIPIOS DE LA REGION DEL ALTO PATIA. Guía Metodológica para la Formulación y Seguimiento de Planes de Acción Comunitaria. GTZ, San Juan de Pasto, 2001. 62 p.

CUERVO, A. y RIVERO, P. (1986): "El Análisis Económico-Financiero de la Empresa". En: Revista Española de Financiación y Contabilidad, No. 49. p.15 -33.

ESCOBAR Heriberto. Diccionario Económico Financiero. 2. ed. p. 258 – 262.

MEDELLÍN, Fernando. Análisis de Escenarios Posibles del Componente Alto Patía, Informe de Consultoría. Programa de Asesoría a la Descentralización y al Desarrollo Local para la Paz. 2003. 98 p.

SANCHEZ BALLESTA, Juan Pedro (2002): "Análisis de Rentabilidad de la Empresa", [en línea] 5campus.com, Análisis contable <http://www.5campus.com/leccion/anarenta.doc> 3 p.

\_\_\_\_\_. Análisis de Rentabilidad de la Empresa. 1. ed. Bogotá: USTA, 1986.

SCHROEDOR, Robert. Administración Operativa. 3. ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1992. 20 p.

SERRANO Javier y VILLAREAL NAVARRO Julio. Fundamentos de Finanzas, 2. ed. Interamericana S.A, 2000. 10 p.

SLYWOTZKY, Adrián. El Arte de Hacer Rentable una Empresa. Bogotá: Norma, 2006. 96 p.

STANLEY B. BLOCK, GEOFFREY A. HIRT. Fundamentos de la Gerencia Financiera. 9 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2000. 680 p.

STOHR, Walter. Descentralización y Desarrollo Local. Documento del Proyecto Red de Ángeles de Desarrollo Local. Equipo docente. Universidad Academia de Humanismo. Santiago de Chile, 1996. 135 p.

ANEXO A  
Cuadro Demostrativo de la Experiencia de ASOPATÍA en el Desarrollo de Proyectos

PROYECTO	MUNICIPIOS	OBJETO	Nº DE FAMILIAS	ENTIDADES PARTICIPANTES
Alto Patía	Región del Alto Patía (Municipios socios de Asopatía)	Iniciar n desarrollo autogestionado y autosostenible	1.220	ASOPATIA GTZ
Proyecto de Vida de El Manzano <b>Programa en Ejecución</b>	Taminango Corregimiento de El Manzano	Promover la formación humana y pedagógica de 61 niños, niñas y adolescentes, a partir del uso adecuado del tiempo libre. Promoción de la seguridad alimentaria y generación de ingresos	61	ASOPATIA ICBF Municipio Taminango
Granja demostrativa de producción sostenible	Taminango. Colegio del corregimiento de El Remolino	Promocionar tecnologías apropiadas para la producción y conservación de recursos naturales para la zona	150	ASOPATÍA OIM Colegio de El Remolino
Acciones Tendientes para la Paz	Región del Alto Patía (Municipios socios de Asopatía)	Construcción de una red solidaria, como estrategia para afrontar la situación de conflicto	105	ASOPATÍA GTZ
Ayuda Humanitaria	Taminango	Ayuda humanitaria para la autogestión de la población desplazada, establecimiento de huertas caseras orgánicas	20	ASOPATÍA GTZ
Sembrando Futuro	Taminango, Policarpa, Patía El Rosario, San Lorenzo, Mercaderes, Leiva, Balboa	Promover la seguridad alimentaria, en el marco del desarrollo sostenible y del manejo de la situación de conflicto	840	ASOPATÍA GTZ
Sustitución de leña por carbón mineral	Patía, Bolívar, Mercaderes y San Pedro de Cartago	Promover el uso del carbón mineral como medida de protección de los recursos naturales	40	ASOPATÍA MINERCOL GTZ

PROYECTO	MUNICIPIOS	OBJETO	Nº DE FAMILIAS	ENTIDADES PARTICIPANTES
Reforestación Multipropósito	Mercaderes	Reforestación de 67 Has. con el fin de proteger los R. N. de suelo, agua y la producción de forrajes para alimento animal	50	ASOPATÍA C.R.C.
Poralpa	Bolívar, Balboa, Mercaderes, Patía y Florencia	Apoyo a la formulación de los POT's		ASOPATÍA C.R.C.
Fondo Rotatorio	Taminango, Arboleda, San Lorenzo, San Pedro de Cartago, Los Andes, Leiva, Florencia, Patía	Facilitar créditos para promocionar la autogestión de los grupos productivos.	596	ASOPATÍA GTZ
Erradicación y prevención del trabajo infantil en la minería artesanal <b>Programa en Ejecución</b>	Los Andes	Erradicar y prevenir el trabajo minero infantil y crear experiencias piloto que tengan efecto demostrativo. Mejoramiento de condiciones nutricionales de los niños y sus familias	172	ASOPATÍA INGEOMINAS PNUD
Implementación del proyecto autogestionado en la Región del Alto Patía	Región del Alto Patía	Promoción y asesoría de la cultura autosostenible con manejo de fincas integrales, seguridad alimentaria, organizaciones campesinas como empresas productivas y construcciones alternativas con recursos de la Región	685	ASOPATÍA Fondo de Compensación Ambiental
Apoyo al retorno de refugiados y desplazados en Nariño	Región del alto Patía	Definición de la situación de seguridad de familias interesadas en retornar o reubicarse	35	GTZ ASOPATÍA Red solidaridad Pastoral social
Protección Integral a la niñez y a la familia	Mercaderes Corregimiento San Juanito	Protección integral a la niñez y la familia para restituir y garantizar sus derechos	50	ASOPATÍA ICBF

PROYECTO	MUNICIPIOS	OBJETO	Nº DE FAMILIAS	ENTIDADES PARTICIPANTES
II Laboratorio de Paz <b>Programa en Ejecución</b>	Región Macizo Colombiano – Alto Patía (24 municipios: 12 del Cauca y 12 de Nariño)	Establecer y consolidar en la Región Macizo Colombiano-Alto Patía) espacios y procesos territoriales, institucionales, sociales, económicos y culturales, priorizados y sostenibles, resultando en un menor nivel de conflicto y violencia, así como de vulnerabilidad de la población.		Entidad Coordinadora Regional que está conformada por ASOPATÍA y el CRIC  Unión Europea Acción Social
Paz y Desarrollo <b>Programa en Ejecución</b>	Región Macizo Colombia no – Alto Patía (24 municipios: 12 del Cauca y 12 de Nariño)	El objetivo del Proyecto es apoyar a la población vulnerable, pobre y desplazada en comunidades urbanas y rurales de regiones afectadas por la violencia, reduciendo su riesgo de exposición al conflicto y mitigando el impacto negativo de posibles efectos derivados.		Entidad Coordinadora Regional que está conformada por ASOPATIA y el CRIC  Acción Social
Encadenamientos agroambientales para la seguridad alimentaria y fortalecimiento organizativo <b>Proyecto en Ejecución</b>	9 municipios del departamento de Nariño (Arboleda, Cartago, La Unión, San Pablo, Leiva, Los Andes, Policarpa, Cumbitara y El Rosario)	Fortalecer iniciativas o procesos de seguridad alimentaria como estrategia para mejorar la nutrición de las familias, sentar bases para mejorar la generación de ingresos y lograr el fortalecimiento de las organizaciones campesinas	2.800	Programa Resa Acción Social Alopátia.

## ANEXO B Balance general comparativo

### ASOCIACION SUPRADEPARTAMENTAL DE MUNICIPIOS REGION DEL ALTO PATIA BALANCE GENERAL COMPARATIVO

	2006	2007	DIFERENCIA
<b>DICIEMBRE</b> (MILES DE PESOS)			
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
CAJA GENERAL	28,00	0,00	-28,00
BANCOS Y CORPORACIONES	1.307.087,00	1.338.786,00	31.699,00
DEUDORES-MUNICIPIOS			0,00
APORTES DE MUNICIPIOS	58.002,00	148.371,00	90.369,00
APORTES DE MUNICIPIOS-VIG.ANTERIORES	392.722,00	448.722,00	56.000,00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	41.680,00	41.680,00	0,00
APORTES POR COBRAR	0,00	0,00	0,00
AVANCES Y ANTICIPOS ENTREGADOS	3.110.313,00	5.105.417,00	1.995.104,00
OTROS DEUDORES			0,00
PROVISIONES PARA DEUDORES	-192.745,00	-289.819,00	-97.074,00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>4.717.087,00</b>	<b>6.793.157,00</b>	<b>2.076.070,00</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>			
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	42.615,00	42.615,00	0,00
OTROS MUEBLES Y ENSERES	0,00	0,00	0,00
MAQUINARIA INDUSTRIAL	2.000,00	2.000,00	0,00
EQUIPO COMPUTACION Y COMUNICACION	49.120,00	50.270,00	1.150,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	116.727,00	152.123,00	35.396,00
DEPRECIACION ACUMULADA	-116.710,00	-148.006,00	-31.296,00
<b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>93.752,00</b>	<b>99.002,00</b>	<b>5.250,00</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>			
INVERSION SOCIAL DIFERIDA	2.824.276,00	4.616.031,00	1.791.755,00
BIENES ENTREGADOS EN ADMINISTRACION	63.938,00	80.208,00	16.270,00
RESPONSABILIDADES EN PROCESO	0,00	0,00	0,00
PROVISION PARA RESPONSABILIDADES	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>2.888.214,00</b>	<b>4.696.239,00</b>	<b>1.808.025,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>7.699.053,00</b>	<b>11.588.398,00</b>	<b>3.889.345,00</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0,00	0,00	0,00
CUENTAS POR PAGAR			
PROVEEDORES	2.416,00	2.294,00	-122,00
ACREEDORES	5.976,00	4.421,00	-1.555,00
RETENCION EN LA FUENTE	9.271,00	2.705,00	-6.566,00
OTRAS CUENTAS POR PAGAR			0,00
OBLIGACIONES LABORALES	97.929,00	69.804,00	-28.125,00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>115.592,00</b>	<b>79.224,00</b>	<b>-36.368,00</b>
<b>PASIVO A MEDIANO PLAZO</b>			
PROYECTO -FONDO PROMOCION			0,00
PROYECTOS ESPECIFICOS	7.221.012,00	11.044.900,00	3.823.888,00
<b>TOTAL PASIVO MEDIANO PLAZO</b>	<b>7.221.012,00</b>	<b>11.044.900,00</b>	<b>3.823.888,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>7.336.604,00</b>	<b>11.124.124,00</b>	<b>3.787.520,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
CAPITAL SOCIAL	110.000,00	110.000,00	0,00
RESULTADO EJERCICIOS ANT.	59.701,00	-96.870,00	-156.571,00
DONACIONES	349.318,00	371.353,00	22.035,00
SUPERAVIT-DEFICIT DEL EJERCICIO	-156.570,00	79.791,00	236.361,00
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>362.449,00</b>	<b>464.274,00</b>	<b>101.825,00</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>7.699.053,00</b>	<b>11.588.398,00</b>	<b>3.889.345,00</b>

**ANEXO C**  
**Estado de actividad financiera, económica y social**

**A S O C I A C I O N S U P R A D E P A R T A M E N T A L M U N I C I P I O S A L T O P A T I A**  
**E S T A D O D E A C T I V I D A D F I N A N C I E R A E C O N O M I C A Y S O C I A L**  
**D I C I E M B R E**  
(M I L E S D E P E S O S )

VIGENCIA	2006	2007	D I F E R E N C I A
<b>I N G R E S O S O P E R A C I O N A L E S</b>			
CONTRIBUCIONES	158.856,00	218.846,00	59.990,00
PROYECTOS CONVENIOS	267.484,00	371.330,00	103.846,00
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>426.340,00</b>	<b>590.176,00</b>	<b>163.836,00</b>
<b>I N G R E S O S N O O P E R A C I O N A L E S</b>			
SERVICIOS	2.600,00	591,00	-2.009,00
ADMINISTRACION CONVENIOS EXTRAORDINARIOS	31.170,00	54.029,00	22.859,00
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>51.530,00</b>	<b>59.036,00</b>	<b>-15.353,00</b>
<b>O T R O S I N G R E S O S</b>			
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	218,00	368,00	150,00
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>218,00</b>	<b>368,00</b>	<b>150,00</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>478.088,00</b>	<b>649.580,00</b>	<b>171.492,00</b>
<b>E G R E S O S</b>			
<b>O P E R A C I O N A L E S D E A D M I N I S T R A C I O N</b>			
GASTOS DEL PERSONAL	202.009,00	157.424,00	-44.585,00
GASTOS GENERALES	37.026,00	28.365,00	-8.661,00
<b>TOTAL OPERACIONALES DE ADMINISTRACION</b>	<b>239.035,00</b>	<b>185.789,00</b>	<b>-53.246,00</b>
<b>D E O P E R A C I O N A L E S</b>			
GASTOS DE PERSONAL	191.337,00	192.176,00	839,00
GASTOS GENERALES	74.515,00	59.480,00	-15.035,00
<b>TOTAL DE OPERACIONALES</b>	<b>265.852,00</b>	<b>251.656,00</b>	<b>-14.196,00</b>
<b>P R O V I S I O N E S Y D E P R E C I A C I O N E S</b>			
PROVISIONES	91.810,00	97.074,00	5.264,00
DEPRECIACION PROPIEDAD P. Y EQUIPO	32.104,00	31.296,00	-808,00
<b>TOTAL PROVISIONES Y DEPRECIACIONES</b>	<b>123.914,00</b>	<b>128.370,00</b>	<b>-808,00</b>
<b>G A S T O S F I N A N C I E R O S</b>			
GASTOS BANCARIOS	5.857,00	3.974,00	-1.883,00
<b>TOTAL GASTOS BANCARIOS</b>	<b>5.857,00</b>	<b>3.974,00</b>	<b>-1.883,00</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>634.658,00</b>	<b>569.789,00</b>	<b>-64.869,00</b>
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>-156.570,00</b>	<b>79.791,00</b>	<b>236.361,00</b>

**CARLOS SANTACRUZ MORENO**  
Director Ejecutivo

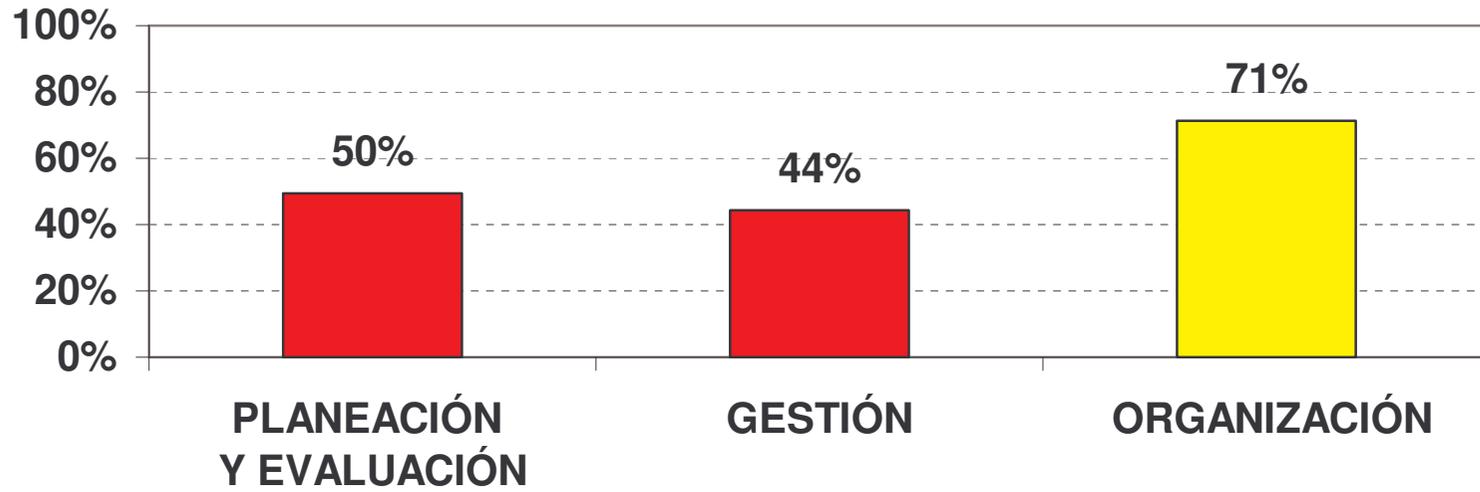
**ALFONSO EDGAR MORA**  
Contador  
Matricula 24882-T-

ANEXO D  
Cuadro de evaluación por componentes

**CUADRO DE EVALUACION POR COMPONENTES  
INDICE DE GESTION, ORGANIZACIÓN Y GESTION DE ASOPATIA**

IGOP	IGOP	Componente	Componente	Tema	ASOPATIA		
IGOP	57%	PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN	50%	1. Diagnóstico regional	56%		
				2. Estrategia	64%		
				3. Participación	31%		
				4. Seguimiento	40%		
				5. Evaluación	75%		
				6. Sistematización	25%		
				7. Socialización	57%		
		GESTIÓN	44%	GESTIÓN	44%	1. Gestión de recursos	55%
						2. Ejecución	44%
						3. Logro de metas	20%
						4. Cubrimiento a beneficiarios	0
						5. Acompañamiento proyectos	73%
						6. Convocatoria de actores	51%
						7. Gestión de alianzas	67%
		ORGANIZACIÓN	79%	ORGANIZACIÓN	79%	1. Suficiencia de personal	90%
						2. Logística	90%
						3. Aspectos jurídicos	100%
						4. Aspectos contables	100%
						5. Comunicaciones	50%
						6. Ambiente laboral	85%
						7. Control interno	35%

## COMPONENTES IGOP



ANEXO F  
Proyectos aprobados en la Primera Convocatoria – II Laboratorio de Paz

EJE	PROYECTO	PROPONENTES	COBERTURA	OBJETIVO	COSTO	MESES
1	Red de comunicación ciudadana para organizaciones sociales	Fondo Mixto de Cultura de Nariño	Leiva, El Rosario, Los Andes, Policarpa, Cumbitara, El Tambo, Arboleda, Cartago, San Lorenzo, San Pablo, La Unión, Taminango, Patía y Mercaderes <b>Población beneficiada directamente 794</b>	Fortalecidas las Organizaciones de base y las Redes sociales e instalado un sistema de comunicación regional desde una perspectiva comunitaria y pedagógica dirigida a la paz	Valor Total 507.413.259,22  Valor solicitado 383.139.909,10	12
1	Educación Básica y Media con énfasis en convivencia pacífica y resolución conflictos	Fundación Sol y Tierra	La Unión, San Lorenzo, San Pablo Patía, Florencia San Sebastián, Timbio Bolívar <b>Población beneficiada directamente 1.920</b>	Construidos espacios de convivencia pacífica con comunidades civiles capacitadas en DDHH, DIH, resolución de conflictos y protegidas frente al conflicto y dinamizar procesos de cambio de modelos culturales, educativos, sociales y de prácticas políticas que recuperan la identidad cultural y los valores constitutivos de la integración familiar y social	Valor total 872.818.676,11  Valor solicitado 699.913.724,68	18
1	Escuela intercultural para promoción de DDHH, convivencia y protección ambiental	Corporación Maestra vida	San Lorenzo, Taminango, Mercaderes, Patía Almaguer, Sotará, San Sebastián, Bolívar <b>Población beneficiada directamente : 8.470</b>	Dinamizar procesos de cambio de modelos culturales, educativos, sociales y de prácticas políticas que recuperan la identidad cultural y los valores constitutivos de la integración familiar y social, incluyendo la promoción y puesta en marcha de un plan de manejo para la restauración, recuperación y conservación de los recursos naturales.	Valor total 834.578.061,82  Valor solicitado 824.975.655,44	18
2	Fortalecimiento organizaciones sociales “minga de sueños”	Fundación social	El Tambo, Arboleda, Cartago, San Lorenzo, San Pablo, La Unión, Taminango Población: 62 Organiz.	Fortalecidas las organizaciones de base y las redes sociales.	Valor total 741.166.731,25  Valor solicitado 591.135.898,10	18

EJE	PROYECTO	PROPONENTES	COBERTURA	OBJETIVO	COSTO	MESES
2	Fortalecimiento del tejido social de las mujeres afropatianas y campesinas	Atuczara	San Lorenzo Balboa, Mercaderes Patía, La Sierra y Bolívar  <b>Población beneficiada : 2.200 mujeres</b>	Fortalecer el tejido social, económico, político y cultural de las mujeres campesinas y Afropatianas, que permita mejorar la calidad de vida de hombres y mujeres de la región, aportando a la construcción de una sociedad justa y democrática.	Valor total 618.794.475.65  Valor solicitado \$493.695.379.03	24
2	Fortalecimiento Plan de Vida Cabildo Yanacona	Cabildo Mayor Yanacona	Almaguer, Bolívar, La Sierra, La Vega, San Sebastián, Santa Rosa, Timbío  <b>Población beneficiada : 500 familias</b>	Dinamizados procesos de cambio y de modelos sociales y prácticas políticas que recuperan la identidad familiar y los valores constitutivos de la integración familiar y social. Desarrollados proyectos productivos generadores de seguridad alimentaria y ecológicamente sostenibles y fortalecido el Cabildo Mayor Yanacona y sus redes de jóvenes y mujeres	Valor Total \$830.975.897.50 Valor solicitado \$664.780.716.08	14
2	Fortalecimiento movimiento social de la cuenca del Alto Patía	Corfeinco	Cumbitara, Los Andes, El Tambo, Policarpo, El Rosario, Leiva  <b>Población beneficiada : 307 grupos</b>	Se ha fortalecido el proceso organizativo de las comunidades de la cuenca Alta del río Patía, como gestores de su propio desarrollo y se ha constituido una organización reconocida desde la sociedad civil como interlocutor válido de la región	Valor Total \$1.868.981.140.59 Valor solicitado \$1.495.184.900.61	30
3	Contribución al fortalecimiento de la capacidad de intervención de la Cooperativa del Sur del Cauca COSURCA, para dar continuidad al proceso político, económico, social, ambiental y cultural de las organizaciones asociadas	COSURCA	Almaguer, Balboa, Bolívar, Florencia, La Sierra, La Vega, Patía  <b>Población beneficiada: 1.007 familias</b>	Contribuir en el Fortalecimiento de la capacidad de intervención de la Cooperativa del sur del Cauca COSURCA, para dar continuidad al proceso político, económico, social, ambiental y cultural De 8 organizaciones asociadas, en el Macizo y Sur del Cauca, con 1007 familias	Valor Total \$2.019.249.434.07 Valor solicitado \$545.516.994.52	24

EJE	PROYECTO	PROPONENTES	COBERTURA	OBJETIVO	COSTO	MESES
3	Apoyo al fortalecimiento de procesos organizativos comunitarios para la gestión de cadenas productivas agroecológicas de seguridad alimentaria, la comercialización socio empresarial y su proyección al desarrollo local y regional en cuatro municipios del sur del Cauca	FUNCOP	Balboa, La Sierra, Sotará y Timbío  <b>Población beneficiada: 800 familias</b>	Contribuir a reducir niveles de vulnerabilidad económica y afectaciones del conflicto social y armado, en cinco municipios del laboratorio de Paz, mediante: el fortalecimiento de organizaciones campesinas comunitarias, la construcción de encadenamientos productivos agroecológicos de seguridad alimentaria, la comercialización, la promoción y defensa de los DDHH Y DIH que contribuyan a la construcción de una cultura de paz y convivencia pacífica	Valor Total \$2.196.718.825.40  Valor solicitud \$1.756.236.651.95	18
	Comercialización socio empresarial y su proyección al desarrollo local y regional en cuatro municipios del sur del Cauca			campesinas comunitarias, la construcción de encadenamientos productivos agro ecológicos de seguridad alimentaria, la comercialización, la promoción y defensa de los DDHH Y DIH que contribuyan a la construcción de una cultura de paz y convivencia pacífica		
3	Producción, Transformación y Comercialización de productos hortifrutícolas	Asohofrucol	El Rosario, Leiva y Policarpa, Arboleda, Cartago, San Lorenzo y Taminango  <b>Población beneficiaria : 700 familias (100 por municipio)</b>	Apoyar las iniciativas de construcción de región, tejido social, con participación y organización comunitaria, articulando hechos de paz, apoyo institucional para generar cambios sustantivos en la cultura productiva familiar en 7 municipios del norte de Nariño.	Valor total 1.819.229.461.71  Valor solicitado 1.384.959.830.12	24
3	Encadenamientos agroambientales	Fundecima	Arboleda, La Unión, San Lorenzo, San Pablo y Taminango, Balboa, Florencia, Mercaderes y Patía La sierra, la Vega, Bolívar Almaguer, San Sebastián, Santa Rosa, Sotará y Timbío.	Desarrollar proyectos productivos y de seguridad alimentaria, fomentando la economía solidaria, y la comercialización con un enfoque de cadenas ecológicamente sostenibles y articuladas al ordenamiento territorial para promover y poner en marcha planes de manejo para la restauración, recuperación y	Valor total 1.062.665.712.77  Valor solicitado 840.887.478.13.	24

EJE	PROYECTO	PROponentes	COBERTURA	OBJETIVO	COSTO	MESES
3	Establecimiento de un proceso concertado de desarrollo sostenible endógeno en la Región Macizo Colombiano Nariñense	Corponariño	<b>Población beneficiaria: 400 familias – 80 grupos</b>  Arboleda, La Unión, Cartago, San Lorenzo, San Pablo, Taminango <b>Población beneficiada : 12.000 personas</b>	conservación de los recursos naturales Generar mejores condiciones socioeconómicas y ambientales que contribuyan a una vida más digna, una paz y convivencia armónica en la región macizo colombiano Nariñense	Valor total 1.362.537.159.87  Valor solicitado 993.094.278.92	24
3	Acciones de mejoramiento socio ambiental en áreas afectadas por los procesos de desertificación y sequía en 7 municipios de la cuenca del Rrío Patía – Cauca	C R C	Balboa, Bolívar, Florencia, La Sierra, La Vega, Mercaderes, Patía  <b>Población beneficiada:</b>  <b>50.000 usuarios</b>	Contribuir al desarrollo social, económico, ambiental y sostenible, a través de la promoción y puesta en marcha de procesos de restauración,  recuperación y control de los recursos naturales en la cuenca del Río Patía, Departamento del Cauca	Valor Total \$1.195.837.957.81 Valor solicitado \$951.640.968.24	24
3	Convivencia pacífica y alternabilidad productiva en zonas cafeteras de conflicto nariñense	ASOCAFE	El Tambo, Los Andes, El Rosario, Policarpo  <b>Población beneficiada : 630 productores</b>	Sostenimiento de la actividad cafetera, de los pequeños cafeteros, ubicados en zona de narcotráfico y conflicto armado	Valor Total 588.884.263.97 Valor solicitado \$471,107.405.25	24
3	Acopios sociales y económicos para la paz	Fundación Sol de Invierno Diócesis de Pasto Parroquias	El Rosario, Leiva, El Tambo y Policarpo, Arboleda, San Pablo, La Unión, Cartago, Taminango y San Lorenzo.  <b>Población beneficiaria: 1.756 familias</b>	Construir de manera colectiva las condiciones para una paz duradera y convivencia pacífica basada en la gobernabilidad democrática para una vida digna con mejores oportunidades para los pequeños productores del campo a través del fortalecimiento de las organizaciones de base y el acopio y mercadeo de producto campesino en el área de influencia del proyecto acopios sociales y económicos para la paz.	Valor total \$1.306.413.389.94  Valor solicitado \$ 804.185.554.15	32

EJE	PROYECTO	PROPONENTES	COBERTURA	OBJETIVO	COSTO	MESES
<b>ORPAZ</b>	Observatorio Regional de Paz	Universidades del Cauca y Nariño Alcaldías	24 municipios	Las organizaciones sociales, los entes territoriales, las instituciones, el II Laboratorio de Paz, la Entidad Coordinadora Regional y el Comité es y Directivo integran saberes y conocimientos propios a la información sociopolítica que provee el Observatorio Regional de Paz mejorando sus acciones para la paz y la convivencia	Valor Total \$720.290.800 Valor solicitado \$400.290.800	34
<b>Eje 1</b>	Región Constructora de Paz	Entidad Coordinadora Regional - ECR	24 municipios	Construir espacios de convivencia pacífica con comunidades civiles capacitadas en DDHH, DIH, resolución de conflictos y protegidas frente al conflicto y dinamizar procesos de cambio de modelos culturales, educativos, sociales y de prácticas políticas que recuperan la identidad cultural y los valores constitutivos de la integración familiar y social	Valor Total \$1.287.598.048 Valor solicitado \$1.023.558.048	12
<b>Eje 2</b>	Gobernabilidad democrática	Entidad Coordinadora Regional - ECR	Leiva, Arboleda, La Unión, Taminango, Sotará, La Sierra, San Sebastián, Timbio	Fortalecer la gobernabilidad democrática y participativa, mediante el mejoramiento de la capacidad política, ética y técnica de las instituciones públicas y sociales, para el incremento de los niveles de participación en el desarrollo local	Valor Total \$230.751.105 Valor solicitado \$184.776.314	12

**Anexo G**  
**I Laboratorio de Paz**  
**Proyectos Primera Convocatoria Desarrollo Regional**

No.	Nombre de la Organización	Nombre de la propuesta	Represent. Legal	Dirección	Teléfonos	Correo Electrónico	Sede	Valor Total Propuesta	Valor Solicitado	%	Duración	Eje	No. beneficiarios	Tipo de beneficio	Inversión por beneficiario	Mpios. Beneficiados	Socios Documento Final	Departamento
1	Asociación Movimiento Campesino de Cajibío	Fortalecimiento de núcleos de acumulación social y económica en los Municipios de Almaguer, San Sebastián y la Vega Departamento del Cauca	Jhon Henry Gonzales	Cra 9 No. 6-12 Oficina 202	092-8318535 3102388553	cajibio@hotmail.com movimiento campesino@yahoo.com.ar	Popayán	166.600,00	133.300	80,01%	18	3	120	Flias	1.388,33	Alaguer La Vega y San Sebastián	Alcaldía Almaguer San Sebastián La Vega	CAUCA
2	Federación Nacional de Cacahoteros	Cacao orgánico bajo sistema agroforestal multiestrato como estrategia para el rompimiento de ciclos de pobreza y la dependencia a los cultivos ilícitos de 500 pequeños productores en los Municipios de Leiva, El rosario, Policarpa, Cumbitara, los Andes	Francisco Nuñez Erazo	Carrera 17 No. 30-39 Barrio Teusaquillo	3,16E+09	umata50@hotmail.com	Bogotá	860.572,41	599.421,10	69,65%	18	3	800	productores	1.075,72	Leiva, El Rosario, Policarpa, Cumbitara y Los Andes	Alcaldía El Rosario, Cumbitara, Los Andes, Policarpa y Leiva	NARIÑO
3	Fundación Cultural de Nariño	Educación ambiental y desarrollo humano con sistemas agro ecológicos de producción sostenible y autogestionarios	Alvaro Cabrera Zambrano	Carrera 26 No. 13 - 24	7238475 - 3006635467	acaz62@hotmail.com	Pasto	300.000,00	240.000,00	80,00%	24	3	1404	niños	213,68	Taminango, Policarpa, Los Andes, El Rosario, La Unión	F. San Francisco, F Génesis, El Rosario, Los Andes, La Unión, Inst. Educativa Dilo Rural La Unión, Taminango, Policarpa,	NARIÑO
4	Artesanías de Colombia S.A.	Dinamización del sector artesanal y microempresarial en los municipios de La Unión y San Pablo (Nariño), Florencia, Timbio y Patía (Cauca) como alternativa de desarrollo socioeconómico, reducción de la pobreza y consolidación de una paz duradera (artesano)	Cecilia Duque Duque	Carrera 2 No. 18A-58	2 86 17 66 - 2846900 fax: 2810119	gerencia@artesanasd.com.co	Bogotá	185.416,00	146.000,00	78,74%	23	3	77	artesanos	2.408,00	La Unión, San Pablo, Florencia, Timbio y Patía	Gobernación Nariño, alcaldía, San pablo, La Unión, Florencia, Timbio	CAUCA Y NARIÑO

No.	Nombre de la Organización	Nombre de la propuesta	Represent Legal	Dirección	Teléfonos	Correo Electrónico	Sede	Valor Total Propuesta	Valor Solicitado	%	Duración	Eje	No. Benef.	Tipo de benef	Inversión por beneficiario	Mpios. Benef.	Socios Docume final	Dpto
5	Asociación Mutua La Esperanza - ASM ET Salud ESS	La sembrera, practica ancestral de producción para consolidar la soberanía alimentaria, la participación comunitaria, la identidad cultural, la convivencia del plan de vida afropatiano	Bernardo Alexander Ibarra	Carrera 5 No. 3-74	8240558 8244125	<a href="mailto:alexanderibarra@asmetsalud.org.co">alexanderibarra@asmetsalud.org.co</a> <a href="mailto:atencionusuario@asmet.salud.org.co">atencionusuario@asmet.salud.org.co</a>	Popayán	475.517,00	379.310,00	79,77%	24	3	400	Flias	1.188,79	Patía, Balboa, Mercaderes, La Sierra	Coagros usuarios, Fundagro, Corpatía, Afroripatía, Fundevap,	CAUCA
6	Asociación de productores agropecuarios de la Unión - Nariño - Asprounión	Mejoramiento del proceso de producción agroecológica como industrialización comercialización de café especial con 400 familias de 6 municipios del norte de Nariño	Luis Carlos Burbano Gómez	Calle 19 No. 9-13 Barrio Eduardo Santos	7265915 311-3211015	<a href="mailto:asprounion@yahoo.es">asprounion@yahoo.es</a>	La Unión	652.425,40	412.784,40	63,27%	18	3	400	familias	1.631,06	Arboleda, San Pedro de Cartago, La Unión, San Pablo, San Lorenzo, Taminango	Fumanorte	NARIÑO
7	Federación Nacional de Productores de Panela - FED EPA NELA	Fortalecimiento de la organización socioproductiva de la cadena agroindustrial panelera en la región macizo Alto Patía, sur del Cauca "Panelas Orgánicas para la Paz"	Nestor Duran Castro	Calle 5A No. 13-15 Piso 2	8210939 315-2844591	<a href="mailto:fredy0823@terra.com.co">fredy0823@terra.com.co</a>	Popayán	517.043,56	405.343,04	78,40%	18	3	210	productores	2.462,11	La Sierra, Bolívar, Sucre, La Vega, Patía, Mercaderes, Balboa	Amsurcal, Aspaboli,	CAUCA

No.	Nombre de la Organización	Nombre de la propuesta	Represent. Legal	Dirección	Teléfonos	Correo Electrónico	Sede	Valor Total Propuesta	Valor Solicitado	%	Duración	Eje	No. beneficiarios	Tipo de beneficiarios	Inversión por beneficiario	Mpios. Beneficiarios	Socios Documento Final	Departamento
8	Fundación Espacio Abierto - FEA	Dinamización de procesos culturales y sociales mediante la apropiación de herramientas de comunicación audiovisual con jóvenes de los Municipios de San Sebastián, Sucre, Bolívar, Almaguer y Santa Rosa	Juliet Fernanda Belalcázar	Transversal 9A No. 54N-150 Vía al Bosque	8306730 8209516 310 - 4324806	<a href="mailto:julocampo@cauca.net.net.co">julocampo@cauca.net.net.co</a>	Popayán	145.898,19	116.718,55	80,00 %	12	1	500	personas	291,80	Almaguer, San Sebastián, Santa Rosa, Bolívar y Sucre	no tiene	CAUCA
9	Red de Justicia Comunitaria	Escuela subregional de justicia comunitaria	Carlos Rúa Angulo	Carrera 22 No. 26-47	3687210 3687249	<a href="mailto:reddejusticia@reddejusticia.org.co">reddejusticia@reddejusticia.org.co</a>	Bogotá	180.677,35	142.735,11	79,00 %	18	1	6	municipios	30.112,89	El Peñol, Los Andes, Policarpa, Leiva, El Rosario, Cumbitara	Universidad de Nariño	NARIÑO
10	CIN DAP	Apoyo y fortalecimiento de los procesos de gobernabilidad, democracia local y organizativos para la construcción de tejido social generados a partir de la participación comunitaria en la producción agroambiental que contribuyan al desarrollo local en 3 municipios	Fidedigno Wilches Cubides	Calle 3 a No. 1-13 Barrio La Pamba	8244654	<a href="mailto:cindap@emtel.net.co">cindap@emtel.net.co</a>	Popayán	249.999,20	199.999,00	80,00 %	20	2	297	familias	841,75	La Vega, Bolívar y Sucre	Alcaldía Sucre, Asprosucre	CAUCA

No.	Nombre de la Organización	Nombre de la propuesta	Represent. Legal	Dirección	Teléfonos	Correo Electrónico	Sede	Valor Total Propuesta	Valor Solicitado	%	Duración	Eje	No. beneficiarios	Tipo de beneficio	Inversión por beneficiario	Mpios. Beneficiarios	Socios Documento Final	Departamento
11	Cabildo Mayor del Pueblo Yanacóna	Fortalecimiento, consolidación de la producción, transformación, investigación y comercialización de productos locales hacia la construcción de una economía comunitaria y asociativa yanaconas en el marco del plan de vida	Climaco Quintero Chingana	Carrera 8 No. 8-19	8242911	<a href="mailto:yanay04@hotmail.com">yanay04@hotmail.com</a>	Popayán	550.492,39	440.394,00	80,00 %	18	3	16	resguardos	34.405,77	Almaguer, Bolívar, La Sierra, La Vega, Santa Rosa, San Sebastián, Sotará	no tiene	CAUCA
12	Fondo Mixto para la promoción de la cultura y las artes de Nariño	Pa-Labrar	Juan Carlos Santacruz Gaviria	Carrera 24 No. 14-50	7292727 7292201	<a href="mailto:icsantacruzgav@yahoo.es">icsantacruzgav@yahoo.es</a>	Pasto	249.898,00	194.920,00	78,00 %	12	2	24	organizaciones	10.412,42	La Unión, El Tambo, San Lorenzo, San Pablo, Tamínango, Balboa	no tiene	NARIÑO

ANEXO J  
II Laboratorio de Paz  
Proyecto Segunda Convocatoria Organizaciones de Base

No.	Código	Nombre de la Organización	Nombre de la propuesta	Sede	EJE	DURACION	VR. TOTAL	VR. SOLICITADO	%	No. BENEFICIARIOS	TIPO DE BENEFICIARIO	Costo promedio beneficiario	Socios	Colaboradores
1	2006-MAP-OB-027	Junta de Acción Central del Municipio de los Andes	Fortalecimiento de los procesos de convivencia, rescate de la cultura y educación, mediante la escuela rural	Los Andes	1	12	88.794,30	79.914,89	90,00%	2719	personas	32,66	28 centros educativos	Alcaldía, Comité Defensa DDHH, Constituyente de Nariño
2	2006-MAP-OB-033	Asociación Agropecuaria Campesina la Granja	Fortalecimiento del proceso organizativo de las mujeres y familias campesinas del municipio de San Pablo - Nariño, como una alternativa de vida con dignidad en el macizo colombiano.	San Pablo	2	18	128.015,00	73.292,00	57,25%	230	familias	556,59	Fumanorte	ICA y Corponariño
3	2006-MAP-OB-026	Cooperativa de Acueducto y Alcantarillado de Florencia - Cauca	Construcción de espacios de participación para disminuir la vulnerabilidad de la población civil de las instituciones ante el conflicto y ejercicio de lo público armonizando a la sociedad civil y el estado mediante la participación de jóvenes, mujeres y organizaciones sociales	Florencia	1	12	45.318,12	38.412,57	84,76%	176	JAC	257,49	Alcaldía	Asoc. vivienda El Manantial
4	2006-MAP-OB-003	Asociación Juntas de Acción Comunal de Bolívar Cauca	Construir espacios de convivencia y participación con comunidades capacitadas en resolución de conflictos, DDHH, DIH, a partir del fortalecimiento integral de las organizaciones comunales y de la asociación comunal del municipio de Bolívar	Bolívar	2	15	88.742,57	79.863,26	89,99%	380	productores	233,53	Alcaldía	

No.	Código	Nombre de la Organización	Nombre de la propuesta	Sede	EJE	DURACION	VR. TOTAL	VR. SOLICITADO	%	No. BENEFICIARIOS	TIPO DE BENEFICIARIO	Costo promedio beneficiario	Socios	Colaboradores
1	2006-MAP-OB-027	Junta de Acción Central del Municipio de los Andes	Fortalecimiento de los procesos de convivencia, rescate de la cultura y educación, mediante la escuela rural	Los Andes	1	12	88.794,30	79.914,89	90,00%	2719	personas	32,66	28 centros educativos	Alcaldía, Comité Defensa DDHH, Constituyente de Nariño
2	2006-MAP-OB-033	Asociación Agropecuaria Campesina la Granja	Fortalecimiento del proceso organizativo de las mujeres y familias campesinas del municipio de San Pablo - Nariño, como una alternativa de vida con dignidad en el macizo colombiano.	San Pablo	2	18	128.015,00	73.292,00	57,25%	230	familias	556,59	Fumanorte	ICA y Corponariño
3	2006-MAP-OB-026	Cooperativa de Acueducto y Alcantarillado de Florencia - Cauca	Construcción de espacios de participación para disminuir la vulnerabilidad de la población civil de las instituciones ante el conflicto y ejercicio de lo público armonizando a la sociedad civil y el estado mediante la participación de jóvenes, mujeres y organizaciones sociales	Florencia	1	12	45.318,12	38.412,57	84,76%	176	JAC	257,49	Alcaldía	Asoc. vivienda El Manantial
4	2006-MAP-OB-003	Asociación Juntas de Acción Comunal de Bolívar Cauca	Construir espacios de convivencia y participación con comunidades capacitadas en resolución de conflictos, DDHH, DIH, a partir del fortalecimiento integral de las organizaciones comunales y de la asociación comunal del municipio de Bolívar	Bolívar	2	15	88.742,57	79.863,26	89,99%	380	productores	233,53	Alcaldía	

No.	Código	Nombre de la Organización	Nombre de la propuesta	Sede	EJE	DURACION	VR. TOTAL	VR. SOLICITADO	%	No. BENEFICIARIOS	TIPO DE BENEFICIARIO	Costo promedio beneficiario	Socios	Colaboradores
5	2006-MAP-OB-022	Asociación de Productores Agroecológicos de Balboa - ASPROBALBOA	Fortalecimiento a la unidad familiar y a la organización social campesina a través del rescate, valoración de la identidad y el acompañamiento a proceso en marcha de producción, transformación y comercialización de café, caña y frutas en dos organizaciones de productores : asprobalboa - aspambal del municipio de Balboa	Balboa	3	14	89.425,17	78.602,51	87,90%	160	familias	558,91	Alcaldía	Cosurca
6	2006-MAP-OB-009	Asociación de Apoyo al Discapacitado	Por un sueño sin limitaciones los discapacitados del municipio de La Sierra Cauca forjamos nuestro proyecto de vida	La Sierra	3	12	52.982,00	46.000,00	86,82%	137	Discapacitados	386,73	Alcaldía	
7	2006-MAP-OB-056	Grupo Asociativo la Solita	Mejoramiento de la cadena productiva de la caña panelera mediante la implementación de agricultura orgánica y la construcción de un trapiche comunitario en la vereda Pueblo Viejo Municipio de El Peñol - Nariño	El Peñol	3	12	88.268,34	79.441,51	90,00%	no estimado	familias	n.d.	Alcaldía	
8	2006-MAP-OB-019	Asociación de Ganaderos de Sucre - Cauca	Desarrollo de la ganadería doble propósito y de sistemas productivos viables de género ambientalmente sustentables a partir de la gestión empresarial en el municipio de Sucre	Sucre	3	20	79.731,00	71.757,50	90,00%	88	familias	906,03	Alcaldía	

No.	Código	Nombre de la Organización	Nombre de la propuesta	Sede	EJE	DURACION	VR. TOTAL	VR. SOLICITADO	%	No. BENEFICIARIOS	TIPO DE BENEFICIARIO	Costo promedio beneficiario	Socios	Colaboradores
9	2006-MAP-OB-024	Asociación Municipal de Fiqueros y Productores Agropecuarios de Arboleda	Mejoramiento de las condiciones socioeconómicas y nutricionales a 150 familias del municipio de Arboleda implementado unidades productivas orgánicas	Arboleda	3	18	62.369,80	56.132,82	90,00%	150	familias	415,80	Asoc. Campesin a la Golondrina y Grupos San Pedro Alto y Loma Larga	Alcaldía
10	2006-MAP-OB-014	Asociación de Usuarios del Acueducto Rural Colectivo Sachacoco	Mejoramiento de las condiciones ambientales de la Microcuenca Ospio fuente abastecedora del acueducto Sachacoco y fortalecimiento institucional mediante el manejo de la microcuenca y el uso eficiente del agua	Timbío	3	18	67.146,00	60.431,20	90,00%	2372	familias	28,31		
11	2006-MAP-OB-047	Asociación de Paneleros de la Región del Patía	Generar empleos dignos derivados de fortalecimiento organizativo y productivo de la cadena panelera orgánica para 70 familias vulnerables del municipio de Patía.	Patía	3	24	69.715,00	61.351,00	88,00%	70	productores	995,93	Alcaldía	
12	2006-MAP-OB-054	Movimiento Ecológico Renacer Altamira	Desarrollo de alternativas de aprovechamiento y transformación de recursos de la Región que garanticen una seguridad alimentaria y generación de ingresos para las familias del corregimiento de Altamira - Policarpa, departamento de Nariño, enmarcado dentro un desarrollo sostenible	Policarpa	3	12	47.667,00	38.096,00	79,92%	45	familias	1059,27		Alcaldía

No.	Código	Nombre de la Organización	Nombre de la propuesta	Sede	EJE	DURACION	VR. TOTAL	VR. SOLICITADO	%	No. BENEFICIARIOS	TIPO DE BENEFICIARIO	Costo promedio beneficiario	Socios	Colaboradores
13	2006-MAP-OB-057	Asociación los Padrinos	Mejoramiento de fincas de pequeños agricultores con base en la seguridad alimentaria	El Tambo	3	12	88.757,00	79.881,00	90,00%	600	familias	147,93		Alcaldía
14	2006-MAP-OB-001	Asociación de Productores de frutas Municipio San Sebastián	Fortalecer los grupos productivos asociados del municipio de San Sebastián para optimizar la producción y comercialización de alimentos así como la recuperación de sus sistemas productivos tradicionales (Las Delanteras) con un enfoque ambientalmente sostenible	San Sebastián	3	18	86.835,33	77.700,00	89,48%	261	productores	332,70	Asopanela y agrochiras	Alcaldía
15	2006-MAP-OB-023	Grupo Asociativo Amas de Casa el Progreso	Soberanía Alimentaria con desarrollo sustentable como derecho básico de la comunidad para ganar libertad y vida	San Pedro de Cartago	3	24	48.839,00	43.955,00	90,00%	43	familias	1135,79	Grupo El futuro del mañana, JAC El Salado	Corponariño
16	2006-MAP-OB-032	ASPROCAP	Fortalecimiento organizacional para el mejoramiento integral de 286 familias en 21 veredas del municipio de La Unión - Nariño	La Unión	3	16	69.165,00	62.249,00	90,00%	286	familias	241,84	Alcaldía	Irrimer
17	2006-MAP-OB-034	Asociación Nuevo Rosario ASONUR	Implementar y organizar la escuela cultura y artesanal para la convivencia pacífica y la prevalencia de los derechos humanos	El Rosario	1	12	69.754,00	62.778,00	90,00%	200	jóvenes	348,77		Fondo Mixto de Cultura
18	2006-MAP-OB-021	Fundación para el Desarrollo Agroecológico y la Gestión Comunitaria - FUNDAGRO	Implementación de prácticas agroecológicas para la protección y recuperación de las fuentes hídricas naturales con participación de las familias, juntas de acción comunal, consejos comunitarios e instituciones educativas de 5 corregimientos de los Municipios de Mercaderes y Bolívar - Cauca	Mercaderes	3	12	78.555,00	70.700,00	90,00%	50	familias	1571,10	Asomupi, Asadri	Institución Educativa Dos Rios y JAC El Pílon

