

**MEJORAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN DE  
ASOCIACIONES Y COOPERATIVAS DEL SECTOR RURAL  
DEL MUNICIPIO DE PASTO**

**JOHN RICHARD PALACIOS CERÓN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2005**

**MEJORAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN DE  
ASOCIACIONES Y COOPERATIVAS DEL SECTOR RURAL  
DEL MUNICIPIO DE PASTO**

**JOHN RICHARD PALACIOS CERÓN**

**Trabajo final de pasantía presentado como requisito para  
optar el título profesional en Administración de Empresas**

**ASESORES  
GUSTAVO CORTEZ  
UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
RUBEN DARIO GONZALEZ  
SECRETARIA DE AGRICULTURA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2005**

## TABLA DE CONTENIDO

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| 1.        | TEMA.....   | 11 |
| 2.        | IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.....  | 11 |
| 2.1.      | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....   | 11 |
| 2.2.      | FORMULACION DEL PROBLEMA.....   | 13 |
| 3.        | JUSTIFICACIÓN.....  | 13 |
| 4.        | OBJETIVOS.....  | 15 |
| 4.1.      | GENERAL.....  | 15 |
| 4.2.      | ESPECIFICOS.....  | 15 |
| 5.        | COBERTURA DEL PROYECTO.....   | 16 |
| 6.        | MARCO DE REFERENCIA.....  | 17 |
| 6.2.      | DESARROLLO Y CALIDAD DE VIDA RURAL.....                                   | 19 |
| 6.2.1.    | PROBLEMA.....   | 20 |
| 6.2.2.    | FUNDAMENTO DE LA POLÍTICA PÚBLICA.....                                    | 20 |
| 6.2.3.    | OBJETIVO BASICO.....  | 21 |
| 6.3.1.    | OBJETIVOS ESPECIFICOS.....  | 25 |
| 6.3.2.    | PROGRAMA: DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE.....                                | 25 |
| 6.3.2.1.  | OBJETIVOS ESPECIFICOS.....  | 25 |
| 6.3.2.2.  | METAS.....  | 26 |
| 7.        | DESCRIPCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....                              | 27 |
| 8.        | METODOLOGÍA.....  | 28 |
| 8.1.      | DIAGNOSTICO DE LAS ORGANIZACIONES.....                                    | 28 |
| 8.1.1.    | MÉTODO A UTILIZAR.....  | 28 |
| 8.1.2.    | FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....   | 28 |
| 8.1.2.1.  | PRIMARIAS.....  | 28 |
| 8.1.2.2.  | SECUNDARIAS.....  | 29 |
| 8.1.2.3.  | POBLACIÓN.....  | 29 |
| 8.1.2.4.  | MUESTRA.....  | 29 |
| 8.1.2.5.  | TRATAMIENTO DE LA INFORMACION.....  | 29 |
| 8.2.      | CAPACITACIÓN, ASESORIA Y ACOMPAÑAMIENTO.....                              | 30 |
| 8.2.1.    | CAPACITACIÓN.....   | 30 |
| 8.2.2.    | ASESORIA Y ACOMPAÑAMIENTO.....  | 30 |
| 9.        | DESCRIPCION DE INDICADORES Y FUENTES DE VERIFICACION<br>DEL PROYECTO..... | 31 |
| 10.       | LIMITACIONES DEL PROCESO.....   | 33 |
| 11.       | ESULTADOS Y HALLAZGOS.....  | 34 |
| 11.1.     | RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO.....   | 34 |
| 11.2.     | ANÁLISIS DOFA DE LAS ORGANIZACIONES.....                                  | 76 |
| 11.3.     | RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN Y ASESORIA.....                             | 78 |
| 11.3.1.   | APUNTES EN EL DESARROLLO DEL PROCESO.....                                 | 78 |
| 11.3.1.1. | ACTIVIDADES REALIZADAS.....   | 78 |
| 11.3.1.2. | DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS.....                         | 78 |

|  |     |
|--|-----|
| 11.3.1.3. MODELO ADMINISTRATIVO APLICADO EN LAS ORGANIZACIONES CAPACITADAS .....                 | 84  |
| <i>a. Planeación</i> .....   | 85  |
| <i>b. Organización</i> .....   | 86  |
| Organizar .....  | 88  |
| <i>c. Dirección</i> .....  | 88  |
| <i>d. Control</i> .....  | 91  |
| 11.4. CONTRIBUCION AL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DEL PLAN DE DESARROLLO. ....                     | 92  |
| 11.4.1. PROBLEMA .....   | 92  |
| 11.4.2. OBJETIVO BASICO .....  | 92  |
| 11.4.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....  | 92  |
| 11.4.4. ESTRATEGIAS .....  | 93  |
| 11.4.5. METAS.....   | 93  |
| 11.5. EVALUACION DE RESULTADOS.....  | 94  |
| 12. COMPONENTE ESTRATEGICO.....  | 95  |
| 12.1. FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR AGROPECUARIO.....                         | 95  |
| 12.1.1. PROBLEMAS .....  | 95  |
| 12.2. MODELO DE DESARROLLO PARA PEQUEÑAS ORGANIZACIONES AGROPECUARIAS.....                       | 104 |
| 12.2.1. INTRODUCCION.....  | 104 |
| 12.2.8. ALGUNOS ASPECTOS BÁSICOS PARA UN PLAN DE TRABAJO.  | 112 |
| 12.2.9. PARTICIPACIÓN DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES Y DE SUS ORGANIZACIONES DEL SECTOR RURAL. .... | 113 |
| 13. RECOMENDACIONES .....  | 115 |
| 14. CONCLUSIONES.....  | 116 |
| BIBLIOGRAFIA .....   | 117 |
| ANEXOS .....   | 118 |
| ANEXO 5: Encuesta.....   | 124 |

## LISTA DE TABLAS

|   | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1: Descripción de indicadores y fuentes de verificación.  | 31   |
| Tabla 2: Factores internos y externos.                          | 57   |
| Tabla 3: Matriz DOFA de las organizaciones                      | 77   |
| Tabla 4: Diagnostico inicial de las organizaciones intervenidas | 80   |
| Tabla 5: Resultados de las organizaciones intervenidas          | 83   |
| Tabla 6: Preguntas claves de la planeación.                     | 86   |
| Tabla 7: Evaluación de resultados.                              | 93   |

## LISTA DE GRAFICOS

|  | Pág. |
|--|------|
| Grafico 1: Legalmente constituidas.                                    | 36   |
| Grafico 2: Conocimiento y vigencia de estatutos y reglamento interno.  | 38   |
| Grafico 3: Documentación vigente.                                      | 41   |
| Grafico 4: Capital de trabajo.   | 45   |
| Grafico 5: Manejo contable.  | 47   |
| Grafico 6: Aportes económicos del municipio.                           | 51   |
| Grafico 7: Proyección organización.                                    | 54   |
| Grafico 8: Planificación de la producción.                             | 55   |
| Grafico 9: Planificación de la producción vs. Proyección organización. | 55   |
| Grafico 10: Capacidad de gestión.                                      | 61   |
| Grafico 11: Infraestructura.   | 65   |
| Grafico 12: Maquinaria y equipo.                                       | 65   |
| Grafico 13: Procesos de transformación.                                | 68   |
| Grafico 14: Maquinaria y equipo vs. Procesos de transformación.        | 69   |
| Grafico 15: Canales de comercialización.                               | 71   |
| Grafico 16: Capacitación línea de producción.                          | 74   |
| Grafico 17: Estructura organizacional.                                 | 86   |
| Grafico 18: Proceso de comunicación.                                   | 89   |

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1: Formatos para el análisis de costos.

Anexo 2: Formato presupuesto de caja.

Anexo 3: Grafico para planear estratégicamente una organización.

Anexo 4: Formato y lista de asistentes a cesiones de capacitación y asesoría.

Anexo 5: encuesta

Anexo 6: Inventario de organizaciones analizadas.

## RESUMEN

La globalización, los cambios tecnológicos, la revolución de las telecomunicaciones, la creciente interdependencia económica, técnica e industrial, constituyen las tendencias mundiales en las que se enmarca el sector agropecuario en cualquier país. Estas tendencias se constituyen en oportunidades para el desarrollo económico y social, si tenemos en consideración que su crecimiento va a depender no solo de la eficacia con la que se manejen los recursos productivos (tierra, trabajo, capital), sino principalmente de la formación y capacitación en desarrollo empresarial, científico y tecnológico que se proporcione a las organizaciones del sector rural para contribuir a su desarrollo y crecimiento, integrando elementos económicos, sociales, políticos y tecnológicos en busca de la eficiencia, competitividad y sostenibilidad de las pequeñas organizaciones del sector.

El sector Agropecuario en el Municipio de Pasto, juega un papel fundamental en el desarrollo y crecimiento de la región, puesto que en este municipio una de las principales actividades económicas con mayores ventajas comparativas es la actividad agropecuaria, en donde su principales ejecutores del proceso productivo son campesinos asociados a pequeñas organizaciones que no tienen la capacidad suficiente en cuanto a sus recursos para lograr el máximo desarrollo del sector agropecuario. Por ello es importante no olvidar al sector agropecuario sino agregarle valor, "irlo llevando hacia un desarrollo tecnológico, tener una gran visión de la agroindustria". En tal sentido es importante realizar el proceso de sensibilización a los entes públicos y privados del país para que todos se contribuya a alcanzar un desarrollo productivo y competitivo del sector agropecuario.

## **ABSTRACT**

The globalization, the technological changes, the revolution of the telecommunications, the growing economic interdependence, technique and industrial, they constitute the world tendencies in that the agricultural sector is framed in any country. These tendencies are constituted in opportunities for the economic and social development, if we have in consideration that their growth will not depend alone of the effectiveness with the one that the productive resources itself managed (earth, work, capital), but mainly of the formation and training in managerial, scientific and technological that itself provided to the organizations of the rural sector to contribute to it development and growth, integrating economics, social, political and technological elements in search of the efficiency, competitiveness and sostenibilidad of the small organizations of the sector.

The Agricultural sector in the Municipality of Pasto, plays a fundamental paper in the development and growth of the region, since as in this municipality one of the main economic activities with more comparative advantages is the agricultural activity where its main executioners of the productive process are farmers associated to small organizations that don't have the enough capacity as for their resources to achieve the maximum development of the agricultural sector. For it is important not to forget to the agricultural sector but adding it value, to go taking toward a technological development, to have a great vision of the agroindustry". In such a sense it is important to make the process of sensitization to the public and private entities of the country so that all they contributed to reach a productive and competitive development of the agricultural sector.

## INTRODUCCIÓN

En el municipio de Pasto, existe un gran número de pequeños y medianos productores del sector rural, quienes para su conformación y desarrollo han sido asesorados y capacitados por la Secretaria de Agricultura y Mercadeo de la alcaldía municipal de Pasto. Además la alcaldía de Pasto también a contribuido económicamente para el desarrollo de sus líneas productivas, proporcionándoles los recursos y herramientas para el mejoramiento de su productividad y eficiencia.

Muchas de estas organizaciones, a pesar de tener el empuje y las ganas de sacar sus organizaciones adelante, sus recursos no les permiten cumplir con este objetivo, puesto que existen deficiencias principalmente en el conocimiento administrativo de sus organizaciones.

La parte administrativa es un factor importante para el desarrollo de cualquier tipo de organización, puesto que de ahí se desprende el éxito en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de personas en búsqueda de un objetivo común.

Para el desarrollo de estas organizaciones se hace indispensable la adopción de mecanismos que ayude a solventar las dificultades presentadas en la administración de las organizaciones campesinas. Para ello uno de los mecanismos que puede ser utilizado es la capacitación y asesoría para el desarrollo una administración acorde a las necesidades de cada asociación en búsqueda de la maximización del aparato productivo.

# **MEJORAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN DE ASOCIACIONES Y COOPERATIVAS DEL SECTOR RURAL DEL MUNICIPIO DE PASTO**

## **1. TEMA.**

Aplicación y desarrollo de un modelo administrativo para el pequeño y mediano productor del sector rural del municipio Pasto, que contribuyan a elevar su capacidad productiva en sus respectivas organizaciones.

## **2. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.**

### **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Los pequeños y medianos productores se encuentran agrupados en pequeñas asociaciones y a la vez muchos de ellos han conformado Cooperativas. Estas asociaciones y cooperativas, a pesar de que las conforman personas con grandes aptitudes de liderazgo y con muchas ganas de llevar sus organizaciones hacia un mayor desarrollo, han tenido que sortear diversas dificultades para alcanzar sus metas y objetivos, esto quizá porque quienes conforman estas organizaciones, son personas con un bajo nivel académico que les impide visualizar una perspectiva del comportamiento de su entorno, lo que no les ha dificultado el diseño de

mecanismos que les permita orientar sus organizaciones con una visión amplia hacia un desarrollo y crecimiento sostenible.

Una de las dificultades que ha tenido mayor relevancia en el crecimiento y desarrollo de estas organizaciones es el desconocimiento en sus procesos administrativos y organizacionales, esta dificultad se origina por cuanto las personas que conforman estas organizaciones no poseen el conocimiento ni las herramientas necesarias para darle el manejo adecuado que las organizaciones necesitan para encaminarse hacia su desarrollo.

Las personas que conforman estas organizaciones de pequeños y medianos productores, para su administración han dependido de personas extrañas a estas, como es el caso del personal técnico de la alcaldía de Pasto, esto ha conllevado a que las decisiones se tomen con base al conocimiento y criterio del personal técnico, lo que ha dificultado la identificación de las necesidades y expectativas propias de cada una de las asociaciones y cooperativas por parte de sus integrantes.

Teniendo en cuenta la existencia de diversas dificultades en la parte administrativa, una de las áreas que quizá ha generado mayores inconvenientes, ha sido la administración del área financiera, por cuanto no existe una información clara del estado financiero de estas organizaciones y por ello los asociados desconocen el comportamiento de sus organizaciones con respecto a sus ingresos, egresos y a la vez sus utilidades o pérdidas si es el caso; por ello ha sido difícil establecer con claridad los recursos y el capital de trabajo que cada una de estas organizaciones posee para el desarrollo de sus actividades, de igual manera se desconoce el grado de rentabilidad que esta ofreciendo su actividad económica. La falta de una información adecuada y a la vez una inadecuada administración de la parte financiera puede generar que las organizaciones realicen una planificación

errónea que las puede llevar a alcanzar un alto grado de iliquidez o de igual manera las puede llevar a la quiebra.

## **2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿La capacitación, asesoría y acompañamiento al pequeño y mediano productor, ilustrara la importancia de la aplicación de las herramientas y procedimientos administrativos, en asociaciones y cooperativas del sector rural para su desarrollo y crecimiento?

## **3. JUSTIFICACIÓN.**

La actividad agrícola en el municipio de Pasto, por su naturaleza propia y por estar ubicados en un departamento agrícola posee un alto potencial de desarrollo y crecimiento además este sector económico ejerce gran influencia en las economías nacionales e internacionales. Para muchos países es base de su desarrollo, por contribuir a la generación de empleo, al fortalecimiento de su cultura e identidad con lo que se logra finalmente mejoramiento en el nivel de vida.

Las condiciones y características propias de la actividad agrícola hacen que esta deba desempeñarse con un alto nivel de eficiencia y productividad, por cuanto existe un mercado con grandes exigencias motivando a una competencia cada vez mas compleja, donde las organizaciones con mayores capacidades de adaptación a las fuerzas del mercado podrán posicionarse en el con una mayor probabilidad de éxito.

El amplio nivel de competencia existente en el mercado a llevado a los grandes productores de bienes agrícolas a incrementar su nivel de productividad y a expandirse a mercados externos donde sus productos pueden tener una mayor aceptación por sus bajos costos.

De igual manera hay que tener en cuenta que el desconocimiento del comportamiento financiero en las organizaciones, puede generar una desmotivación por parte de sus integrantes y con ello al debilitamiento de las organizaciones; por lo tanto se hace importante que quienes conforman estas organizaciones se capaciten y sean asesoradas en las áreas administrativas para que con ello puedan administrar de la mejor manera sus recursos y puedan obtener de ellos la mayor productividad posible y se puedan encaminar hacia una visión empresarial.

Consecuente a estas razones, surge la necesidad de capacitar y asesorar a pequeños y medianos productores en el fortalecimiento de sus organizaciones que les permitan desarrollar sus líneas de producción con el animo de ser mas eficientes y productivos para poder competir con otros mercados y alcanzar un mayor crecimiento y desarrollo económico.

El fortalecimiento de las organizaciones de pequeños y medianos productores, en las áreas administrativas genera una mayor capacidad para la planeación y ejecución de sus planes operativos garantizándoles una mayor probabilidad de desarrollo para sus organizaciones, además podrán establecer con claridad las principales necesidades para poder atender las principales expectativas y exigencias del mercado.

Por el alcance de los mercados globalizados y la gran expansión de la ideología de libre comercio, ha generado la reducción del poder de los estados en lo que se refiere a la definición de políticas orientadas a la protección de la producción nacional, de ahí que el sector agrícola no ha sido

ajeno a esta situación, por ello se ha podido observar el ingreso de numerosos productos agrícolas a menores costos. Ocasionalmente diversos problemas para los pequeños productores quienes por tener un poseso de producción tecnológicamente deficiente les ha sido imposible disminuir sus costos.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. GENERAL.**

Brindar al pequeño y mediano productor las herramientas necesarias en procesos financieros, organizacionales y administrativos que contribuya a elevar la capacidad de gestión y además les permita alcanzar la máxima productividad de sus recursos con miras a hacia una visión empresarial mas realista en los diferentes escenarios donde les toque actuar.

### **4.2. ESPECIFICOS.**

- Realizar un diagnostico a las diferentes organizaciones agropecuarias, para identificar para identificar sus principales fortalezas y debilidades.
- Plantear algunas estrategias de desarrollo para el pequeño y mediano productor del sector rural.
- Diseñar una visión diferente, a través de estrategias que estimulen al pequeño y mediado productor y a la vez lo consoliden en su línea de producción.

- Proyectar a las Asociaciones y Cooperativas del sector rural hacia el análisis de las principales variables de sus entornos interno y externo, con el fin de que estas puedan proyectarse hacia su desarrollo.
- Plantear un modelo de desarrollo para las organizaciones agropecuarias del sector rural del municipio de Pasto.
- Instruir a las Asociaciones y Cooperativas del sector rural en el manejo de su información financiera, para que estas puedan obtener en cualquier momento la información ordenada sobre el desenvolvimiento económico y financiero de su organización.
- Asesorar a las organizaciones en la planeación, organización, ejecución y control de sus operaciones comerciales.
- Contribuir al cumplimiento de las metas contempladas en el plan de desarrollo del municipio de Pasto

## **5. COBERTURA DEL PROYECTO.**

El proyecto será desarrollado en la zona rural del municipio de Pasto, cubriendo en lo posible la totalidad de sus corregimientos donde se encuentran localizadas las organizaciones de los pequeños y medianos productores del sector agrícola.

## 6. MARCO DE REFERENCIA

### 6.1. PRESENTACION<sup>1</sup>

En cumplimiento del Programa de Gobierno y de la normatividad vigente, presento al pueblo de Pasto el Plan de Desarrollo para el periodo 2004 - 2007, denominado **PASTO MEJOR**.

El Plan de Desarrollo presenta la siguiente estructura:

- I. Componente Estratégico
- II. Plan Plurianual de Inversiones
- III. Procedimientos y mecanismos para lograr los objetivos y metas del Plan de Desarrollo

El Componente Estratégico contempla un marco conceptual, que se fundamenta en la concepción del Desarrollo Humano Sostenible y la perspectiva de derechos humanos.

---

<sup>1</sup> PASTO MEJOR. Plan de desarrollo 2004 - 2007

La concepción de Desarrollo Humano Sostenible es una visión humanista del desarrollo, porque coloca en el centro al Ser Humano en estrecha interdependencia con la naturaleza, un ser con múltiples necesidades biológicas, afectivas, sociales, culturales y materiales.

La visión del Hombre desde su complejidad hace que la concepción de Desarrollo Humano Sostenible supere las teorías del desarrollo fundamentadas en el mercado centrismo económico y homogeneidad cultural.

Desde esta óptica, desarrollo no es solo crecimiento económico, el cual es condición necesaria pero de ninguna manera suficiente, por dos razones: La una porque el bienestar o bien vivir de las personas, que debe ser el objetivo trascendente del desarrollo, implica necesariamente equidad y redistribución de ese crecimiento y la segunda, porque el ser humano para ser feliz no solo requiere satisfacer sus necesidades materiales.

La Equidad, en la concepción de Desarrollo Humano Sostenible, no solo tiene que ver con la distribución de beneficios y oportunidades para todas y todos; tiene que ver con la prioridad generacional en el tratamiento y valoración que una sociedad brinde a sus niños, jóvenes y viejos, y al significado de la mujer como constructora no solo de familia, sino de la propia sociedad.

La Sostenibilidad del Desarrollo Humano, implica que el uso y disfrute de los recursos naturales de las generaciones presentes, no sacrifiquen, y por el contrario garanticen ese uso y disfrute para las generaciones venideras. lo que implica un concepto de equidad intergeneracional.

La perspectiva de derechos humanos fundamenta la concepción de desarrollo desde el reconocimiento de los derechos que implica la dignidad humana y aborda las condiciones para su ejercicio, realización y cumplimiento.

El componente estratégico contiene además, la formulación del problema básico, los fundamentos de la política pública para abordarlo, el objetivo básico, las estrategias, los programas, los objetivos específicos, la metas y los derechos que se busca garantizar en cada uno de los siguientes ejes estratégicos:

- Convivencia, Seguridad y Justicia
- Empleo y Productividad
- Equidad y corresponsabilidad social
- Servicios Públicos, prioridad agua
- Desarrollo y Calidad de Vida Urbana
- Desarrollo y Calidad de Vida Rural
- Cultura y Autoestima Colectiva
- Gobernabilidad Democrática

Con el desarrollo de esta propuesta se busca principalmente trabajar en el desarrollo de eje estratégico denominado desarrollo y calidad de vida rural.

## **6.2. DESARROLLO Y CALIDAD DE VIDA RURAL<sup>2</sup>**

---

<sup>2</sup> PASTO MEJOR. Plan de desarrollo 2004 - 2007

### **6.2.1. PROBLEMA**

Deficiencia de las condiciones sociales, educativas, culturales, económicas, ambientales, de infraestructura básica y de ordenamiento territorial que deterioran la calidad de vida de los habitantes del sector rural.

### **6.2.2. FUNDAMENTO DE LA POLÍTICA PÚBLICA**

El desarrollo humano sostenible de Pasto no es concebible sin una relación sinérgica entre la ciudad y el entorno rural que proporciona su soporte vital. Reconocer el aporte del campo en seguridad y soberanía alimentaria, en recursos, bienes y servicios ambientales como agua, oxígeno y paisaje es un precepto básico a la hora de formular políticas dirigidas hacia la protección y desarrollo del sector rural.

La nivelación de oportunidades que permita a la población de menores ingresos acceder a condiciones de vida digna, con políticas de atención a la población rural, buenos servicios sociales básicos, niveles aceptables de infraestructura y políticas productivas que involucren el acceso a tecnologías apropiadas; es una tarea prioritaria si se busca preparar a las regiones para los efectos y las oportunidades que pueden derivarse de las

negociaciones de la Acuerdo del Libre Comercio para las Américas - ALCA - y Tratado de Libre Comercio –TLC -. El campo, explotado apropiadamente significa una gran potencialidad en el marco de un mundo globalizado. A lo anterior, se suma la acción preventiva que deberá trabajarse para atenuar el riesgo de implementación de cultivos de uso ilícito.

Otra acción estratégica que merece el impulso desde la esfera estatal, si se trata de intervenir positivamente en este sector, es el desarrollo de la agro ecología, como marco de referencia que sustenta el Desarrollo Humano Sostenible, ya que permite optar por un manejo de recursos renovables con perspectiva ecológica de los agro sistemas, para alcanzar una producción limpia y sostenible, conservando de esta forma la biodiversidad y las variables sociales y económicas que privilegian la asociatividad y la organización social.

De igual manera, la asociatividad de los pequeños productores es de suma importancia, posibilita ampliar la oferta, reducir costos de insumos, facilita la transferencia de tecnología, aumenta su poder de negociación y facilita la creación de sus propias empresas agropecuarias.

### **6.2.3. OBJETIVO BASICO**

Mejorar las condiciones sociales, educativas, culturales, económicas, ambientales, de infraestructura básica y de ordenamiento territorial para elevar la calidad de vida de los habitantes del sector rural.

### **6.2.4. ESTRATEGIAS**

- Fortalecimiento de las organizaciones sociales campesinas.
- Desarrollo de las políticas nacionales referidas a la sostenibilidad ambiental: a) conservación y uso sostenible de bienes y servicios ambientales; b) manejo integral del agua; c) generación de ingresos y “empleo verde”; d) sostenibilidad ambiental de la producción local; y e) planificación y administración eficiente.
- Desarrollo de la política emanada de la Convención Ramsar referida al mantenimiento y conservación de los humedales
- Creación de incentivos y mecanismos económicos encaminados a la producción sostenible y a la disminución de la presión sobre los recursos forestales
- Generación de procesos de investigación aplicada con las universidades y centros de investigación.
- Impulso al desarrollo de tecnologías de uso eficiente de recursos y/o menor consumo y articulación de las acciones educativas que busquen impactar los patrones culturales que tradicionalmente impulsan el consumo y la utilización de los recursos.
- Acceso al crédito y fomento de las opciones alternativas de financiación asociativa.
- Fortalecimiento de las cadenas productivas, de valor y conformación de cadenas agro ecológicas.

- Generación de espacios de sensibilización y proyectos de seguridad alimentaria.
- Impulso de la comunicación agro ecológica, saberes campesinos y cultura para el desarrollo sostenible.
- Organización de la demanda de alimentos, fomento de la producción y mercadeo de comercio justo, ferias eco turísticas, mercado fronterizo y demanda pública de alimentos.
- Diseño e implementación del Sistema de Desarrollo Rural Sostenible.
- Creación de la Escuela de Paz – ES PAZ, organismo de formación técnico y académico para los campesinos y campesinas adultas.
- Desarrollo de un proceso de formación y cualificación permanente y sostenible de profesionales y técnicos vinculados al agro.
- Implementación de ferias agroalimentarias.
- Promoción del acceso al Sistema de Seguridad Social subsidiado a los campesinos y campesinas del Municipio de Pasto.
- Formulación e implementación de Planes de Desarrollo Estratégico Corregí mentales.
- Generación de conocimiento pertinente y social que contribuya al desarrollo integral del campo.

- Fortalecimiento a las Juntas Administradoras de Acueducto.
- Fortalecimiento a las Asociaciones Rurales.
- Formulación del diagnóstico eco-ambiental y agropecuario de los corregimientos.
  - Levantamiento de un diagnóstico post-cosecha de hortalizas en Nariño.
  - Realización de una minga interinstitucional en el sector rural.
- Establecimiento de zonas de protección especial y de desarrollo estratégico para el sector rural, con prioridad en los corregimientos del Encano, Santa Bárbara y La Caldera.
- Institucionalización del programa de mantenimiento vial a través de cooperativas comunitarias.
  - Destinación en las plazas de mercado públicas de bodegas para los productos del campo.
  - Impulso a procesos que disminuyan la intermediación en la comercialización de productos agropecuarios.
  - Asistencia técnica agropecuaria y de mercadeo de acuerdo a la vocación de cada corregimiento.
  - Institucionalización de los juegos corregimentales.

### **6.3. PROGRAMAS, OBJETIVOS ESPECÍFICOS, METAS Y DERECHOS QUE SE BUSCA GARANTIZAR.**

#### **6.3.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Contribuir a incrementar los niveles de productividad y calidad de vida de los pequeños y medianos productores del sector rural del Municipio de Pasto, con criterios de equidad social y sostenibilidad ambiental.

#### **6.3.2. PROGRAMA: DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE**

##### **6.3.2.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Contribuir a incrementar los niveles de productividad y calidad de vida de los pequeños y medianos productores del sector rural del Municipio de Pasto, con criterios de equidad social y sostenibilidad ambiental.

### **6.3.2.2. METAS**

- Se instalará 100 unidades familiares de producción agro sostenible.
- Se incrementará en un 15% los niveles de productividad de los renglones agropecuarios priorizados.
- Se organizará y asesorará a 2300 usuarios a través del servicio de asistencia técnica agropecuaria, socio empresarial, agroindustrial, ambiental, comercial y agro ecológica.
- 500 jóvenes del sector rural se vincularán a procesos de formación productiva e iniciativa empresarial.
- Se adoptará tecnologías al 80% de la población usuarios de la UMATA.
- Se implementará procesos de comercialización para el 100% de las organizaciones asesoradas a través de la Secretaría de Agricultura y Mercadeo
- Se implementará 8 procesos agroindustriales con pequeños y medianos productores del sector rural.
- Se promoverá y comercializará 8 proyectos de cultivos andinos con prácticas ancestrales y/o de plantas aromáticas.
- Se focalizará 5.000 millones de pesos en créditos agropecuarios para pequeños productores del campo.
- Se apoyará la ejecución de 2 proyectos ambientales en el humedal RAMSAR La Cocha
- Se formulará e implementará proyectos de control de emisiones y captación de carbono en el área rural y urbana.
- Se realizará 8 ferias agro ecológicas.
- Se implementará la producción de abonos a partir de los residuos orgánicos, en alianza con el sector privado.

Se implementará un programa de maquinaria básica agropecuaria para el campo.

## **7. DESCRIPCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto consistió, en brindar asesoría y capacitación a los pequeños y medianos productores del sector agrícola del municipio de Pasto, principalmente en áreas en las que fortalezcan administrativamente a las organizaciones, para que con ello se encaminen hacia una mayor productividad y eficiencia en el desarrollo de su actividad económica, y a la vez les permita adaptarse mas fácilmente a las condiciones que se presentan el mercado.

El principal ejecutor de este proyecto fue la Alcaldía Municipal de Pasto con su Secretaria de Agricultura y Desarrollo económico, con la participación de un estudiante de la Universidad de Nariño del programa de administración de empresas, quien realizo la pasantía empresarial en esta institución en el campo de asesoría y capacitación en las áreas administrativas de las organizaciones.

La ejecución de este proyecto fue y será un complemento al fortalecimiento de las organizaciones de los pequeños y medianos productores, puesto que se ha prestado asesoría y capacitación áreas de producción, comercialización, motivación entre otras, con profesionales de agronomía, agroindustria y trabajo social.

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1. DIAGNOSTICO DE LAS ORGANIZACIONES**

#### **8.1.1.MÉTODO A UTILIZAR**

Para la realización del diagnostico de la situación actual de las organizaciones (Asociaciones, Cooperativas), se utilizo el método analítico descriptivo. La parte analítica se fundamenta en el diagnostico que se realizo a las organizaciones en cuanto a la parte administrativa. Descriptivo por cuanto que, con los resultados del diagnostico se determino las principales necesidades de las organización que se tomo como base para su asesoría y capacitación.

#### **8.1.2. FUENTES DE INVESTIGACIÓN.**

##### **8.1.2.1. PRIMARIAS.**

- Observación directa a las organizaciones.
- Entrevistas al personal involucrado en el proyecto (personal técnico de la UMATA).
- Encuestas dirigidas a las organizaciones.

#### **8.1.2.2. SECUNDARIAS.**

- Informes del desarrollo las organizaciones.
- Documentos de proyectos realizados.

#### **8.1.2.3. POBLACIÓN.**

Todas las organizaciones y asociaciones campesinas del municipio de pasto, usuarias de la Secretaria de Agricultura y Mercadeo de la Alcaldía Municipal de Pasto (ver anexo 2).

#### **8.1.2.4. MUESTRA.**

Todas las organizaciones y asociaciones campesinas del municipio de pasto, usuarias de la Secretaria de Agricultura y Mercadeo de la Alcaldía Municipal de Pasto (ver anexo 2).

#### **8.1.2.5. TRATAMIENTO DE LA INFORMACION**

Una vez realizadas las encuestas respectivas, se procedió a la codificación de acuerdo a su alternativa de respuesta. Una vez codificado se procedió a su tabulación utilizando el software STATGRAPHICS, por medio del cual se realizo el análisis de la información.

## **8.2. CAPACITACIÓN, ASESORIA Y ACOMPAÑAMIENTO**

### **8.2.1. CAPACITACIÓN.**

La capacitación se realizó a las Asociaciones:

- Grupo Ambiental La Victoria, del corregimiento de Catambuco.
- Agro mora, del corregimiento de El Encano.

Las áreas en las cuales se realizó en la capacitación fueron:

- La aplicación de herramientas administrativas en las Asociaciones y Cooperativas.
- Manejo de la información financiera para la planeación y desarrollo de estas organizaciones.

La capacitación se realizó mediante la realización de talleres prácticos con la participación activa de todas las personas socias de cada organización, donde utilizo los recursos y experiencias propias de su administración de cada organización, enfocándolas hacia la utilización de un proceso administrativo aplicable estas organizaciones.

El tiempo aproximado de la capacitación fue de 100 horas para cada organización, distribuidas en 20 semanas.

### **8.2.2. ASESORIA Y ACOMPAÑAMIENTO.**

Se asesoro y se realizo un acompañamiento a las organizaciones (grupo Ambiental La Victoria, Agro mora) en el desarrollo de su planificación, organización, ejecución y control de sus actividades.

## 9. DESCRIPCION DE INDICADORES Y FUENTES DE VERIFICACION DEL PROYECTO.

| Tabla No 1   |  |   |   |
|--|--|---|---|
| OBJETIVOS  | METAS  | INDICADOR   | FUENTES DE VERIFICACION   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un diagnostico a las diferentes organizaciones agropecuarias, para identificar sus principales fortalezas y debilidades.</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de la situación actual de las organizaciones.</li> <li>- Formulación de estrategias de desarrollo para las organizaciones.</li> <li>- Identificación debilidades y fortalezas de las organizaciones.</li> <li>- Identificación de la proyección organizacional.</li> </ul> | <p>Información actualizada de las organizaciones en cuanto a su situación administrativa organizacional</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de avances del diagnostico.</li> <li>- Informe final del diagnostico</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantear algunas estrategias de desarrollo para el pequeño y mediano productor del sector rural.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- planteamiento de estrategias de desarrollo.</li> </ul>  | <p># de estrategias planteadas.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar una visión diferente, a través de estrategias que estimulen al pequeño y mediano productor y a la vez lo consoliden en su línea de producción.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantear al pequeño y mediano productor del sector rural nuevas alternativas para el desarrollo su actividad productiva.</li> </ul>   | <p>Modelo de desarrollo</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- planteamiento de un modelo de desarrollo.</li> </ul>                                     |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación y asesoría a dos (2) organizaciones del</li> </ul>   | <p>Capacitación de dos organizaciones.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de asistencia a los talleres.</li> </ul>  |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyectar a las Asociaciones y Cooperativas del sector rural hacia el análisis de las principales variables de sus entornos interno y externo, con el fin de que estas puedan proyectarse hacia su desarrollo.</li> <li>- Plantear un modelo de desarrollo para las organizaciones agropecuarias del sector rural del municipio de Pasto.</li> <li>- Instruir a las Asociaciones y Cooperativas del sector rural en el manejo de su información financiera, para que estas puedan obtener en cualquier momento la información ordenada sobre el desenvolvimiento o económico y financiero de su organización.</li> <li>- Asesorar a las organizaciones en la planeación, organización, ejecución y control de sus operaciones</li> </ul> | <p>sector rural para la planeación de sus organizaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraer hacia el análisis de las principales variables de su entornos tanto interno como externo.</li> <li>- Planteamiento de un modelo de desarrollo.</li> <li>- capacitación y asesoría a dos (2) organizaciones en áreas administrativas y contables.</li> <li>- Diseño de un modulo de capacitación.</li> <li>- Organización de la contabilidad en las organizaciones.</li> <li>- capacitación y asesoría a dos (2) organizaciones en áreas administrativas y contables.</li> <li>- Asesoría en la planeación, organización, ejecución y control de sus operaciones.</li> </ul> <p>-Contribuir al mejoramiento de las condiciones sociales, educativas, culturales, económicas, ambientales, de infraestructura básica y de ordenamiento territorial para</p> | <p># de organizaciones enfocadas hacia el análisis de sus entornos.</p> <p>Un (1) modelo de desarrollo planteado.</p> <p>Capacitación de dos (2) organizaciones.</p> <p>Modulo de capacitación</p> <p># de organizaciones con su contabilidad organizada</p> <p># de organizaciones capacitadas y asesoradas.</p> <p># de metas alcanzadas del plan de desarrollo</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de avances.</li> <li>- Modelo de desarrollo</li> <li>- Registro de asistencia a los talleres.</li> <li>- Informes.</li> <li>- Modulo de capacitación</li> <li>- Registro de asistencia a los talleres.</li> <li>- Informes</li> <li>- Comparación resultados del proyecto plan de desarrollo</li> </ul> |
|---|---|---|---|

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <p>comerciales.</p> <p>- Contribuir al cumplimiento de las metas contempladas en el plan de desarrollo del municipio de Pasto</p> | <p>elevar la calidad de vida de los habitantes el sector rural.</p> |  |  |
|---|---|--|--|

Fuente: esta investigación.

## 10. LIMITACIONES DEL PROCESO

- Bajo nivel académico de las personas que conforman las organizaciones, dificulta la aplicación y desarrollo de nuevos procesos administrativos.
- Las organizaciones desconocen la obligación que tienen como personas jurídicas.
- La mayoría de las personas que conforman las organizaciones desconocen la importancia que tiene la contabilidad para el normal desarrollo de cualquier tipo de organización.
- Existe un gran desconocimiento de procesos administrativos, que pueden ser aplicados a estas organizaciones.
- La falta de una visión futurista dificulta la realización de una planificación de desarrollo para las organizaciones.

- Disponibilidad de tiempo
- en las organizaciones.

## **11 RESULTADOS Y HALLAZGOS**

### **11.1. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO**

Las condiciones y características de las diferentes organizaciones del sector agrícola del Municipio de Pasto muestran un claro comportamiento en cuanto a sus tradicionales formas de producción y de igual manera sus tradicionales formas de administrar sus organizaciones, lo que impide el máximo aprovechamiento de todos sus recursos.

Las condiciones y exigencias del entorno hacen que cada organización deba desempeñarse con un alto nivel de eficiencia y productividad, por cuanto existe un mercado con grandes exigencias, motivando a una competencia cada vez mas compleja, donde las organizaciones con mayores capacidades de adaptación a las fuerzas del mercado podrán posicionarse en el, con una mayor probabilidad de éxito.

El amplio nivel de competencia existente en el mercado a llevado a los grandes y pequeños productores de bienes agrícolas a incrementar su nivel de productividad y a expandirse a mercados externos donde sus productos pueden tener una mayor aceptación por sus bajos costos.

Consecuente a estas razones, surge la necesidad de realizar un diagnostico del pequeño y mediano productor con el animo de identificar las principales

necesidades de capacitación, asesoría y acompañamiento para generar un mayor fortalecimiento en sus organizaciones que les permitan desarrollar mas eficientemente sus líneas de producción.

Para la realización del diagnostico se ha procesado información de 64 organizaciones inscritas en la UMATA del municipio de Pasto, de las cuales se ha obtenido los siguientes resultados.

1. El 45.31% de las organizaciones, están legalmente constituidas, entendiéndose de esta manera que las organizaciones son reconocidas como personas jurídicas., por cuanto estas organizaciones poseen sus documentos y registros mínimos (estatutos, Cámara de Comercio, Gobernación, DIAN, Alcaldía) que los acreditan como una organización legalmente constituida.

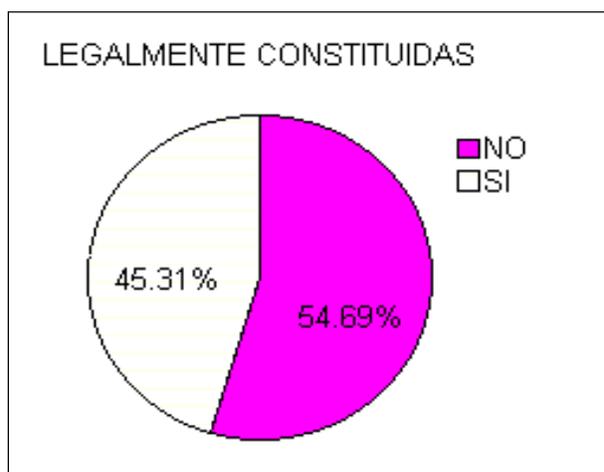
El 54.69% de las organizaciones no están constituidas legalmente, por lo que no son reconocidas como personas jurídicas, estas son organizaciones que se han conformado por grupos de personas para el desarrollo de metas y objetivos comunes, pero no poseen la documentación y registros necesarios para su reconocimiento jurídico.

Es importante tener en cuenta que las organizaciones legalmente constituidas pueden obtener mayores beneficios para sus asociados, por cuanto que estas organizaciones puede interrelacionarse con una mayor facilidad con otras organizaciones ya sea publicas o privadas para el intercambio de bienes y servicios o para el desarrollo de nuevos proyectos de inversión y desarrollo.

En el normal desarrollo de una actividad económica, cada organización debe actuar bajo el lineamiento de las leyes y reglamentaciones

existentes, de ahí la importancia de que 54.69% de las organizaciones legalice su situación jurídica.

Graf. No 1



Fuente: Esta investigación. UMATA

## PROPUESTA

Una persona jurídica es una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones y de ser representada judicial y extrajudicialmente, por lo que se hace importante la implementación de programas que conlleven a la formalización de todas las organizaciones.

Es importante que se oriente a todas las organizaciones, sobre los mecanismos existentes para la formalización de las organizaciones y a la vez se tome conciencia de la importancia y ventajas que se adquieren con la formalización de sus organizaciones.

## Problema.

Existe un alto porcentaje de organizaciones agropecuarias del sector rural del municipio de Pasto, que se encuentran sin constituirse legalmente.

### **Objetivo.**

Implementación de mecanismos y estrategias, que conlleven a la formalización de todas las organizaciones del sector rural.

### **Estrategias**

- Capacitación y asesoría a las pequeñas organizaciones, en cuanto a los procesos de creación y formalización de las organizaciones.
- Asesoría a las organizaciones para la realización de los correspondientes registros en entidades de vigilancia, control, etc., (Cámara de comercio, Alcaldía, Gobernación, DIAN).
- Asesoría a las organizaciones en cuanto a la identificación de las principales funciones que cumplen entidades tales como: Cámara de comercio, Alcaldía, Gobernación, DIAN, etc.
- Identificación de las diferentes clases de organizaciones a las que pueden pertenecer los pequeños y medianos productores del sector rural.

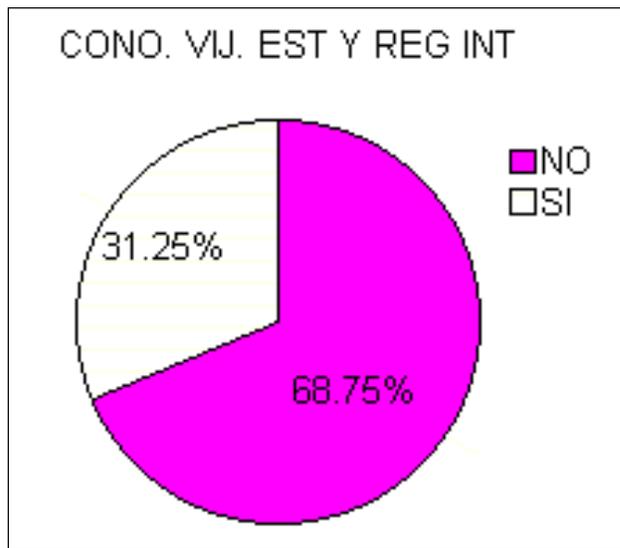
### **Metas.**

- 100% de las organizaciones de pequeños y medianos productores del sector rural del municipio de Pasto constituidas legalmente.

- Identificación de las diferentes clases de organizaciones (Cooperativas, Asociaciones Agropecuarias, Fundaciones etc.) que pueden ser conformadas por los pequeños y medianos productores.
- Fortalecimiento de las organizaciones en cuanto a su parte legal.
- Las organizaciones podrán identificar las principales sus ventajas y desventajas y de igual formas sus compromisos al haberse constituido legalmente.

2. En las organizaciones existe un alto desconocimiento de sus estatutos y reglamento interno, puesto que solo el 31.25% de las organizaciones los conocen, mientras que el 68.75% los desconocen.

Graf. No 2



Fuente: Esta investigación. UMATA

El desconocimiento de los estatutos y reglamento interno conlleva a que las organizaciones tengan dificultades en el desarrollo de sus actividades administrativas y organizacionales, por cuanto se desconocen las normas

administrativas que regulan el comportamiento de todos los órganos que componen la organización.

La falta de conocimiento sobre el estado actual de sus estatutos y reglamento interno en las organizaciones, hacen que quienes conforman estas organizaciones actúen fuera de las políticas organizacionales, lo que puede resultar en un desorden organizacional y administrativo, donde cada miembro de las organizaciones actué fuera de los intereses organizacionales. El conocimiento y cumplimiento de los estatutos y reglamento interno, hace que cada miembro de la organización se comprometa voluntariamente con las políticas y reglas organizacionales si desea seguir perteneciendo a la organización, y además genera un mayor compromiso organizacional.

## **PROPUESTA**

Implementación de programas de capacitación a las organizaciones, en cuanto al entendimiento y aplicación de sus estatutos y reglamento interno, de igual manera se facilite el desarrollo y aplicación de políticas organizacionales, con el ánimo de dar un mayor ordenamiento a sus recursos y funciones en las organizaciones para facilitar el logro de sus objetivos.

Para ello es necesario que, las personas que conforman las diferentes organizaciones se tome conciencia de la importancia que tienen los estatutos y reglamento interno para desarrollo organizacional. Es importante que las personas puedan identificar las diferentes ventajas que puede ofrecer las aplicación de las normas organizacionales.

## **Problema.**

En la mayoría de las organizaciones (68.75) no tiene el conocimiento de sus Estatutos ni de su Reglamento Interno a igual que la vigencia de los mismos.

### **Objetivo.**

Identificación, actualización y formalización de los estatutos y reglamento interno en todas las organizaciones del sector rural del municipio de Pasto.

### **Estrategias.**

- Identificar a las organizaciones que poseen sus estatutos y reglamento interno, al igual que si se encuentran vigentes.
- Capacitación y asesoría para la elaboración, formalización y aplicación de los estatutos y reglamento interno.
- Capacitación en cuanto a las normas existentes para la elaboración y aplicación de los estatutos y reglamento interno.
- Asesoría y capacitación en cuanto a los procedimientos para su actualización
- Capacitación y asesoría para el entendimiento y comprensión de las diferentes normas contempladas en sus estatutos y reglamento interno.

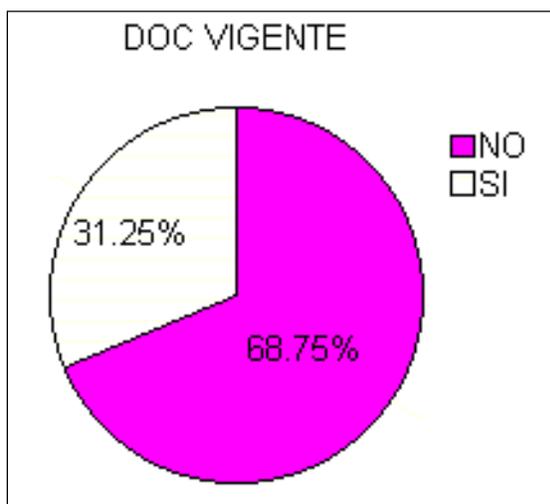
### **Metas.**

- 100% de las organizaciones de pequeños y medianos productores del sector rural del municipio de Pasto deben tener sus estatutos y reglamento interno.

- Las organizaciones deben conocer sus principales ventajas y desventajas que tiene la aplicación de los estatutos y reglamento interno.
  - Las organizaciones podrán formular sus propias políticas de desarrollo.
  - En las organizaciones se podrá identificar las principales funciones de cada una de los socios, al igual que en cada uno de sus órganos administrativos.
3. Respecto a su documentación vigente con La Cámara de Comercio, se puede establecer que el 31.25% de las organizaciones esta vigente, mientras que 68.75% tiene su documentación sin actualizar. Teniendo en cuenta esta información se puede determinar que las organizaciones en muchas ocasiones no se preocupan por mantener actualizada su documentación y en otros casos existe un gran desconocimiento de los procedimientos en cuanto a la actualización de su documentación.

Teniendo en cuenta el caso anterior se evidencia que en las organizaciones existe una gran indiferencia en cuanto a la parte legal se refiere. La razón de esta indiferencia es porque quizás se desconoce el manejo administrativo y el compromiso que tienen las organizaciones en cuanto a su responsabilidad como organización.

Graf. No 3



## **PROPUESTA.**

Las organizaciones al constituirse como una persona jurídica, adquiere toda una serie de compromisos y obligaciones, por lo que se hace importante la implementación de programas de capacitación, asesoría y acompañamiento a todas las organizaciones para el manejo de su parte legal, en cuanto a sus procedimientos y tramites que las organizaciones deben realizar ante otras organizaciones (Cámara de Comercio, Alcaldía, DIAN, Gobernación etc.) de acuerdo a las funciones que cada una de ellas realiza para mantener su documentación actualizada.

Hay que tener en cuenta, que, las organizaciones deben estar actualizando su información en diferentes entidades (Cámara de Comercio, Alcaldía, DIAN, Gobernación etc.), por lo que se hace importante, que se conozcan las diferentes funciones que cada una de estas cumplen, de ahí la importancia del conocimiento que las organizaciones deben tener en cuanto a procedimientos y tramites que se deben realizar en ellas, al igual que las obligaciones que se tienen ante las mismas.

## **Problema.**

Un alto porcentaje (68.75%) de las organizaciones del sector rural del municipio de Pasto poseen su documentación sin actualizar.

### **Objetivo.**

Lograr que todas las organizaciones del sector rural del municipio de Pasto puedan actualizar su documentación, y a la vez puedan conocer y aplicar los procedimientos existentes para su actualización.

### **Estrategias.**

- Identificación de las organizaciones que posee su documentación sin actualizar.
- Asesoría a las organizaciones en cuanto a los procedimientos, para la actualización de su documentación.
- Implementación de mecanismos con los cuales las organizaciones puedan identificar los principales compromisos que estas tienen con otras entidades en cuanto a registros e impuestos.
- Identificar las obligaciones y compromisos que tienen las organizaciones de pequeños y medianos productores del sector rural frente a entidades públicas y privadas.
- Capacitar y asesorar a las organizaciones en temas relacionados con sus principales compromisos y obligaciones.

### **Metas.**

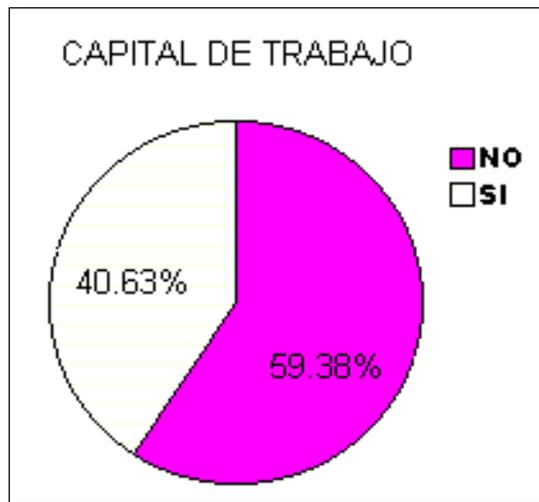
- Lograr que todas las organizaciones puedan mantener actualizada su documentación.
  - Las organizaciones podrán identificar los principales compromisos y obligaciones frente a otras entidades, con el ánimo de mantener su documentación actualizada.
  - Las organizaciones realicen por si solas los procesos de actualización de su documentación.
  - Las organizaciones puedan conocer las funciones de las diferentes entidades donde deben mantener actualizada su documentación.
4. Para el desarrollo de las metas y objetivos en las organizaciones. Es muy importante tener en cuenta la parte financiera, principalmente su capital de trabajo. En cuanto a las organizaciones, se observa que solo el 40.63% tiene su capital de trabajo, lo que les permite desarrollar mas exitosamente su actividad económica. El 59.38% no poseen un capital de trabajo, esto evidencia la gran dificultad que tiene las organizaciones en el manejo de sus finanzas, lo que a frenado el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

Es importante tener en cuenta la parte financiera de cualquier organización se constituye en un eje de crecimiento y desarrollo, además su situación financiera determina su capacidad para poder desarrollarse en un mercado. De ahí que se haga necesario determinar las políticas para el buen manejo del capital de trabajo para asegurar el crecimiento del mismo.

El las organizaciones analizadas se ha evidenciado que existe una gran dificultad para el manejo de su capital de trabajo, por cuanto no poseen las herramientas necesarias para su administración, de ahí que en

muchas ocasiones el capital de trabajo se lo utiliza en actividades diferentes de su función específica.

Graf. No 4



Fuente: Esta investigación. UMATA

## PROPUESTA.

Es importante que en cada una de las organizaciones se realice una previsión en cuanto al manejo de su capital de trabajo, donde se identifique principalmente los gastos e ingresos para un determinado periodo de tiempo, por lo general un año. La previsión del manejo del capital de trabajo permitirá a las organizaciones, establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit o, por el contrario, ahorrar, en cuyo caso el capital de trabajo incurrirá en un incremento.

Para ello se requiere que en cada organización se identifique el capital de trabajo que tiene disponible para la realización de sus actividades en un periodo determinado. Y además se requiere de la asesoría de personal experto para su manejo.

### **Problema.**

El capital de trabajo en las organizaciones presenta muchas deficiencias para el desarrollo de sus procesos productivos.

### **Objetivo.**

Lograr que en todas las organizaciones del sector rural, puedan identificar y definir y cuantificar su capital de trabajo para sus procesos de producción de acuerdo a su línea productiva.

### **Estrategias.**

- Brindar al pequeño y mediano productor la capacitación y la asistencia técnica necesaria para la identificación y definición de su capital de trabajo.
- Asesoría y capacitación para la elaboración de presupuestos en los diferentes procesos productivos.
- Capacitación y asesoría en cuanto al manejo del capital de trabajo.
- Identificación de las principales necesidades que tienen las organizaciones en cuanto su capital de trabajo para el desarrollo de su proceso productivo.

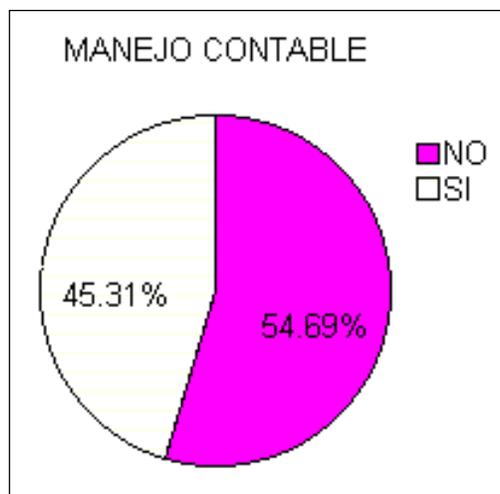
- Capacitación y asistencia técnica para el análisis de los principales proyectos de inversión que pueden realizar las organizaciones.

**Metas.**

- Definir las necesidades en cuanto a capital de trabajo en todas las organizaciones.
- Las organizaciones podrán definir las diferentes alternativas de inversión de su capital de trabajo.
- Mantener en las organizaciones un capital de trabajo creciente para el desarrollo de sus procesos productivos.
- Concientizar al pequeño y mediano productor sobre la importancia que tiene el capital de trabajo para el desarrollo de su actividad económica.
- El pequeño y mediano productor debe identificar las utilidades por el desarrollo de su actividad económica para evitar utilizar su capital de trabajo en cosas improductivas.

5. Para que las organizaciones puedan tener el control en cuanto al manejo de sus finanzas, es necesario realizar un proceso contable. En las organizaciones analizadas se ha establecido que solo el 45.31% tienen un manejo contable de sus operaciones, mientras que el 54.69% no controla contablemente sus finanzas.

Graf. No 5



Fuente: Esta investigación. UMATA

La falta de la utilización de un proceso contable dificulta establecer en términos monetarios, la cuantía de los bienes, deudas y el patrimonio que posee una organización, de igual manera dificulta el control de los ingresos y egresos.

La falta de control de la parte financiera en las organizaciones conlleva a la mala utilización de sus recursos, de allí que muchas organizaciones su principal dificultad radica en la mala administración de su dinero. Una de las razones por las que existe una mala administración del dinero es el bajo nivel académico de las personas que conforman las organizaciones y a la falta de capacitación en el manejo contable.

Una de las dificultades que surge con la no utilización de un proceso contable es la falta de información financiera de las organizaciones principalmente para la toma de decisiones, puesto que con la información financiera los procesos de planeación adoptan una mayor viabilidad.

Una de las consecuencias que genera el desconocimiento de la situación financiera de las organizaciones es identificación sus niveles de rentabilidad en cuanto a sus inversiones, principalmente en cuanto a la utilización de sus recursos financieros.

### **PROPUESTA.**

En las organizaciones se requiere de la capacitación y asesoría en cuanto al manejo y aplicación de un procedimiento contable acorde a las necesidades

de cada organización, con la que se pueda contribuir en forma ordenada y sistemática las operaciones mercantiles realizadas en un periodo determinado.

Además se hace importante la realización de los estados financieros de cada una de las organizaciones, para identificar la situación financiera y los resultados económicos obtenidos por los resultados de sus actividades realizadas, con el fin de identificar las principales fortalezas y debilidades económicas de cada organización.

Una posible solución a esta dificultad en las organizaciones, es la realización de convenios interinstitucionales entre Alcaldía – Sena – Universidades, donde estudiantes universitarios en el desarrollo de sus practicas empresariales pueden capacitar y asesorar a las organizaciones para la implementación de modelos contables.

**Problema.**

La mayor parte de las organizaciones del sector rural del municipio de Pasto no poseen un sistema contable que les permita identificar el comportamiento financiero de sus organizaciones.

**Objetivo.**

Lograr que las organizaciones apliquen un sistema contable, acorde a sus capacidades académicas, que les permita identificar en cualquier momento el desenvolvimiento financiero y económico de sus organizaciones como resultado del desarrollo de su actividad económica.

**Estrategias.**

- Capacitación y asesoría, para la aplicación de un sistema contable.
- Concientizar a las organizaciones de la importancia que tiene la aplicación de un sistema contable para el desarrollo de sus operaciones.
- Identificar las principales deficiencias que se presentan en las organizaciones en cuanto a la no utilización de un sistema contable.

- Convenios Inter.-institucionales (Alcaldía – Sena – Universidades) para la realización de la capacitación con un personal especializado.
- Concientizar a las organizaciones sobre la obligación que tienen en cuanto a la realización de su contabilidad.

**Metas.**

- Aplicación de un sistema contable acorde a las capacidades del pequeño y mediano productor del sector rural.
- El 100% de las organizaciones deben aplicar un sistema contable.
- El pequeño y mediano productor podrá en cualquier momento obtener una información ordenada del comportamiento financiero y económico de su organización.

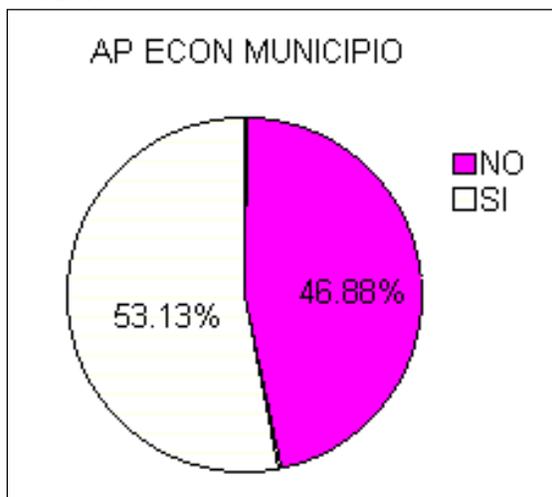
6. La Alcaldía del municipio de Pasto se ha constituido en el pilar fundamental de crecimiento y desarrollo para las organizaciones de los pequeños y medianos productores del sector agrícola, una de las formas de apoyo han sido los aportes económicos que ha realizado a las organizaciones.

Teniendo en cuenta el potencial de desarrollo que posee el sector agrícola, se hace prioritaria por parte de las entidades del estado la aplicación de políticas, que conduzcan al mejoramiento de las condiciones de vida del sector agrícola con unos niveles crecientes de productividad. En tal sentido, la inversión debe conducir hacia el mejoramiento de la calidad de vida, nivel educativo, nivel productivo y a la vez el nivel competitivo del sector agropecuario.

En cuanto a las inversiones realizadas por el municipio, hacia las organizaciones, se ha establecido que, el 53.13% de las organizaciones ha recibido aportes del municipio y el 46.88% no ha recibido aportes.

El 46.88% de las organizaciones que no han recibido aportes del municipio, se constituye en un porcentaje alto, lo que implica que estas organizaciones, poseen diversas dificultades para su desarrollo, puesto que en la mayoría de los casos están conformadas por campesinos de bajos recursos, y lo que hace a su vez que sus niveles productivos sean deficientes.

Graf. No 6



Fuente: Esta investigación. UMATA

Teniendo en cuenta el gráfico anterior, se observa que el municipio de Pasto solo ha realizado inversiones solo en el 53.13% de las organizaciones. De allí que es importante se realice inversiones en el resto de organizaciones por cuanto en la actualidad el acceso a los recursos de financiamiento por parte del conjunto de productores agropecuarios y, en especial, de los pequeños, constituye una de las principales barreras para el desarrollo agropecuario y rural.

## **PROPUESTA**

Para un mayor crecimiento de las organizaciones, se hace necesario el incremento de la inversión pública en el desarrollo de nuevos proyectos productivos en el sector rural.

El éxito de las organizaciones, no solo esta en la financiación de sus nuevos proyectos, sino que además se requiere la realización de un seguimiento y evaluación de cada uno de los proyectos con el animo de generar una mayor sostenibilidad a los mismos y asegurar un crecimiento constante a las organizaciones.

### **Problema.**

Las organizaciones del sector rural del municipio de Pasto, poseen una capacidad económica deficiente que no les permite desarrollar eficientemente sus procesos productivos.

### **Objetivo.**

Impulsar procesos de inversión en procesos productivos rentables en el sector agropecuario con el que se pueda alcanzar una mayor competitividad.

### **Estrategias.**

- Gestionar ante entidades financieras el otorgamiento de créditos al sector agropecuario.

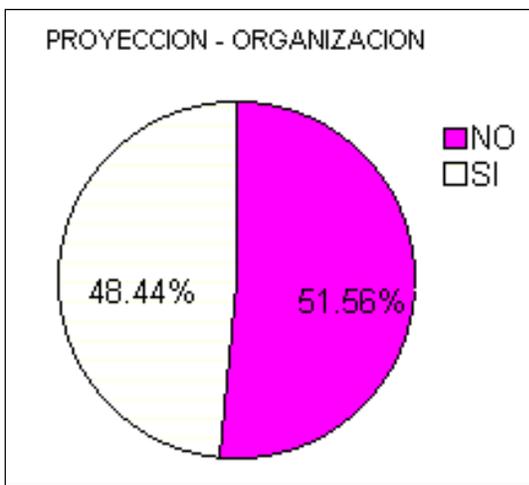
- Impulsar procesos productivos rentables en el sector agropecuario.
- Apoyo a la ampliación del acceso al fondo de garantías como aval para el financiamiento de créditos.
- Identificación de procesos productivos rentables para su financiamiento.

**Metas.**

- Generar nuevos procesos productivos rentables en el sector agropecuario.
- Incrementar las ventajas competitivas del sector agropecuario.
- Brindar unas mejores condiciones de producción a las organizaciones del sector agropecuario.
- Mejorar las condiciones de vida del pequeño y mediano productor del sector agropecuario.

7. La capacidad de proyección en las organizaciones es baja, puesto que solo el 48.44% realiza procesos de planificación, mientras que el 51.56% de las organizaciones no realiza procesos de planificación. Ese 51.56% de organizaciones son las que poseen las mayores dificultades en su desarrollo, puesto que al no existir un proceso de planificación, las organizaciones marchan sin una proyección que les permita visualizar los logros que pueden alcanzar con su trabajo organizacional.

Graf. No 7



Fuente: Esta investigación . UMATA

Para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones es muy importante proyectarlas hacia un futuro, con una visión de desarrollo y crecimiento, que permita a cada uno de los individuos que componen cada organización visualizar los logros que pueden alcanzar en el desarrollo de tareas organizacionales.

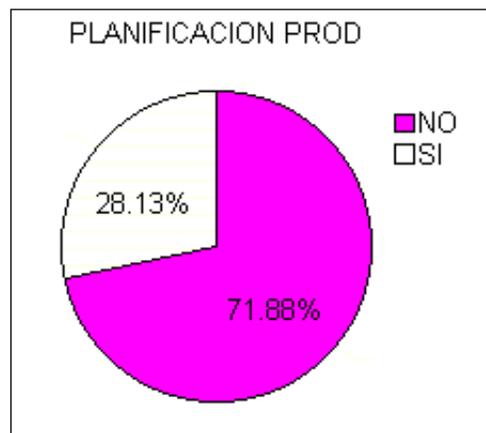
La no existencia de procesos de planificación, es imposible identificar principalmente, lo que es la MISIÓN y VISIÓN de las organizaciones, lo que incide en mal diseño de estrategias y a la vez una mala implementación de las mismas en su propio desarrollo, lo cual se ve reflejado en la falta de competitividad frente a otras organizaciones en el mercado, puesto que se desconoce el comportamiento y las exigencias del mismo.

La falta de una proyección futurista por parte de las organizaciones, hace que estas tengan inconvenientes en la planificación de su producción, puesto que es imposible identificar las principales

variables que van a incidir en el desarrollo de la planificación de la producción.

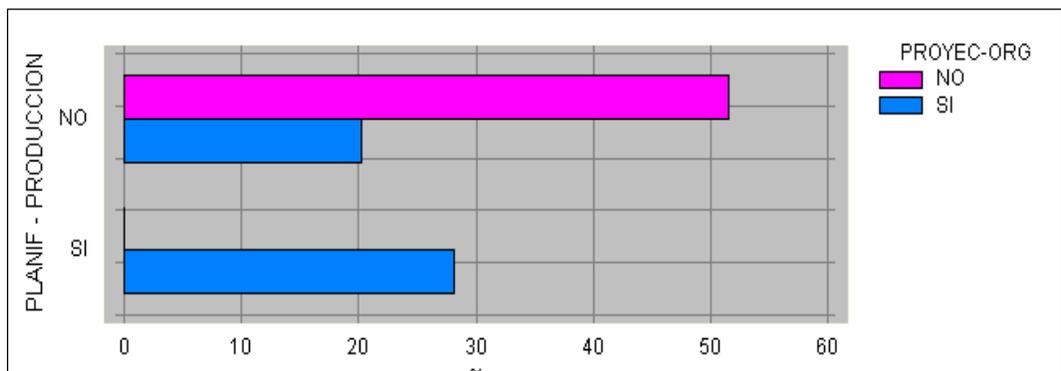
En cuanto a las organizaciones analizadas, se ha podido establecer que del 48.44% de las organizaciones que posee una capacidad de proyección, solo el 28.13% realiza una planificación de la producción. Esta información hace que se pueda identificar una de las principales deficiencias existentes en el campo administrativo de las organizaciones.

Graf. No 8



Fuente: Esta investigación. UMATA

Graf. No 9



Fuente: Esta investigación. UMATA

La falta de planificación en las organizaciones, hace que el trabajo que se esta realizando en ellas, tenga un rumbo no identificado, generando en quienes conforman estas organizaciones, desconozcan el camino a seguir para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

En cuanto a la planificación de la producción, se hace importante, que en las organizaciones, se apliquen procesos de planificación, para que con ello se pueda establecer el comportamiento de las principales variables del mercado, como es el caso de la oferta y la demanda, puesto que estas son las que en últimas determinan el precio de los productos.

## **PROPUESTA**

Ante los dramáticos cambios de esta época moderna, el entorno donde operan las organizaciones es cada día mas complicado, dado que los tiempos de protección y de la regulación estatal han terminado y han sido remplazados por la apertura económica, TLC, políticas de globalización etc., obligando a todas las organizaciones a desarrollar una mayor competitividad y con alto grado de innovación, es decir bajo esquemas de un gerenciamiento moderno.

Para adaptarse más fácilmente a las nuevas exigencias del mundo globalizado, es necesario que las organizaciones adquieran una visión futurista y se proyecten hacia esas nuevas tendencias. Para ello se requiere la realización de un diagnostico donde se contemplen los principales factores internos como externos como los que se enuncian a continuación.

**Tabla No 2: FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS**

| FACTORES INTERNOS  | FACTORES EXTERNOS   |
|--|---|
| <b>SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiera</li> <li>• Contable</li> <li>• Producción</li> <li>• Dirección</li> <li>• Personal</li> <li>• Mercadeo</li> <li>• otros</li> </ul>                                   | <p>Normas gubernamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno</li> <li>• Medidas de apoyo</li> <li>• Medidas que afectan</li> </ul> |
| <b>RECURSOS</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano</li> <li>• Financieros</li> <li>• Dinero</li> <li>• Locativos</li> <li>• Maquinaria y equipo</li> <li>• Materia prima</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Tiempo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Competencia</li> </ul>   |
| <b>IDENTIDAD</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre</li> <li>• Aspecto legal de la organización</li> <li>• Objetivo</li> <li>• Marcas</li> <li>• Registros</li> <li>• Otros</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gremios económicos del sector de la organización</li> <li>• Innovación tecnológica</li> </ul>                |
| <b>RELACIONES</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación</li> <li>• Motivación</li> <li>• Relaciones de grupo</li> <li>• Relaciones de autoridad</li> <li>• Otros</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publico en general</li> <li>• Proveedores</li> </ul>   |

Fuente: esta investigación.

De igual manera las organizaciones deben definir de forma clara su MISIÓN y su VISIÓN al igual que sus metas y objetivos para direccionar a la organización hacia un mayor desarrollo.

Igualmente es importante realizar en todas las organizaciones una planificación de su producción para ello se debe analizar la capacidad de producción que cada organización posee. Con la planificación se puede resolver toda una serie de problemas, como la elección del método de producción más barato. Ayuda en la toma de decisiones difíciles, como es la determinación del precio de venta, cuáles deben ser los gastos de capital o los diferentes métodos de financiación y a la vez se identifica la porción del mercado al cual se piensa satisfacer.

Así mismo hay que decir que la planificación dentro del desarrollo organizacional puede tener tres aspectos fundamentales. Uno consiste en la creación de políticas básicas generales en torno a la producción, ventas, compra de equipos, materiales y materias primas, y la contabilidad. También tiene que ver con la política de precios, el análisis de riesgos y otras cuestiones estratégicas. El segundo aspecto fundamental tiene que ver con la aplicación de estas políticas. El tercero está relacionado con la creación de pautas de trabajo uniformes en todos las áreas organizacionales. La dirección se ocupa en esencia de vigilar y guiar la empresa; en este sentido se suele diferenciar entre alta dirección, cuya naturaleza es administrativa, y dirección operativa, que se ocupa sobre todo de la ejecución de las distintas estrategias. El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado.

Para cumplir con esta expectativa se requiere del personal adecuado, para que en conjunto con las organizaciones se elabore el proceso de

planificación de las mismas y a la vez se las instruya para que mas adelante las organizaciones puedan realizar su planificación por ellas mismo.

### **Problema 1.**

Los procesos de proyección y planificación de las organizaciones son deficientes.

### **Objetivo.**

Fortalecer los procesos de proyección y planificación de las organizaciones.

### **Estrategias.**

- Capacitación, asesoría y apoyo a las organizaciones en los procesos de planificación.
- Asesoría en la planificación estratégica de las organizaciones.
- Capacitación y asesoría en el análisis de las diferentes variables que interactúan el en entorno y que influyen en el desarrollo de la planificación.
- Asesoría en la formulación de la Misión, Visión, Objetivos y Metas de las organizaciones.

### **Metas.**

- Planeación estratégica de todas las organizaciones.
- Generar una visión de crecimiento y desarrollo en las organizaciones.

- Las organizaciones podrán tener una visión más amplia del comportamiento del mercado.
- Las organizaciones deben elaborar sus propios planes de desarrollo.
- Las organizaciones podrán realizar una planificación a corto y largo plazo de sus organizaciones.

### **Problema 2.**

Débiles procesos de planificación de la producción en las organizaciones.

### **Objetivo.**

Fortalecer los procesos de planificación de la producción.

### **Estrategias.**

- Capacitación, asesoría y apoyo en los procesos de planificación.
- Capacitación y asesoría en el análisis del comportamiento de la oferta y demanda.
- Inducir a las organizaciones hacia el análisis de las exigencias del mercado para adquirir sus productos.
- Apoyo y asesoría en la planificación de la producción en un periodo determinado.
- Proyectar las organizaciones hacia las exigencias y tendencias del mercado.

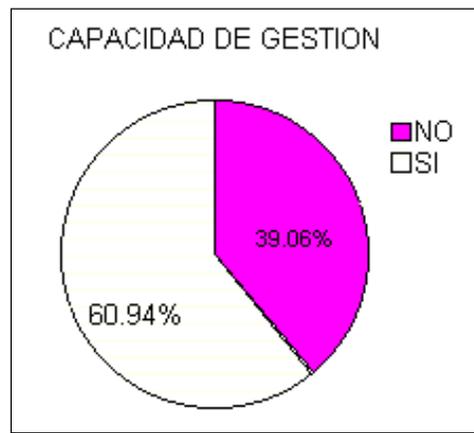
### **Metas.**

- Planificación de la producción en todas las organizaciones.

- Identificación por parte de las organizaciones las diferentes variables del comportamiento del mercado.
- Planificación de la producción en las organizaciones para periodos determinados.
- Facilitar las negociaciones para la comercialización de sus productos.
- Mantener una producción estable y continua.

8. Según la encuesta, en el 60.94% de las organizaciones existe una alta capacidad de gestión, mientras que 30.06% no la tiene. Hay que tener en cuenta que la capacidad de gestión influye en el desarrollo de las organizaciones, pero teniendo en cuenta la falta de planificación disminuye la visualización de nuevos proyectos que pueden ser adelantados por las organizaciones.

Graf. No 10



Fuente: Esta investigación. UMATA

Teniendo en cuenta que, quienes conforman las organizaciones analizadas, son campesinos, con un nivel educativo bajo; por lo que esta situación incide en la baja capacidad de gestión, por cuanto se desconoce los diferentes procedimientos que existen para el desarrollo de nuevos

proyectos y a la vez se desconocen las diferentes entidades publicas y privadas que constantemente están brindando apoyo y asesoría a este tipo de organizaciones (asociaciones agropecuarias).

La capacidad de gestión, no solo se limita en lo que tiene que ver con el entorno externo de cada organización, sino que la capacidad de gestión se debe evaluar en el entorno interno de cada organización, por lo que, es en el interior de cada organización donde se realizan y se evalúan los diferentes proyectos de desarrollo, donde el éxito de estos depende de la capacidad que tenga cada una de las personas para aportar y evaluar y a la vez direccionar los nuevos propósitos para el cumplimiento de sus objetivos.

## **PROPUESTA**

La capacidad de gestión en las organizaciones se subraya la importancia que tiene esta en la relación individual frente a las relaciones colectivas entre los entornos de las organizaciones. La capacidad de gestión se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías organizacionales, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los que conforman a las organizaciones. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la gestión organizacional funciona correctamente, los integrantes de las asociaciones se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

En el mundo de los negocios, la capacidad de gestión es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización, planificación, dirección y control eficientes de las operaciones de las mismas.

En la teoría en las organizaciones, la capacidad de gestión no solo se refiere a lo que se desarrolle externamente, si no que también es importante lo que se desarrolle internamente. Internamente se debe tener en cuenta en lo que refiere a la creación de las denominadas líneas de responsabilidad, que puede verse reflejado en su organigramas que especifican quiénes son los directivos de la organización, desde el presidente hasta el personal operativo, especificando las funciones de cada uno.

Con el desarrollo de una capacidad de gestión, en las diferentes organizaciones, estas pueden fácilmente adaptarse más fácilmente al medio en el cual se encuentran y a la vez enfocarse hacia un mayor desarrollo organizacional con el desarrollo de nuevos proyectos. Para ello se requiere de la asesoría y acompañamiento que se les pueda ofrecer desde entidades especializadas.

### **Problema.**

La capacidad de gestión en las organizaciones no ofrece la confiabilidad necesaria para su desarrollo.

## **Objetivo.**

Implementación de mecanismos, que conlleven al pequeño y mediano productor al desarrollo de sus habilidades de gestión el cual se vea reflejado en el desarrollo y crecimiento de sus organizaciones.

## **Estrategias.**

- Capacitación, asesoría y asistencia técnica a las organizaciones en las áreas administrativas, financieras y de planificación.
- Definir las principales áreas funcionales de las organizaciones.
- Asesoría y capacitación para el desarrollo de planes estratégicos a corto y a largo plazo para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones agropecuarias.
- Definición de las metas y objetivos de las organizaciones.
- Identificación de las principales acciones encaminadas hacia el desarrollo de las organizaciones.
- Definir las necesidades de desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

## **Metas.**

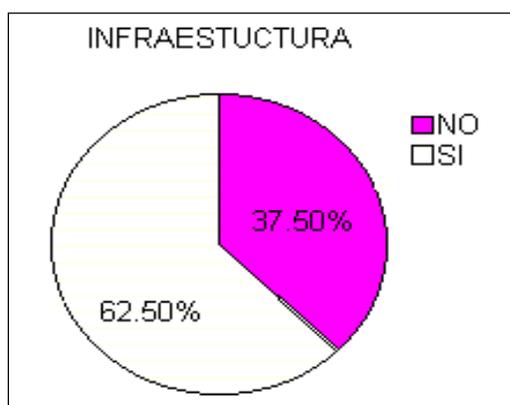
- Identificar las principales funciones que deben cumplir las diferentes áreas de las organizaciones.
- Desarrollo de los planes estratégicos de las organizaciones.
- Cumplimiento de las metas y objetivos.

9. En las diferentes organizaciones, para el desarrollo de su principal actividad económica, se constituye en una parte fundamental los diferentes recursos que posea la organización para la realización de sus actividades, por ello se hace indispensable evaluar sus recursos, tanto en su infraestructura física, su capital de trabajo, su capital humano, su maquinaria y equipo.

En cuanto a su infraestructura se ha establecido que 62.50 % posee unos recursos mínimos, mientras que el 37.50 no los posee. En cuanto a su maquinaria y equipo el 67.19% la posee y el 32.81% no la tiene.

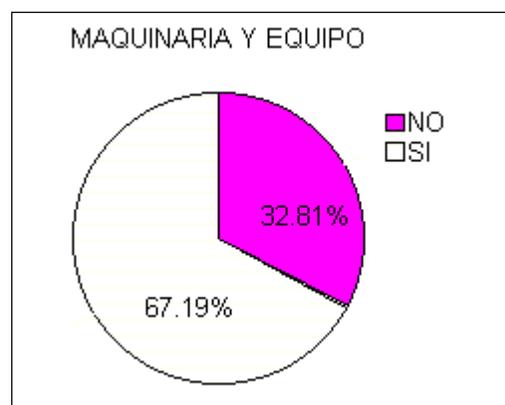
Las organizaciones que poseen tanto su infraestructura como su maquinaria y equipo, estas no ofrecen las condiciones necesarias para el normal desarrollo de sus actividades, principalmente en la producción y comercialización de sus productos. Por lo que se hace necesario la gestión de nuevos proyectos con el propósito de buscar para las organizaciones, nuevos equipos y nueva infraestructura para que con ello se pueda realizar un trabajo mas eficiente y se dirección a las organizaciones hacia una mayor productividad y una mayor competitividad.

Graf. No 11



Fuente: esta investigación. UMATA

Graf. No 12



Fuente: esta investigación. UMATA

## **PROPUESTA**

Se requiere realizar diversas inversiones, para que las organizaciones puedan adquirir los recursos necesarios y aptos para cada línea productiva, con el fin de alcanzar una mayor productividad y eficiencia en el desarrollo de su trabajo.

Para ello hay que tener en cuenta que estas organizaciones no tienen la capacidad para poder adquirirlas, por lo que se requiere de la busque de un medio de financiación en la que pueden intervenir entidades gubernamentales para la búsqueda de los recursos.

### **Problema1.**

La infraestructura que posee las organizaciones no ofrecen las condiciones necesarias para el desarrollo eficiente de su actividad económica.

### **Objetivo.**

Incremento de la inversión pública para la optimización de la infraestructura de las organizaciones agropecuarias.

### **Estrategias.**

- Evaluar los requerimientos necesarios en cuanto a infraestructura para el desarrollo de los diferentes procesos productivos en cada una de las organizaciones.

- Apoyo económico a las organizaciones para la adecuación de su infraestructura.

### **Metas.**

- Incremento de la capacidad productiva y competitiva de las organizaciones.

### **Problema 2.**

La maquinaria y equipo que poseen las organizaciones es insuficiente para el procesamiento de sus productos.

### **Objetivo.**

Facilitar a las organizaciones del sector rural del municipio de Pasto la adquisición de maquinaria y equipo para la transformación de sus productos.

### **Estrategias.**

- Identificar los principales procesos de transformación que pueden ser aplicados en las diferentes líneas productivas y que a la vez pueden ofrecer una mayor rentabilidad.
- Asesoría, capacitación y asistencia técnica para la implementación de procesos de transformación de los productos.
- Asesoría, capacitación y asistencia técnica en cuanto a la utilización de nuevos equipos para la transformación de los productos.
- Mayor apoyo a las organizaciones para la adquisición de nuevos equipos.

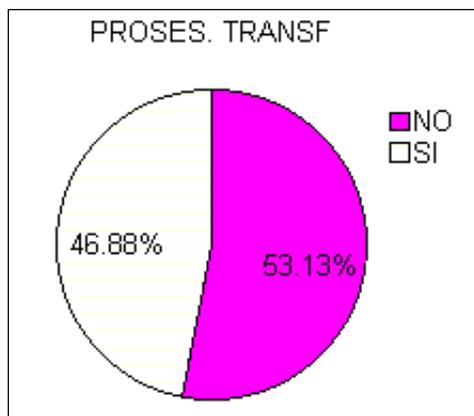
- Apoyo para la transferencia de tecnología para el sector agropecuario.

**Metas.**

- Generar mayor valor agregado a los productos agropecuarios.
- Direccionar la las organizaciones hacia una industrialización de sus productos.
- Disminuir los costos de producción.
- Incrementar las capacidades productivas y competitivas de las organizaciones del sector rural del municipio de Pasto.
- Mayor desarrollo tecnológico en el sector agropecuario.

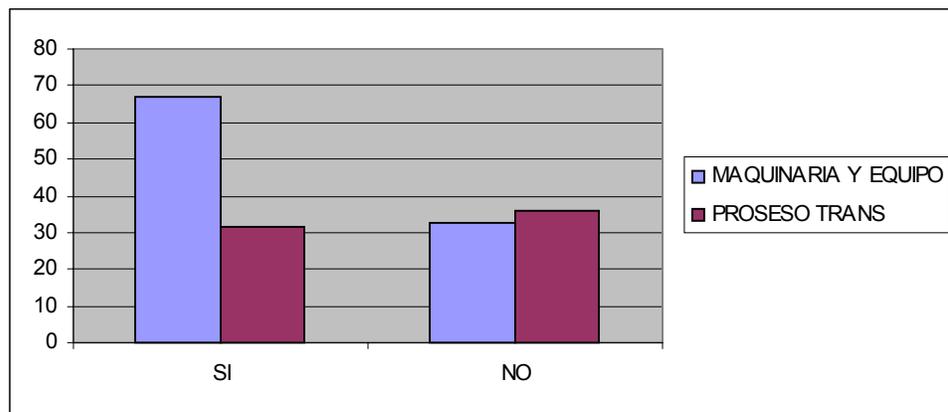
10. En cuanto a la producción de los diferentes productos en las organizaciones. Del 67.19% que tiene maquinaria y equipo (ver graf anterior) , solo el 46.88% realiza procesos de transformación, el 53.13% posee su maquinaria y equipo sub-utilizada.

Graf. No 13



Fuente: Esta investigación. UMATA

Graf. No 14



Fuente: Esta investigación. UMATA

El 53.13% que no realiza procesos de transformación, es porque quizá no posee el conocimiento necesario para el procesamiento de sus productos, y desconocen el resultado que pueden alcanzar con procesos de transformación.

## PROPUESTA

Para el máximo aprovechamiento de la infraestructura y de la maquinaria y equipo que poseen las organizaciones, se hace necesario identificar los diferentes procesos de transformación que pueden realizar a los diferentes productos y que a su vez pueden ofrecer unas mayores ventajas competitivas para las organizaciones. Para ello se requiere del desarrollo de convenios interinstitucionales para la capacitación técnica en el procesamiento y transformación de sus productos.

## Problema.

Los procesos de transformación que realizan las organizaciones a sus productos son escasos.

## **Objetivo.**

Incrementar los procesos de transformación de los diferentes productos del sector agropecuario con miras de alcanzar una mayor productividad y una mayor competitividad en el mercado.

## **Estrategias.**

- Capacitación asesoría y asistencia técnica a las organizaciones del sector agropecuario en procesos de transformación que pueden ser aplicados a sus productos.
- Desarrollo de procesos agroindustriales.
- Mayor apoyo a la Agro industrialización del sector agropecuario del municipio de Pasto.
- Identificación de la capacidad productiva de las organizaciones del sector agropecuario para la implementación de desarrollos tecnológicos.
- Impulsar una investigación de mercados para determinar las exigencias y requerimientos de productos agropecuarios.
- Desarrollo de convenios inter institucionales (Alcaldía- Sena- otros) para el desarrollo de procesos tecnológicos.

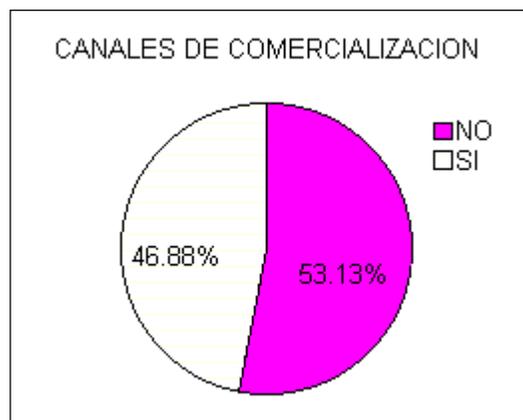
## **Metas.**

- Desarrollo tecnológico en los procesos de transformación.
- Mayor valor agregado a los productos agropecuarios.
- Incremento de la capacidad productiva y competitiva de las organizaciones.
- Diversificación de productos agropecuarios.

11. En cuanto a los canales de comercialización, con la realización de este diagnóstico, se ha establecido que el 46.88% de las organizaciones posee canales de comercialización y el 53.13% no posee un canal de comercialización que les permita introducir sus productos en el mercado con una mayor eficiencia.

Una de las razones por la que la gran mayoría de organizaciones no posee canales de comercialización, es en cuanto al conocimiento y manejo del mercado, dificultando de esta manera la negociación de sus productos. un ejemplo claro de ello es como es el caso de la falta de conocimiento de las diferentes fuerzas que interactúan en el mercado, principalmente las fuerzas de oferta y demanda.

Graf. No 15



Fuente: Esta investigación . UMATA

En cualquier tipo de organización, para obtener unos buenos canales de comercialización, deben conocer el comportamiento del mercado o segmento de mercado al cual esta dirigido su producto, para que con esa información pueda cada organización determinar sus estrategias de

mercadeo y a la vez definir sus canales de distribución de acuerdo a su capacidad de producción.

## **PROPUESTA**

La comercialización abarca tanto la planificación de la producción como la gestión y de igual manera se hace importante el análisis de los diferentes factores que intervienen en los procesos de comercialización (precio, plaza, producto, promoción) y de igual forma se deben realizar los análisis de oferta y demanda, para que con estos análisis se puedan establecer los canales y estrategias para la comercialización de sus productos.

Es importante que en las organizaciones tengan un amplio conocimiento de las diferentes fuerzas que interactúan y regulan el comportamiento del mercado. Y a la vez puedan identificar los diferentes canales de comercialización que pueden ser utilizados por las organizaciones para la introducción de sus productos en el mercado.

### **Problema.**

Los canales de comercialización de las organizaciones son deficientes.

### **Objetivo.**

Desarrollo de nuevos canales de comercialización para los productos agropecuarios.

### **Estrategias.**

- Capacitación y asesoría en procesos de mercadeo.

- Capacitación, asesoría y asistencia técnica en la planeación estratégica de mercadeo.
- Capacitación, asesoría y asistencia técnica en el análisis de oferta y demanda.
- Identificación de la capacidad productiva de cada una de las organizaciones.
- Integración de las organizaciones agropecuarias del sector rural del municipio de Pasto de acuerdo a cada una de las líneas productivas (papa, trucha, mora etc.).
- Apoyo de la secretaria de Agricultura para la búsqueda de nuevos canales de comercialización.
- Apoyo para la realización de un estudio de mercados.

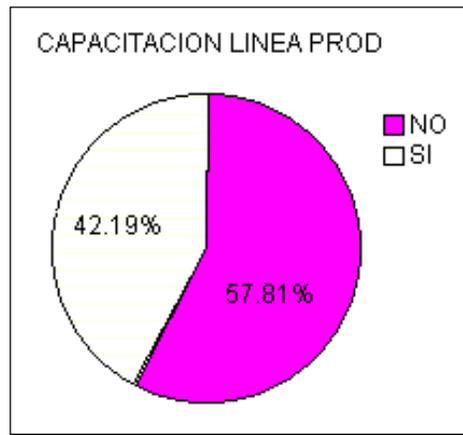
**Metas.**

- Canales de comercialización estables para los productos agropecuarios.
- Mayor confiabilidad del pequeño y mediano productor para realizar sus inversiones.

12. Las organizaciones de pequeños y medianos productores del sector agrícola, la mayoría estas conformadas por campesinos que en la mayoría de los casos poseen un bajo nivel académico y a la vez un bajo conocimiento de las diferentes formas de producción enfocadas hacia una mayor productividad.

La falta de capacitación, a las organizaciones en sus diferentes líneas productivas hace que se trabaje con un bajo nivel de eficiencia, por lo que es importante tener en cuenta la información del siguiente grafico.

Graf. No 16



Fuente: Esta investigación. UMATA

De acuerdo a la información del grafico anterior, el 42.19% de las organizaciones, ha tenido capacitación en su línea productiva, lo que las hace a las organizaciones mas eficientes en su desempeño, caso contrario sucede con el 57.81% de las organizaciones que no han recibido capacitación. Para estas organizaciones es importante que se adopte un plan de capacitación que contribuya a mejorar su capacidad productiva y a la vez obtener unas mayores ventajas competitivas.

## PROPUESTA

Se debe implementar programas de capacitación en todas las organizaciones, teniendo en cuenta los diferentes campos que en ellas se manejan, con el ánimo de alcanzar una mayor eficiencia en el desarrollo de sus actividades.

Es importante que los programas de capacitación se dirijan de acuerdo a la línea productiva de cada organización para maximizar su eficiencia.

**Problema.**

La capacitación suministrada a la organizaciones es insuficiente para el desarrollo eficiente de las diferentes líneas productivas.

**Objetivo.**

Ampliación de los procesos de capacitación al pequeño y mediano productor del sector agropecuario del municipio de Pasto.

**Estrategias.**

- Adelantando convenios con instituciones y entidades gubernamentales y no gubernamentales, tales como: Sena, Universidades con el fin de realizar procesos de capacitación.
- Adelantando seminarios, talleres y visitas de seguimiento y evaluación, que permitan ajustar las alternativas de solución de acuerdo a las debilidades y problemas presentados en a cada una de las líneas productivas.
- Desarrollo de un modelo pedagógico de capacitación para el pequeño y mediano productor.

**Metas.**

- Ofrecer una capacitación apta para el desarrollo de las líneas productivas.
- Las organizaciones podrán contar con las herramientas necesarias para el desarrollo eficiente de su actividad económica.

- Maximizar la productividad organizacional.
- Enfocar a las organizaciones hacia un desarrollo tecnológico.

### ***11.2. ANÁLISIS DOFA DE LAS ORGANIZACIONES.***

Este es un resumen de las Fortalezas y Debilidades Internas de las organizaciones, así como, las oportunidades y Amenazas externas que enfrenta las organizaciones en el mercado y su ambiente competitivo.

| <p style="text-align: center;">Tabla No 3</p> <p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS DOFA DE LAS ORGANIZACIONES</b></p>   | <p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TLC</li> <li>• Orden público</li> <li>• Globalización</li> <li>• Acuerdos y modelos económicos</li> <li>• Baja capacidad organizativa, financiera y operativa del sector rural</li> <li>• Desconocimiento de las principales variables macroeconómicas</li> </ul>  | <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo organizacional</li> <li>• Convenios Alcaldía – empresas (regional, nacional etc.)</li> <li>• Agricultura orgánica</li> <li>• Estructuras de empresas asociativas</li> <li>• Fortalecimiento de las MYPYMES</li> <li>• Centros de desarrollo agroempresarial (secretaría de agricultura)</li> </ul>   |
|---|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p>  | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p>   | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de sus productos</li> <li>• Biodiversidad</li> <li>• Ubicación geográfica</li> <li>• Fertilidad de las tierras</li> <li>• Talento humano</li> <li>• Productos orgánicos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar una mayor competitividad de los productos agropecuarios.</li> <li>• Fortalecer las diferentes organizaciones campesinas enfocadas hacia un desarrollo competitivo sostenible</li> <li>• Mayor acompañamiento de la secretaria de agricultura en el análisis y manejo de de las principales variables del mercado</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor aprovechamiento de la calidad de los productos, para la búsqueda de nuevos mercados</li> <li>• Análisis de la capacidad de producción de cada una de las organizaciones, para el cumplimiento de los diferentes convenios (Alcaldía - Empresas)</li> <li>• Enfocar a las organizaciones hacia las nuevas tendencias del mercado</li> <li>• Búsqueda de certificación (sello verde) para productos agropecuarios</li> <li>• Mayor inversión en ciencia y tecnología</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p>   | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p>   | <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel académico</li> <li>• Desconocimiento del mercado</li> <li>• Bajo nivel productivo</li> <li>• Descimiento de herramientas administrativas</li> <li>• Falta de planificación</li> <li>• Falta de asesoría, acompañamiento y seguimiento a los procesos productivos y administrativos</li> <li>• Escasez de tecnología</li> <li>• Altos costos de producción</li> <li>• Poco acceso a fuentes de financiación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de mecanismos de capacitación, asesoría y acompañamiento en el desarrollo de actividades agropecuarias</li> <li>• Capacitación, asesoría y acompañamiento en materia organizacional y administrativa</li> <li>• Búsqueda de tecnología que permita brindar una mayor productividad a la producción agropecuaria</li> <li>• Búsqueda de mecanismos de financiación para las organizaciones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de los convenios interinstitucionales (Alcaldía – Sena - otras) para el desarrollo de programas de capacitación</li> <li>• Apoyo a programas y proyectos tendientes a facilitar el intercambio comercial</li> </ul>   |

Fuente: esta investigación.

### **11.3. RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN Y ASESORIA**

#### **11.3.1. APUNTES EN EL DESARROLLO DEL PROCESO**

##### **11.3.1.1. ACTIVIDADES REALIZADAS**

###### **No CASOS**

Se realizaron acercamientos con los siguientes grupos:

- El Progreso
- Asociación Agropecuaria y Ambiental la Victoria
- San Antonio de Aquí yuyo
- Porción
- Agro mora

##### **11.3.1.2. DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

###### **a. Visitas preliminares a los grupos**

Con la compañía de Técnicos de la UMATA, se ha adelantado visitas a los grupos asociativos, con el ánimo de acordar con las asociaciones la manera como se realizaría la asesoría y capacitación, y a la vez dar a conocer el trabajo y los principales objetivos de la capacitación y asesoría a las asociaciones.

De igual manera con las visitas se realizó un diagnóstico preliminar a las organizaciones de la situación actual en cuanto a su áreas administrativas y contables. Esta información ha sido posible recolectarla gracias a las reuniones que las organizaciones han realizado con los técnicos de la UMATA, en donde se han planteado las principales deficiencias y necesidades en cuanto al manejo administrativo y contable.

#### **Objetivos de las visitas.**

- Conocer la situación actual de las organizaciones en materia administrativa y contable.
- Identificar las principales necesidades que tienen las organizaciones en cuanto al trabajo administrativo de las mismas para su crecimiento y desarrollo.
- Acordar con las organizaciones los horarios de las capacitaciones y asesorías.

#### **b. Capacitación y asesoría.**

Se ha realizado Capacitación y asesoría en la área contable y administrativa a los grupos:

- Asociación agropecuaria y ambiental la Victoria.

- Porción.
- Agro mora.

**c. Diagnostico inicial de las Organizaciones intervenidas:**

| <b>Tabla 4: Asociación Agropecuaria y Ambiental la Victoria</b>   |   |
|---|---|
| <b>AMENAZAS</b>   | <b>OPRTUNIDADES</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja capacidad organizativa, financiera y operativa de la organización.</li> <li>• Desconocimiento de las principales variable macroeconómicas.</li> <li>• Canales de comercialización poco asequible.</li> <li>• Dificil acceso a canales de financiación.</li> <li>• Modelos de apertura y globalización.</li> <li>• Falta de transferencia de tecnología al sector agropecuario.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros de desarrollo agro empresarial (secretaria de agricultura).</li> <li>• Convenios Alcaldía – empresas (regional, nacional, etc.).</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Apoyo de la Secretaria de Agricultura y Desarrollo económico.</li> <li>• Competencia baja su principal línea productiva.</li> <li>• Fortalecimiento de de productos orgánicos.</li> </ul>  |
| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Recurso humano.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de modelos administrativos.</li> <li>• Desconocimiento del comportamiento financiero y económico de la organización.</li> <li>• Falta de registros contables de sus operaciones</li> <li>• La organización no tiene definido su misión, visión, objetivos,</li> <li>• La planificación de sus operaciones es deficiente.</li> <li>• El manejo de su capital de trabajo de deficiente.</li> <li>• Se desconoce el grado de rentabilidad de su principal actividad económica.</li> <li>• Dificil acceso a los canales de comercialización.</li> <li>• El desarrollo tecnológico de las organizaciones de nulo.</li> <li>• Falta de la infraestructura adecuada para el desarrollo de su actividad productiva.</li> <li>• Baja capacidad financiera.</li> </ul> |
| <b>Agromora</b>   |   |
| <b>AMENAZAS</b>   | <b>OPRTUNIDADES</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja capacidad organizativa, financiera y operativa de la organización.</li> <li>• Desconocimiento de las principales variable macroeconómicas.</li> <li>• Modelos de apertura y globalización.</li> <li>• Dificil acceso a canales de financiación.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros de desarrollo agro empresarial (secretaria de agricultura).</li> <li>• Convenios Alcaldía – empresas (regional, nacional, etc.).</li> <li>• Fertilidad de sus tierras.</li> <li>• Crecimiento organizacional.</li> </ul>   |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de transferencia de tecnología al sector agropecuario.</li> <li>• Competencia.</li> <li>• Falta de una proyección organizacional.</li> </ul> |  |
| <p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Línea de producción rentable.</li> <li>- Recurso humano.</li> </ul>                           | <p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de coordinación de sus actividades productivas.</li> <li>- Falta de compromiso de sus asociados frente a la organización.</li> <li>- Canales de comercialización deficientes</li> <li>- Desconocimiento de procedimientos administrativos.</li> <li>- Desconocimiento de procedimientos contables.</li> <li>- La organización no tiene definida su misión, visión y sus metas y objetivos.</li> <li>- Desconocimiento de procesos industriales.</li> <li>- No existe una planificación de su organización hacia su desarrollo.</li> <li>- No existe una planificación de la producción.</li> <li>- Baja capacidad financiera.</li> <li>- Maquinaria y equipo ineficiente.</li> <li>- Poco compromiso de los socios frente a su organización.</li> </ul> |

Fuente: esta investigación.

#### **d. Temas abordados.**

- Importancia de la administración en las organizaciones.
- Las organizaciones y sus entornos.
- Manejo de procesos administrativos.
- Definición y aplicación de la contabilidad.
- Manejo de las cuentas, clases.
- Cuentas reales o de balance.
- Cuentas nominales o transitorias.

- Partida doble y ecuación patrimonial.
- Asientos contables.
- Elaboración de flujos de caja
- Análisis de costos
- Planificación de la producción

**e. *Objetivos de la capacitación.***

- Emplear procesos organizacionales y administrativos de las nuevas políticas organizacionales. Para elevar la capacidad de gestión del pequeño y mediano productor de sector agropecuario.
- Ofrecer una visión diferente a través de nuevas estrategias que estimulen al pequeño y mediano productor hacia un desarrollo y crecimiento empresarial en el sector agropecuario.
- Brindar un instrumento de consulta para la práctica de mecanismos administrativos en las organizaciones.
- Lograr que los socios de estas organizaciones puedan obtener en cualquier momento una información ordenada y sistemática sobre el desenvolvimiento económico y financiero de su organización.
- Tratar de establecer en términos monetarios, la cuantía de los bienes, deudas y el patrimonio que poseen las organizaciones.

- Llevar un control de los ingresos y egresos.
- Facilitar la planeación, ya que no solamente da a conocer los efectos de una operación mercantil, sino que permite prever situaciones futuras.

**f. Tabla 5: Resultados en las organizaciones intervenidas.**

| RESULTADOS   | FUENTES DE VERIFICACION   |
|--|---|
| <p><b>Contable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de sus operaciones en sus libros de contabilidad.</li> <li>- Identificación de los principales libros de contabilidad.</li> <li>- Sensibilización sobre la importancia de la contabilidad en las empresas.</li> <li>- Establecimiento en términos monetarios las cuantías de sus bienes.</li> </ul> <p><b>Financiero</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer el comportamiento económico de sus organizaciones.</li> <li>- Identificación del grado de rentabilidad de principal actividad productiva.</li> <li>- Mayor control de ingresos y egresos</li> <li>- Establecimiento de presupuestos para sus actividades productivas</li> <li>- Análisis de costos de producción.</li> </ul> <p><b>Administrativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de las principales metas y objetivos de las organizaciones.</li> <li>- Identificación de las principales áreas funcionales de las organizaciones</li> <li>- Identificación de las funciones de cada área administrativa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Libros de contabilidad (libros auxiliares de caja, bancos, clientes, cuentas por cobrar socios, ingresos gastos)</li> <li>- Formatos utilizados (ver anexos)</li> <li>- Totalización de las cuentas de resultados (estado de resultados)</li> <li>- Presupuestos</li> <li>- Formatos utilizados (ver anexo)</li> <li>- Planificación organizacional (formato. Ver anexos).</li> <li>- Proceso administrativo aplicado</li> </ul> |

Fuente: esta investigación.

### **11.3.1.3. MODELO ADMINISTRATIVO APLICADO EN LAS ORGANIZACIONES CAPACITADAS.**

#### **a. Introducción.**

Las organizaciones del sector agropecuario, están conformadas en su gran mayoría por campesinos, quienes no poseen los conocimientos ni las herramientas administrativas que les permitan llevar a sus organizaciones hacia su desarrollo y crecimiento.

La administración en estas organizaciones, se hace de manera empírica, en donde no se aplica un modelo administrativo; de igual manera hay que tener en cuenta que la dirección de las organizaciones recae únicamente en su representante legal o presidente, no existe una diferenciación de los diferentes escenarios organizacionales que les permita identificar las labores en cada uno de ellos.

Para la aplicación de un modelo administrativo en estas organizaciones, es importante tener en cuenta las capacidades que poseen quienes conforman las organizaciones para la aplicación de un nuevo modelo.

Para mejorar la administración en las organizaciones, es importante iniciar con la aplicación del proceso administrativo.

## **b. PROCESO ADMINISTRATIVO**

Consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de personas para alcanzar un objetivo común. Se considera como el proceso para diseñar y mantener el ambiente interno propicio para alcanzar metas comunes, mediante un esfuerzo organizado y con el mínimo uso de los recursos.

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

### ***a. Planeación***

Se define como el proceso sistemático y técnico de analizar y visualizar el futuro. Para formular, ejecutar y evaluar acciones que permitan a las organizaciones lograr sus objetivos, teniendo en cuenta el medio ambiente externo y el medio ambiente interno.

Planeación es conocer el camino a seguir, interrelacionar las actividades, establecer objetivos y metas.

Planeación estratégica se define como el proceso por medio del cual, una organización, partiendo de un análisis situacional (DOFA), plantea una serie de estrategias para alcanzar sus objetivos.

**Preguntas claves para la planeación.**

1. ¿Dónde estamos?. (análisis situacional).

Medio ambiente externo.

Medio ambiente interno

D. Debilidades.

O. Oportunidades.

F. Fortalezas.

A. Amenazas.

2. ¿Hacia donde vamos?.

Metas u objetivos que queremos lograr.

3. ¿Qué haremos para llegar allá?

| Tabla No 6 PREGUNTAS CLAVES DE LA PLANEACION |      |        |        |       |       |                         |
|--|------|--------|--------|-------|-------|-------------------------|
| QUE  | COMO | CUANDO | CUANTO | QUIEN | DONDE | CRITERIOS DE EVALUACION |
|  |      |        |        |       |       |                         |

Fuente: Una guía para diseñar propuestas eficaces. WWF Programas de Desarrollo Organizacional.

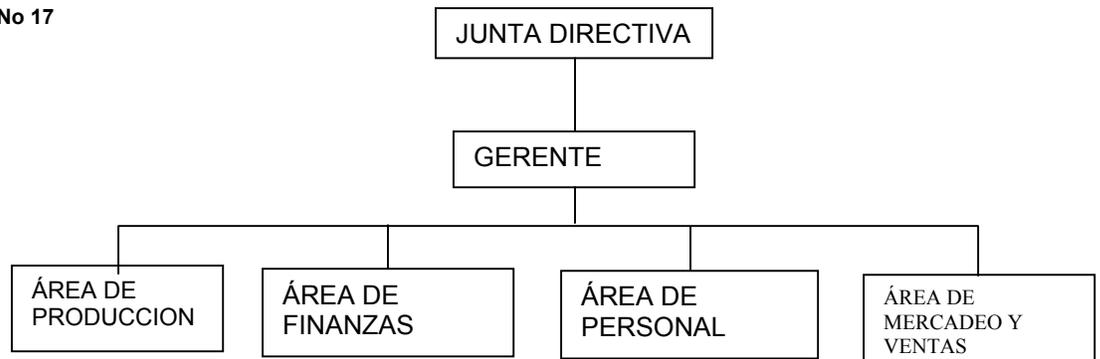
**b. Organización**

Es el ordenamiento de los recursos y funciones de la empresa para facilitar el logro de los objetivos.

Estructura de la empresa u Organización.

La estructura de la empresa se constituye por sus áreas funcionales.

Graf. No 17



Fuente: esta investigación. Fuente: Habilidades Gerenciales. Formación Empresarial para el microempresario. COUNIVERSITARIA

### **Producción.**

- Negociación con proveedores.
- Inventarios.
- Mejoramiento de calidad del producto.

### **Finanzas.**

- Registro de cuentas.
- Pagar cuentas.
- Cobrar.

### **Personal.**

- Planta de personal
- Entrenamiento
- Dirigir al personal.
- Estímulos
- Sanciones

## **Mercadeo.**

- Desarrollo de nuevos productos
- Selección de nuevos clientes.
- Estrategias de mercadeo
- Estrategias de publicidad
- Atención al cliente

## **Organizar**

Espacio. Cada cosa en su lugar.

Tiempo. Determinar el tiempo para cada tarea.

- Agenda para compromisos.
- Tener en cuenta las prioridades.
- Puntualidad para hacer todo lo programado.
- Dedicación exclusiva para cada tarea.
- Trabajo. Hacer una lista de todas las tareas que se realicen en cada una de las áreas funcionales para asignar los responsables para cada tarea.

## **c. Dirección**

Es la coordinación de las diferentes actividades que se realizan en las organizaciones. La dirección consiste en guiar y coordinar a las personas para que realicen su trabajo con entusiasmo y responsabilidad.

- El buen director es un líder.
- El líder es la persona que despierta en las demás personas el deseo de imitarla o seguirla porque:
  - Tiene ideas novedosas
  - Hace las cosas bien
  - Esta siempre dispuesto a aprender
  - Trabaja en equipo con sus colaboradores

Hay directores que se preocupan únicamente por la producción sin tener en cuenta las necesidades de los trabajadores y otros que se preocupan por las personas y descuidan las áreas de las organizaciones.

Para ejercer la dirección hay que tener en cuenta 4 habilidades básicas.

1. Comunicación
2. Motivación
3. Autoridad
4. Toma de decisiones

### ***Comunicación.***

Transmisión de un mensaje de una persona a otra a través de un medio de comunicación.

Graf. No 18

#### **PROCESO DE COMUNICACION**



Fuente: Habilidades Gerenciales. Formación Empresarial para el microempresario. Couniversitaria

Para lograr los objetivos la comunicación debe ser

- Permanente
- Precisa y clara
- Directa
- Respetuosa y sincera

*... la buena comunicación disminuye los conflictos...*

### **Motivación.**

Es la capacidad para causar efectos positivos hacia los empleados, para que siempre permanezca en ellos el deseo de realizar bien su trabajo.

Elemento de motivación.

- Salario
- Estabilidad en el trabajo
- Justicia en el manejo de conflictos
- Oportunidades de capacitación
- Reconocimiento

### **Autoridad.**

Capacidad para dar ordenes y hacerlas cumplir. La capacidad para ejercer la autoridad puede depender de:

- Los conocimientos: Los trabajadores, tienden a acatar las ordenes de quien esta mejor preparados que ellos, puesto que confían en su capacidad para guiarlos en el desarrollo de su trabajo.
- Los trabajadores, reconocen la autoridad cuando encuentran cualidades admirables de quien los dirige.

## **Toma de decisiones.**

Escoger una entre varias alternativas.

Dirigir es asumir la responsabilidad de tomar decisiones para manejar la organización: puede resolver problemas y aprovechar las oportunidades.

Para tomar decisiones se debe tener en cuenta:

- Identificar alternativas
- Analizarlas:
  - Ventajas
  - Desventajas
  - Riesgos
  - Resultados
- Compararlas
- Escoger la que ofrezca mayores beneficios y menores riesgos.

## ***d. Control***

Es la comparación de los planes con los resultados, para verificar si se ha cumplido y corregir los errores que se estén presentando.

Se puede realizar las siguientes actividades.

1. Retomar las metas que se han establecido
2. Evaluar los resultados de esas metas
3. Comparar las metas con los resultados
4. corregir errores.

#### **11.4. CONTRIBUCION AL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DEL PLAN DE DESARROLLO<sup>3</sup>.**

Con el desarrollo de esta pasantía, en el plan de desarrollo (Pasto mejor 2004-2007) se contribuyo al cumplimiento de los siguientes aspectos.

##### **11.4.1. PROBLEMA**

Deficiencia de las condiciones sociales, educativas, culturales, económicas, ambientales, de infraestructura básica y de ordenamiento territorial que deterioran la calidad de vida de los habitantes del sector rural.

##### **11.4.2. OBJETIVO BASICO**

Mejorar las condiciones sociales, educativas, culturales, económicas, ambientales, de infraestructura básica y de ordenamiento territorial para elevar la calidad de vida de los habitantes del sector rural.

##### **11.4.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Contribuir a incrementar los niveles de productividad y calidad de vida de los pequeños y medianos productores del sector rural del Municipio de Pasto, con criterios de equidad social y sostenibilidad ambiental.

---

<sup>3</sup> PLAN DE DESARROLLO 2004-2007. PASTO MEJOR

#### **11.4.4. ESTRATEGIAS**

- Fortalecimiento de las organizaciones sociales campesinas.
- Impulso al desarrollo de tecnologías de uso eficiente de recursos y/o menor consumo y articulación de las acciones educativas que busquen impactar los patrones culturales que tradicionalmente impulsan el consumo y la utilización de los recursos.
- Generación de conocimiento pertinente y social que contribuya al desarrollo integral del campo.
- Fortalecimiento a las Asociaciones Rurales.

#### **11.4.5. METAS**

- Se incrementará en un 15% los niveles de productividad de los renglones agropecuarios priorizados.
- Se organizará y asesorará a 2300 usuarios a través del servicio de asistencia técnica agropecuaria, socio empresarial, agroindustrial, ambiental, comercial y agro ecológica.

Con el desarrollo de esta pasantía no se contribuyo al total cumplimientos de los aspectos anteriormente mencionados, pero si se apporto hacia el desarrollo de los mismos, y a la vez podrán seguirse desarrollan con nuevos trabajos similares al de esta pasantita por lo que se debe seguir impulsando esta clase de trabajos con el animo de aportar en una mayor medida al adelanto y cumplimiento del plan se desarrollo.

## 11.5. EVALUACION DE RESULTADOS.

Tabla No 7

| METAS  | RESULTADOS  | FUENTES DE VERIFICACION   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de la situación actual de las organizaciones.</li> <li>- Formulación de estrategias de desarrollo para las organizaciones.</li> <li>- Identificación debilidades y fortalezas de las organizaciones.</li> <li>- Identificación de la proyección organizacional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de los resultados del diagnostico.</li> <li>- Operativizacion de estrategias planteadas.</li> <li>- Identificación de las principales fortalezas y debilidades de las organizaciones.</li> <li>- Identificación de la proyección actual de las organizaciones.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de avances del diagnostico.</li> <li>- Informe final del diagnostico</li> <li>- Informe final de pasantía.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- planteamiento de estrategias de desarrollo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operativizacion de estrategias planteadas.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe final de pasantía</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantear al pequeño y mediano productor del sector rular nuevas alternativas para el desarrollo su actividad productiva.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- planteamiento de un modelo de desarrollo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe final de pasantía.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación y asesoría a dos (2) organizaciones del sector rural para la planeación de sus organizaciones.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se brindo capacitación y asesoría a una organización (Asociación Agropecuaria y Ambiental la Victoria)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de asistencia a los talleres.</li> <li>- Informes de avances.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planteamiento de un modelo de desarrollo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de desarrollo planteado.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe final de pasantía.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacitación y asesoría a dos (2) organizaciones en áreas administrativas y contables.</li> <li>- Diseño de un modulo de capacitación.</li> <li>- Organización de la contabilidad en las organizaciones.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se brindo capacitación y asesoría a una organización (Asociación Agropecuaria y Ambiental la Victoria)</li> <li>- Organización del área contable de la Asociación Agropecuaria y Ambiental la Victoria</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de asistencia a los talleres.</li> <li>- Informes.</li> <li>- Modulo de capacitación</li> </ul>                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacitación y asesoría a dos (2) organizaciones en áreas administrativas y contables.</li> <li>- Asesoría en la planeación, organización, ejecución y</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se brindo capacitación y asesoría a una organización (Asociación Agropecuaria y Ambiental la Victoria)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de asistencia a los talleres.</li> <li>- Informes</li> </ul>  |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>control de sus operaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir al mejoramiento de las condiciones sociales, educativas, culturales, económicas, ambientales, de infraestructura básica y de ordenamiento territorial para elevar la calidad de vida de los habitantes el sector rural.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto de pasantía se desarrollo en torno al componente estratégico del plan de desarrollo del municipio de Pasto 2004-2007</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparación resultados del proyecto – plan de desarrollo</li> </ul> |
|---|---|--|

Fuente: esta investigación.

## **12. COMPONENTE ESTRATEGICO**

La competitividad en el contexto de la globalización, es la capacidad de los agentes económicos para acertarse en mercados nacionales e internacionales, con una alta capacidad productiva y competitiva. Para ello se requiere de la utilización de ciencia y tecnología con miras de un desarrollo integral de una región<sup>4</sup>.

### ***12.1. FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR AGROPECUARIO.***

#### **12.1.1. PROBLEMAS**

##### **Problema 1.**

- Dificil acceso al desarrollo tecnológico del sector agropecuario.

##### **Objetivo.**

---

<sup>4</sup> PLAN DE DESARROLLO DE NARIÑO. 2004 – 2007

Promover acciones orientadas a fomentar la transferencia de tecnología al sector agropecuario.

**Estrategias.**

- Promoviendo la capacidad de innovación y adopción de tecnología para el sector agropecuario.
- Análisis de los principales requerimientos tecnológicos para el desarrollo sector rural.
- Apoyo a la transferencia de tecnología.

**Metas.**

- Desarrollo tecnológico del sector agropecuario.
- Mayor capacidad productiva del sector agropecuario.
- Disminución de los costos de producción.

**Problema 2**

El nivel productivo y competitivo de las organizaciones es deficiente.

**Objetivo.**

Impulsar procesos productivos rentables en el sector rural para alcanzar una mayor competitividad a nivel regional y nacional.

### **Estrategias.**

- Promoviendo la gestión, gerencia y ejecución de proyectos bajo esquemas de desarrollo sostenible.
- Identificación de productos que pueden ofrecer mayores ventajas competitivas.
- Industrialización del sector agropecuario.
- Tecnificación de los procesos productivos del sector agropecuario.
- Adecuación de infraestructura.
- Capacitación, asesoría y asistencia técnica al pequeño y mediano productor del sector agropecuario.
- Integración de las asociaciones agropecuarias de acuerdo a su línea productiva.

### **Metas.**

- Mayor capacidad productiva y competitiva del sector agropecuario.
- Disminución de los costos de producción.
- Crecimiento y desarrollo del sector agropecuario.

### **Problema 3.**

Muchas organizaciones aun están sin constituirse legalmente.

### **Objetivo.**

Constitución legal de todas las organizaciones del sector agropecuario del municipio de Pasto.

### **Estrategias.**

- Capacitación y asesoría en la creación y formalización de organizaciones.
- Identificación de los diferentes tipos de asociaciones que pueden ser conformadas por los pequeños y medianos productores.

#### **Metas.**

- 100% de las organizaciones agropecuarias del municipio de Pasto constituidas legalmente.

#### **Problema 4.**

Desconocimiento de la parte organizacional, normativa y administrativa.

#### **Objetivo.**

Brindar al pequeño y mediano productor del sector agropecuario las herramientas necesarias para la consolidación de sus unidades productivas en materia organizacional, normativa y administrativa.

#### **Estrategias.**

- Desarrollo de programas de capacitación, asesoría y acompañamiento en los procesos administrativos de las organizaciones.
- Realizar un mayor fortalecimiento organizacional en todas las organizaciones con miras de un mayor desarrollo y productividad.
- Capacitación y asesoría a las organizaciones para el desarrollo y aplicación de procesos administrativos.

- Diseñar un proceso administrativo aplicable a estas organizaciones, acorde a las capacidades académicas de las personas que conforman las organizaciones.

**Metas.**

- Fortalecimiento organizacional del sector agropecuario.

**Problema 5.**

El manejo del capital de trabajo es deficiente.

**Objetivo.**

Brindar al pequeño y mediano productos las herramientas necesarias para la optimización de su capital de trabajo.

**Estrategias.**

- Capacitación, asesoría y asistencia técnica para la identificación de los principales proyectos de inversión.
- Capacitación, asesoría y asistencia técnica para la elaboración de presupuestos.
- Aplicación de procedimientos contables.

- Capacitación, asesoría y asistencia técnica para el análisis de proyectos de mayor rentabilidad.

### **Metas.**

- Optimización del capital de trabajo en las organizaciones agropecuarias.
- Mayor rentabilidad en los procesos productivos.

### **Problema 6**

Inexistencia de procedimientos contables.

### **Objetivo.**

Aplicación y diseño de procesos contables acordes a las capacidades del pequeño y mediano productor del sector agropecuario.

### **Estrategias.**

- Brindar una mayor capacitación y asesoría a las organizaciones, para la realización de su contabilidad.
- Concienciar a las organizaciones, sobre la importancia y obligación que tienen, en cuanto a la realización de su contabilidad.
- Capacitación, asesoría y asistencia técnica en la aplicación de procedimientos contables.
- Desarrollo de convenios Inter. institucionales para el desarrollo de planes de capacitación y asesoría.

**Metas.**

- Organización de la contabilidad en todas las organizaciones agropecuarias del municipio de Pasto.
- Identificación del comportamiento financiero en las organizaciones agropecuarias.
- Identificación del grado de rentabilidad en cada una de las líneas productivas.

**Problema 7**

No se realizan procesos de planificación en las organizaciones.

**Objetivo.**

Brindar al pequeño y mediano productor del sector agropecuario las herramientas necesarias para la realización de la planificación de sus organizaciones.

**Estrategias.**

- Capacitación, asesoría y asistencia técnica para la planeación estratégica de las organizaciones.
- Estimular al pequeño y mediano productor para la elaboración de sus planes estratégicos de desarrollo.
- Asesoría y asistencia técnica para el desarrollo y ejecución de sus planes estratégicos.

**Metas.**

- Planeación estratégica del 100% de las organizaciones agropecuarias del municipio de Pasto.

### **Problema 8.**

Difficil acceso a canales de comercialización.

### **Objetivo**

Fortalecimiento de los canales de comercialización para los productos agropecuarios.

### **Estrategias.**

- Promover convenios y alianzas estratégicas con sectores del comercio a nivel regional, nacional e internacional para ayudar a los pequeños productores a vender sus productos.
- Brindar una mayor asesoría, en el área de mercadeo (análisis de oferta y demanda, procesos).
- Buscar alianzas estratégicas con el sector privado para el desarrollo de nuevos mercados.
- Fomentar el análisis de las diferentes condiciones y exigencias del mercado, con el animo de que, las organizaciones, puedan conocer el medio al cual se enfrentan, donde se considere sus factores internos como externos que pueden beneficiar o perjudicar a la organización.
- Integrar a las organizaciones de manera que puedan incrementar su capacidad productiva.

### **Metas.**

- Canales de comercialización estables.
- Mayor estabilidad en los precios de venta
- Facilidad para la introducción de productos agropecuarios en el mercado.
- Incremento de la rentabilidad para el pequeño y mediano productor del sector agropecuario.

### **Problema 9**

Falta de una proyección de desarrollo y crecimiento en las organizaciones.

#### **Objetivo.**

Promover y gestionar procesos de consolidación de las unidades productivas para encaminarlas hacia una proyección de desarrollo empresarial.

#### **Estrategias.**

- Estimular a las organizaciones, de manera que puedan integrarse competitivamente en las diferentes líneas de producción con el propósito de generar economías de escala.
- Diseño y aplicación de programas tecnológicos y de industrialización para el desarrollo de ventajas competitivas.
- Fortalecimiento de la planeación estratégica de las organizaciones.

#### **Metas.**

- Encaminar a las organizaciones agropecuarias hacia un desarrollo empresarial.

- Incrementar las alternativas de desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

## **12.2. *MODELO DE DESARROLLO PARA PEQUEÑAS ORGANIZACIONES AGROPECUARIAS***

### **12.2.1. INTRODUCCION.**

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Es así como el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)... Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión. Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

#### **12.2.2. DESCRIPCION DEL MODELO.**

El modelo de Desarrollo Agropecuario para las pequeñas organizaciones del sector rural del municipio de Pasto, se debe impulsar mediante acciones de participación, organización, manejo de recursos y servicios, unidos entre sí, para obtener resultados sinérgicos.

La vinculación con las políticas operativas de promoción, capacitación básica y la organización de los pequeños productores del sector agropecuario, donde las organizaciones posea personal administrativo y técnico capaz de llevar adelante el modelo planteado, son los instrumentos que orientan las diferentes etapas del proceso de desarrollo señalado.

Es prioritario resolver el problema de la formación organizacional y administrativa en las diferentes organizaciones agropecuarias, para mostrar

que existen soluciones adecuadas para mejorar, de modo permanente, la diversidad de problemas del sector al que pertenecen. El Estado Colombiano participaría con sus instituciones públicas especializadas en actividades de capacitación, supervisión y control.

Con la capacitación básica, este sistema se enriquece y perfecciona en la medida en que el nivel de desarrollo individual con un perfil adecuado, así como el colectivo mejoren, con el crecimiento y consolidación de las agropecuarias se fortalece.

La capacitación y promoción del modelo de Desarrollo Sostenible Agropecuario, recae en el aspecto económico; entendido en la concepción clásica, esto es, lo relativo a la forma en que la sociedad civil rural se organiza para producir y distribuir los bienes y servicios necesarios para su sostenimiento y reproducción.

Uno de los objetivos centrales del trabajo técnico es el proceso agro productivo, porque dentro de este, se expresan de manera más concreta, los problemas de los productores de bienes y servicios agropecuarios.

Este proceso técnico permite desentrañar, a partir de lo concreto, la problemática agro productiva y social, según la cual ocurren los procesos productivos.

Otro aspecto es la unidad básica de análisis como modelo productivo, donde se considera tanto los elementos que sirven para caracterizarlo en términos intrínsecos, como las relaciones comerciales, técnicas y financieras en las que se inserta y condicionan sus resultados.

La Unidad Básica de Análisis permite la identificación de la realidad en la que el productor agropecuario vive, mediante el proceso de diagnóstico, planeación, determinación de estrategias, desarrollo y evaluación de un plan, programas y proyectos.

Dicha identificación y participación del campesino, es fundamental desde la perspectiva del campesino, en la defensa de sus propios intereses. Además la participación del campesino genera procesos de formación de conocimientos.

Hay que señalar que de poco serviría el desarrollo cuando se destruye el equilibrio ecológico, porque pone en riesgo el futuro de la existencia humana. Por ello se necesita políticas para inducir a la defensa adecuada del medio ambiente, en función del hombre y su futuro.

En síntesis lo que se requiere, es que, las pequeñas organizaciones campesinas se agrupen de acuerdo a su principal línea de producción para que puedan alcanzar bases fuertes hasta conformar grandes organizaciones que les de una alta representación en el mercado al cual se dirijan.

### **12.2.3. PROPOCITO Y OBJETIVOS DEL MODELO**

#### **PROPOCITO.**

La modernización del sector rural y su desarrollo socioeconómico requiere llevar a las organizaciones agropecuarias hacia una profesionalización de sus tareas que les represente una mayor productividad, lo que habrá de conducirlos al establecimiento de una cultura empresarial en ese ámbito,

donde estas organizaciones pasen a desarrollarse con una visión más amplia de su desarrollo. Donde se pueda pasar de un modelo tradicional, proteccionista y dependiente, a un modelo viable sustentado en la eficiencia, sinónimo de rentabilidad y competitividad para la modernización y crecimiento del sector rural.

Para lograr este objetivo, la modernización del sector rural y de sus organizaciones, deberá fundamentarse en su ineludible profesionalización, y en la creación y consolidación de una auténtica cultura empresarial. Profesionalización que se desarrollará a través de la transmisión de conocimientos de carácter tecnológico, organizativo y administrativo, mismos que permitirán, entre otras cosas, emanciparlos de la dependencia en que se encuentran la mayoría de ellos; toda vez que, por ejemplo, en el caso de los subsidios y ayudas para sus inversiones que se les proporcionan, estos por si solos no les han permitido su crecimiento y desarrollo socioeconómico.

#### **12.2.4. JUSTIFICACION.**

Hoy en día las organizaciones se enfrentan a múltiples retos y amenazas a la efectividad, eficiencia y su rentabilidad; a los retos de un ambiente, de una creciente competencia y de las demandas cambiantes del cliente, al constante reto de mantener una congruencia entre las dimensiones de la organización, como la estrategia, la cultura y los procesos.

Mantener las organizaciones saludables y viables en el mundo actual es una tarea preocupante. De la misma manera, los individuos buscan la satisfacción por medio de un trabajo, luchas contra lo obsoleto de los propios conocimientos y habilidades, propósitos para conseguir sus metas, así como lograr una relación y comunidad humana en el sitio de trabajo.

Por tal razón, se hablará acerca de los beneficios que se pueden obtener a través del desarrollo de las organizaciones para enfocarlas hacia una visión empresarial, porque este tema constituye una guía práctica para alcanzar niveles de desempeño más elevados en el medio donde se desarrollan por medio de cambios en las estrategias, el diseño de la organización y la cultura organizacional.

Hoy en día las organizaciones deben asumir mayores retos para sus subsistencia, principalmente en los que se refiere al sector agropecuario, dado que, las políticas económicas globalizadas ha impactado negativamente en países con rezago tecnológico como es el caso Colombiano, ya que al incorporarse a bloques comerciales quedan en desventaja toda vez que no pueden competir en precio y en ocasiones con la calidad de los productos importados.

En la actualidad, el agricultor no tiene acceso a la tecnología que le permita ser competitivo y mantener rentable su explotación, toda vez que no tiene la capacidad ni los conocimientos necesarios para la introducción de tecnología a sus explotaciones, de ahí la existencia una baja productividad y a la vez una baja rentabilidad del sector agropecuario.

#### **12.2.5. OBJETIVOS.**

- Desarrollar las potencialidades del pequeño y mediano productor del sector agropecuario, en las áreas productivas, organizacionales, administrativas e interpersonales.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales en el sector agropecuario, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas en el desarrollo de sus actividades.

- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de cada una de las organizaciones agropecuarias y de quienes forman las organizaciones.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de las líneas productivas y a la vez de sus organizaciones.
- Desarrollar las organizaciones a través del desarrollo de los individuos.

#### **12.2.6. ¿Cómo lograr que las organizaciones campesinas se encaminen hacia un desarrollo?**

A través de la promoción, implantación y adopción por parte de las propias organizaciones agropecuarias, y la voluntad política del estado, con el apoyo de otras organizaciones, incluyendo las no gubernamentales, de un modelo no tradicional que impida la dependencia y proteccionismo en que se han visto inmersos; contando con el tiempo y esfuerzo que deberán dedicar para identificar en forma objetiva su problemática. Reconociendo ampliamente tres ineficiencias recurrentes:

- a) las de carácter tecnológico-productivo
- b) las relativas a su organización
- c) las administrativo-gerenciales

Ineficiencias que son las causas más importantes que les impiden obtener rentabilidad y competitividad en los procesos de producción, transformación y

comercialización. Y como anotamos, el reconocer como condición ineludible por parte de las organizaciones rurales de que esta es su realidad; haciendo suya por lo tanto la tarea de eliminarlas. Y en contrapartida, en un plazo razonable, alcanzar un sector rentable y competitivo en las diferentes actividades productivas acordes a la tipología de los hombres del sector rural del municipio de Pasto. Solo así se estará en condiciones de generar riqueza, empleo y arraigo de la población rural en sus lugares de origen.

#### **12.2.7. ¿Qué es y que se propone con el Desarrollo Rural con una visión Empresarial?**

Como se ha expuesto, promover la implantación y desarrollo de una auténtica cultura empresarial rural por parte de las propias organizaciones que paralelamente iniciarán su profesionalización misma, que les permita a partir de su propia decisión transformar sus condiciones socioeconómicas. Superar el atraso tecnológico, organizativo y administrativo de la mayoría de los productores rurales del municipio de Pasto y sus incipientes organizaciones.

De especial importancia es lograr que las reivindicaciones que exigen los pequeños productores del sector rural no sean exclusivamente dirigidas a los niveles de gobierno, sino también a otras organizaciones y entidades descentralizadas y no gubernamentales que coincidan con estos objetivos y planteamientos, cuyo resultado tendrá que ser de carácter estructural y cualitativo. Pasar de un sector atrasado y dependiente, a un sector emancipado y generador de su propio desarrollo que permita la formación de capital y la inversión de que esta urgido.

Como se ha mencionado en el punto anterior, coadyuvar en esta solución que no debe corresponder exclusivamente al estado, siempre con

insuficientes recursos destinados a este sector, pero si con plena voluntad política, a fin de que las universidades, Sena, Secretaria de Agricultura, Umata, organismos de investigación, servicios de asistencia técnica, de extensión rural y asociaciones y organizaciones no gubernamentales, realicen en forma efectiva la transmisión a los productores campesinos, de los conocimientos tecnológicos, organizativos y administrativos, sustento real de esta profesionalización y capacitación transformadora del sector rural en su desempeño agropecuario.

Identificar y poner en marcha proyectos de desarrollo rural, incluyendo los que ya operan, en los que se enfatice más en la transmisión y aplicación de conocimientos que en los recursos materiales y financieros, sobretudo los crediticios, cuestión esta última de lo más importante para atender las demandas de los grupos campesinos de autoconsumo. Cabe agregar que para los productores de autoconsumo, la transmisión de conocimientos y habilidades -tecnologías-, se buscará que sean de bajo a cero costo. Sin embargo para los productores de transición y los que producen para el mercado, habrán de establecerse políticas de atención apoyadas éstas, con créditos apropiados y tecnologías de punta. Por lo tanto, se favorecerá en esta labor, la educación instrumental y formativa de valores que han venido a menos, como la honorabilidad, puntualidad, solidaridad y apego al trabajo. Iniciándose esto con la capacitación de los productores, cuyo objetivo consistirá en proporcionarles los conocimientos necesarios para que por si mismos den solución a sus ancestrales problemas.

#### **12.2.8. ALGUNOS ASPECTOS BÁSICOS PARA UN PLAN DE TRABAJO.**

- Identificar organizaciones y grupos de trabajo de productores con interés de generar o consolidar proyectos productivos para su beneficio y de sus comunidades de origen.
- Desarrollar los proyectos identificados de acuerdo a los principios expuestos, procurando que las organizaciones del sector rural evolucionen hasta convertirse en sociedades con una mentalidad empresarial generadoras de su propio desarrollo.
- La introducción de tecnologías de bajo a cero costo, y cuando así lo requieran los proyectos, la tecnología avanzada de acuerdo a su rentabilidad.
- La adopción de modernos y eficientes sistemas administrativos y organizacionales aplicables al tipo y características de las organizaciones del sector rural del municipio de Pasto.
- La identificación de mercados y concertación previa comercial de la producción obtenida.
- Preferenciar, por tanto, la agricultura por contrato y su aseguramiento respectivo en superficies amplias de acuerdo la capacidad productiva.
- Desarrollar esquemas de capacitación, cuyo objetivo central será el de propiciar la organización empresarial de los pequeños productores del sector rural.

#### **12.2.9. PARTICIPACIÓN DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES Y DE SUS ORGANIZACIONES DEL SECTOR RURAL.**

- A partir de la decisión de los productores, se deberán establecer y desarrollar programas de capacitación convenidos con las organizaciones.
- Aportar los recursos materiales, humanos y financieros entre las partes, que hagan posible realizar los programas de capacitación y los proyectos productivos identificados.
- Se deberá convencer a los productores rurales de que solo a través de la aplicación en la práctica de los principios a los que se aluden y de su propio esfuerzo, lograrán los cambios necesarios para elevar su nivel de vida y el de sus familias.
- Esto implicará, como se expresó al inicio de estas líneas, reconocer por parte de los campesinos productores, de que ésta es su realidad y su problemática fundamental, pero también la solución al superar las mencionadas ineficiencias.
- Aceptar totalmente que solo mediante la profesionalización del sector agropecuario, es como alcanzarán una cultura empresarial rural, base y sustento de su desarrollo social, económico, político y cultural.

### **13. RECOMENDACIONES**

- Las organizaciones del sector agropecuario, poseen grandes potencialidades de desarrollo, pero que hasta el momento no ha sido posible encaminarlas hacia un desarrollo. Por ello es importante la implementación de mecanismos que contribuyan al desarrollo del pequeño y mediano productor del sector agropecuario y con ello sus organizaciones.
- La capacidad productiva de las organizaciones no es quizás lo suficiente para el desarrollo de acuerdos comerciales, por ello es importante generar una integración de las diferentes organizaciones teniendo en cuenta su línea productiva con el ánimo de generar organizaciones con unas mayores capacidades para la introducción de sus productos en el mercado.
- Es importante que en cada una de las organizaciones se maneje una información actualizada del comportamiento administrativo y financiero para determinar y dar solución a las dificultades que pueden presentar en el normal desarrollo de sus actividades.
- La principal dificultad que se presenta para la negociación de los productos agropecuarios, es la falta de una planificación de la producción, puesto que no se tiene una producción continua, de ahí la importancia de planificar la producción para poder entablar una negociación fija de sus productos.
- La secretaria de Agricultura y Desarrollo Económico debe convertirse en la principal entidad promotora y jalonadora del desarrollo de las

organizaciones agropecuarias, con el desarrollo de nuevos proyectos productivos y de inversión.

## **14. CONCLUSIONES**

- En las organizaciones se ha identificado que existen diversas dificultades principalmente en la organización, puesto que quienes conforman estas organizaciones han desconocido las diferentes formas para la administración de sus organizaciones, se ha observado que la responsabilidad del manejo de las organizaciones recae exclusivamente sobre la junta directiva, principalmente sobre el presidente, no existe una delegación de funciones por cuanto no existe una diferenciación de las áreas funcionales de las organizaciones.
- La mayoría de las capacitaciones que se les a proporcionado a las organizaciones, han sido referentes a su línea de producción, quizá por ello se ha descuidado un poco la parte organizacional y administrativa, en consecuencia de ello se están presentando las principales dificultades en el desarrollo de estas organizaciones.
- En las organizaciones hace falta una mayor claridad sobre el medio en el cual desarrollan su principal actividad económica, sus variables, de igual forma sus metas y objetivos.

## BIBLIOGRAFIA

- AGUILAR, VALDEZ, ALFREDO, Administración agropecuaria.
- ANZOLA, ROJAS. SERVULO, Administración de pequeñas empresas.
- ARCINIEGAS, NOGUERA, CECILIA CRISTINA, La contabilidad en la empresa agropecuaria.
- COUNIVERSITARIA. Formación empresarial para el microempresario. Habilidades Gerenciales.
- FUNDACION CARVAJAL. Principios gerenciales de administración – programa microempresas.
- GUDIÑO, CORAL. Contabilidad 2000 (Edición actualizada). Edit. Mc Graw Hill.
- LA FUERZA DEL CAMBIO CONTINUA. Plan de desarrollo de Nariño 2004- 2007
- PADILLA ARDILA HUMBERTO. Planeación estratégica – Educación UIS
- PASTO MEJOR. Plan de desarrollo 2004 - 2007
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. "Política para la Productividad y la Competitividad". Ministerio de Desarrollo Económico. Tomado de [www.mindesa.gov.co](http://www.mindesa.gov.co).
- RAMIREZ PADILLA, DAVID. Contabilidad administrativa. Edit. Mac Graw Hill.
- STONER, JAMES AF. Administración.
- WWF PROGRAMAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Una guía para diseñar propuestas eficaces.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: FORMATOS PARA EL ANALISIS DE COSTOS.

| Actividades de producción y de comercialización |            |            |         |
|---|------------|------------|---------|
| ACTIVIDADES                                     | # JORNALES | V UNITARIO | V TOTAL |
|   |            |            |         |
| TOTAL   |            |            |         |

.Fuente: esta investigación.

| Insumos utilizados |         |            |         |
|--------------------|---------|------------|---------|
| ACTIVIDADES        | INSUMOS | V UNITARIO | V TOTAL |
|                    |         |            |         |
| TOTAL              |         |            |         |

Fuente: esta investigación.

| Depreciación: herramientas, maquinaria y equipos, instalaciones |                    |                                |                              |                    |
|---|--------------------|--------------------------------|------------------------------|--------------------|
| IMPLEMENTOS   | TIEMPO DE SERVICIO | VALOR TOTAL DE LOS IMPLEMENTOS | TIEMPO DE SERVICIO CALCULADO | VALOR DEPRECIACION |
|   |                    |                                |                              |                    |

|              |  |  |  |  |
|--------------|--|--|--|--|
|              |  |  |  |  |
| <b>TOTAL</b> |  |  |  |  |

Fuente: esta investigación.

| <b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCION</b> |  |
|-----------------------------------|--|
| Mano de obra                      |  |
| Insumos                           |  |
| Arrendamientos                    |  |
| Intereses                         |  |
| Gastos generales                  |  |
| Otros                             |  |
| <b>TOTAL COSTOS</b>               |  |

Fuente: esta investigación.

Costo unitario = Total costos de Producción / # unidades producidas

Precio de venta = Costo Unitario / 1 - % de utilidad.

**ANEXO 2: FORMATO PRESUPUESTO DE CAJA**

| Concepto                     | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| meses                        |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| <b>Saldo inicial</b>         |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| <b>Ingresos.</b>             |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| <b>Total ingresos</b>        |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| <b>Costos y gastos</b>       |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| <b>Total costos y gastos</b> |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| <b>Superavit</b>             |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| <b>Déficit</b>               |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| <b>Saldo que pasa</b>        |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |



**ANEXO 4: FORMATO Y LISTA DE ASISTENTES A CESIÓNES DE  
CAPACITACION Y ASESORIA.**



**ANEXO 6** : Inventario de organizaciones analizadas

| <b>ORGANIZACIONES CAMPESINAS PRODUCTIVAS<br/>MUNICIPIO DE PASTO</b> |                |                                 |                      |              |                   |
|---|----------------|---------------------------------|----------------------|--------------|-------------------|
| CORREGIMIENTO   | VEREDA         | NOBRE DE LA ORGANIZACION        | REPRESENTANTE LEGAL  | No DE SOCIOS | LINEA PRODUCTIVA  |
| MOCONDINO   | CENTRO         | MARIA AUXILIADORA               | CARMEN PUERRES       | 54           | AGRICOLA PECUARIA |
| CABRERA   | CABRERA CENTRO | PRODECAM                        | HECTOR MONCAYO       | 22           | AGRICOLA PECUARIA |
| LA LAGUNA   | AGUAPAMBA      | ASAN                            | SEGUNDO BOTINA       | 9            | AGRICOLA PECUARIA |
| LA LAGUNA   | SAN PEDRO      | DEFENSORES CUENCA DEL RIO PASTO | ENRIQUE JOSA         | 13           | AGRICOLA PECUARIA |
| LA LAGUNA   | SAN LUIS       | GRUMIXSOAG                      | HUMBERTO CANO        | 21           | AGRICOLA PECUARIA |
| LA LAGUNA   | LA PLAYA       | NUEVO HORIZONTE                 | JOSE JEREMIAS JOJOA  | 8            | AGRICOLA PECUARIA |
| LA LAGUNA   | SAN PEDRO      | ASOPROAL                        | LUIS FELIPE BOTINA   | 8            | AGRICOLA PECUARIA |
| LA LAGUNA   | SAN FERNANDO   | NUEVA LUZ                       | SEGUNDO BONILLA      | 58           | AGRICOLA PECUARIA |
| LA LAGUNA   | SAN PEDRO      | CAMPO VERDE                     | LUIS APOLINO HIDALGO | 4            | AGRICOLA PECUARIA |
| LA LAGUNA   | EL BARBERO     | BELLO ORIENTE                   | ROLAND PANTOJA       | 5            | AGRICOLA          |
| EL ENCANO   | SANTA TERESITA | APROSANT                        | ROQUE MEDINA         | 8            | PISCICOLA         |
| EL ENCANO   | ROMERILLO      | PISCICOLA ROMERILLO             | LUCILA MATABANCHOY   | 7            | PISCICOLA         |

|           |                       |   |                     |    |            |
|-----------|-----------------------|---|---------------------|----|------------|
| EL ENCANO | SANTA TERESITA        | APROSANTE                                 | LUZ MARINA BURGOS   | 15 | PISCICOLA  |
| EL ENCANO | MOJONDINOY            | CARBOCOCHA                                | LAURO PEJENDINO     | 11 | PISCICOLA  |
| EL ENCANO | EL NARANJAL           | LOS NARANJOS                              | ELIAS JOJOA         | 10 | PISCICOLA  |
| EL ENCANO | SANTA LUCIA           | NUEVO FUTURO                              | LENIS JOSA          | 11 | PISCICOLA  |
| EL ENCANO | SANTA TERESITA        | NUEVO AMANECER                            | JOSE CUAICAL        | 4  | PISCICOLA  |
| EL ENCANO | MOJONDINOY            | EL CARMEN                                 | ANA JUDITH MIRANDA  | 6  | PISCICOLA  |
| EL ENCANO | ROMERILLO             | AGROPECUARIO ROMERILLO                    | PEREGRINO JOSA      | 4  | PISCICOLA  |
| EL ENCANO | ROMERILLO             | PROGRESO DEL GUAMUES                      | JOEL YANDUN         | 4  | PISCICOLA  |
| MORASURCO | DAZA                  | ASOCIACION LOS LAURELES                   | CRISTINA CUASIS     | 13 | PORCINOS   |
| MAPACHICO | BRICEÑO               | ASOCIACION AGROPECUARIA BRICEÑO           | HAROLD VEIRA        | 30 | PORCINOS   |
| MORASURCO | CHACHATOY             | ASOCIACION AGROPECUARIA UNIDAD Y PROGRESO | JOSE A. GOMAJOA     | 22 | PORCINOS   |
| MORASURCO | SAN ANTONIO DE ARANDA | SAN ANTONIO DE ARANDA                     | FLORENTINA TUMAL    | 21 | CUYES      |
| MAPACHICO | EL ROSAL              | SAN JOSE DEL ROSAL                        | GONZALO LOPEZ       | 22 | PORCINOS   |
| GENOY     | GENOY                 | EL CORRALITO                              | JOSE MANUEL YAQUENO | 12 | CUYES      |
| CATAMBUCO | SAN JOSE DE CATAMBUCO | SAN JOSE DE CATAMBUCO                     | FIDENCIO FAJARDO    | 26 | PAPA CUYES |
| CATAMBUCO | GUADALUPE             | SAN MARTIN                                | FRANCO CUANCHA      | 20 | PAPA CUYES |
| CATAMBUCO | CAMPANERO             | ASOCIACION AGROPECUARIA EL CAMPANERO      | FIDEL BENAVIDES     | 22 | PAPA CUYES |
| CATAMBUCO | LA VICTORIA           | AGROPECUARIO LA VICTORIA                  | RAMIRO BENAVIDES    | 22 | PAPA CUYES |
| CATAMBUCO | SAN ANTONIO           | SAN ANTONIO DE ACUYUYO                    | CRISTOBAL GOMAJOA   | 18 | PAPA CUYES |
| CATAMBUCO | SAN ANTONIO CASANARE  | ASOCIACION SAN ANTONIO CASANARE           | ANGEL TABLA         | 0  | PAPA CUYES |
| CATAMBUCO | SANTA MARIA           | SANTA MARIA                               | ERNESTO ROJAS       | 17 | PAPA CUYES |
| CATAMBUCO | CRUZ DE AMARILLO      | CRUZ DE AMARILLO                          | LINA MENESES        | 0  | PAPA CUYES |
| CATAMBUCO | CUBIJAN BAJO          | LA PROVINCIANA                            |                     | 0  |            |
| CATAMBUCO | CHAVEZ                | CHAVEZ                                    | HECTOR TIMANA       | 67 | HORTALIZAS |
| CATAMBUCO | SAN JOSE DE CASANARE  | REMADORES DEL LAGO                        | SEGUNDO CRIOLLO     | 18 | PAPA CUYES |

|            |               |                                       |                            |     |                       |
|------------|---------------|---------------------------------------|----------------------------|-----|-----------------------|
| GUALMATAN  | GUALMATAN     | ECONOMIA Y DESARROLLO                 | GLORIA MAIGUAL             | 28  | HORTALIZAS CUYES      |
| GUALMATAN  | GUALMATAN     | MUJERES CAMPESINAS                    | INES CARMELA MAIGUAL       | 16  | HORTALIZAS CUYES      |
| GUALMATAN  | GUALMATAN     | COOPSUR                               | CRISTOBAL MIRAMAG          | 23  | HORTALIZAS CUYES      |
| GUALMATAN  | GUALMATAN     | ASOFRUD                               |                            | 0   |                       |
| GUALMATAN  | GUALMATAN     | PORCINOS                              |                            | 21  | HORTALIZAS CUYES      |
| OBOUCO     | OBOUCO        | POLLERCUY                             |                            | 0   |                       |
| OBOUCO     | OBOUCO        | UNIDAS PARA PROGRESAR                 |                            | 0   |                       |
| OBOUCO     | OBOUCO        | AGROARTE                              | CLELIA MONTANCHEZ          | 11  |                       |
| OBOUCO     | OBOUCO        | TIERRA NUEVA                          | MARIA DEL CARMEN G.        | 8   |                       |
| JONGOVITO  | JONGOVITO     | AGROPECUARIO JONGOVITO                | LUZ MERY TULCAN            | 20  |                       |
| JONGOVITO  | JONGOVITO     | TIERRA NUEVA                          |                            | 0   |                       |
| MAPACHICO  | BRICEÑO       | AGROPECUARIO DE BRICEÑO               | LUCIO FIGUEROA             | 20  | AGROPECUARIA          |
| MAPACHICO  | EL ROSAL      | EL ROSAL                              | RUBY TORRES                | 22  | PORCINOS HORTALIZAS   |
| LA CALDERA | LA CALDERA    | FIQUEROS MUNICIPIO DE PASTO           | FELIPE ROSERO              | 136 | FIQUE                 |
| GENOY      | BELLA VISTA   | EL CORRALITO                          | JOSE MANUEL YAQUENO        | 12  | CAFÉ                  |
| LA CALDERA | LA PRADERA    | ASOPROTOM                             | JAIME C.                   | 25  | TOMATE                |
| EL ENCANO  | CASAPAMBA     | ASOCIATIVO AGROPECUARIO SAN FRANCISCO | HECTOR ALIRIO MUYUY        | 9   | LACTEOS, POLLOS, PAPA |
| EL ENCANO  | CASAPAMBA     | ASOCIACION AGROPECUARIA ECOPAMBA      | JESUS ORLANDO JOJOA        | 21  | HORTALIZAS            |
| EL ENCANO  | ENCANO CENTRO | ASOCIACION AGROPECUARIA AGROMORA      | EFREN PEJENDINO            | 30  | MORA                  |
| EL ENCANO  | MOJONDINOY    | CARBOCOCHA                            | LAURO PEJENDINO            | 12  | TRUCHA PAPA           |
| EL ENCANO  | MOTILON       | ASOCIACION ENCANTO DE LA COCHA        | HECTOR ORLANDO JOJOA JOJOA | 9   | MORA CUYES            |

|           |                |   |                                |    |                      |
|-----------|----------------|---|--------------------------------|----|----------------------|
| EL ENCANO | MOTILON        | REMADORES DEL LAGO                              | JESUS REYES                    | 12 | MORA, CUYES, PAPA    |
| EL ENCANO | ROMERILLO      | ASOCIACION MANOS A LA TIERRA                    | BUENAVENTURA JOJOA JOJOA       | 10 | TRUCHAS              |
| EL ENCANO | SANTA CLARA    | ASOCIACION AGROPECUARIA Y AMBIENTAL SANTA CLARA | CELIMO HERNANDO BOTINA VALLEJO | 44 |                      |
| EL ENCANO | SANTA ROSA     | ASOCIACION AGROECOLOGICA SANTA ROSA             | JOEGE ALBERTO PIANDOY          | 22 | MORA, ABONO ORGANICO |
| EL ENCANO | SANTA TERESITA | ASOCIACION PISCICOLA FAMILIAR LOS LAURELES      | MARTIN ROSAS PALACIOS          | 6  | ALEVINOS             |
| EL ENCANO | SANTA TERESITA | ASOCIACION NUEVO AMANECER                       | JESUS ALIRIO CUAICAL           | 5  | TRUCHA               |

FUENTE: Secretaria de Agricultura. UMATA

