

**CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA ASOCIACIÓN DE
AGRICULTORES DE PALMA DE LA CARRETERA Y RAMALES
“AGROPALCAR” MUNICIPIO DE TUMACO - NARIÑO - COLOMBIA**

JAIME ENRIQUE YAGUAPAZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA
SAN JUAN DE PASTO
2002**

**CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA ASOCIACIÓN DE
AGRICULTORES DE PALMA DE LA CARRETERA Y RAMALES
“AGROPALCAR” MUNICIPIO DE TUMACO - NARIÑO - COLOMBIA**

JAIME ENRIQUE YAGUAPAZ

Informe Final de pasantía para optar el título de Administrador de Empresas

Director

JOSE LUIS BENAVIDES

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA
SAN JUAN DE PASTO
2002**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

*A mi madre
Isabel con todo
Mi amor, a mi
Hermana, a mis
Segundos padres.*

AGRADECIMIENTOS

Quiero manifestar mis más sinceros agradecimientos a mi madre Maria Isabel por el sacrificio que ha hecho para sacarme adelante, a mi hermana por el apoyo, a don Fernando y doña Elsa personas que me han apoyado incondicionalmente en este proceso de formarme como profesional, a José Luis Benavides, Administrador de Empresas y director de la pasantía, por sus valiosas orientaciones, a CORDEAGROPAZ, por darme la oportunidad de realizar la pasantía y empezar a hacer los primeros pasos de vida profesional, a mis amigos y todas las personas que de una u otra forma han puesto su granito de arena para que saliera adelante.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1 ANTECEDENTES	2
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	4
2. JUSTIFICACION	5
3. OBJETIVOS	9
3.1 OBJETIVO GENERAL	9
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	9
4. INFORMACION GENERAL	11
4.1 QUIENES LA CONFORMAN?	11
4.2 CUAL ES SU MISIÓN?	12
4.3 COMO SE FINANCIA?	12
5. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA DE PASANTIA	14
5.1 PROCESO DE ORGANIZACIÓN DE AGROPALCAR	14
6. MARCO DE REFERENCIA	16
7. METODOLOGIA	21
7.1 TIPO DE ESTUDIO	21
7.2 METODO DE INVESTIGACIÓN	21
7.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	21
7.3.1 Información Primaria	21
7.3.2 Información Secundaria	22
7.4 FASES DEL PROCESO METODOLOGICO	22
8. DESARROLLO DE LA PASANTIA	24
8.1 PROCESO DE CONSTITUCIÓN Y ORGANIZACION	24

8.2	ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	30
8.3	FUENTES DE FINANCIACION	35
8.3.1	Fondo de Inversión para la Paz FIP	35
8.3.3	Crédito Bancario	36
8.4	PROCESO DE CAPACITACION	37
8.5	ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS	39
8.6	RECURSO HUMANO	42
8.7	INSTITUCIONES PRIVADAS Y GUBERNAMENTALES	42
9.	PROYECCIONES DE AGROPALCAR	44
10.	CONCLUSIONES	45
11.	RECOMENDACIONES	48
	BIBLIOGRAFIA	50
	ANEXOS	

CONTENIDO DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Acta de constitución, Certificado de Existencia y Representación.	51
Anexo B. Ficha Técnica – Balance.	61
Anexo C. Organigrama AGROPALCAR.	68
Anexo D. Modelo de contrato de comodato entre el Asociado y AGROPALCAR.	70
Anexo E. Modelo de contrato de prenda Agraria sin Tenencia entre el Asociado y AGROPALCAR.	73
Anexo F. Contrato de Prenda Agraria Abierta a favor de CORDEAGROPAZ endosado al Banco Agrario de Colombia S.A.	77
Anexo G. Modelo de autorización.	101
Anexo H. Solicitud del crédito Línea FINAGRO – Banco Agrario de Colombia.	103
Anexo J. Carta de aprobación del crédito.	138
Anexo K. Convenio de cooperación entre el FIP – AGROPALCAR - CORDEAGROPAZ.	143
Anexo L. Convenio de Establecimiento de Alianza Estratégica CORDEAGROPAZ-AGROPALCAR.	155
Anexo M. Contrato de Colaboración Empresarial entre CORDEAGROPAZ-AGROPALCAR.	158
Anexo N. Convenio marco institucional Banco Agrario – CORDEAGROPAZ.	161
Anexo P. Contrato de comercialización o absorción de cosecha entre AGROPALCAR – ARAKI S.A.	167

Anexo Q. Módulos de capacitación en el área Organizativa, Administrativa y Contable.	171
Anexo R. Contrato de fiducia mercantil entre FIDUBOGOTA – AGROPALCAR.	231
Anexo S. Contrato de suministro de plántulas de palma de aceite entre AGROPALCAR - PALMEIRAS.	257

CONTENIDO DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Distribución de la finca.	260
Cuadro 2. Relación de Tenencia del Predio.	265
Cuadro 3. Relación de Activos.	269

GLOSARIO

ASISTENCIA TÉCNICA: Son aquellos aspectos que tiene que ver con la parte productiva del proyecto (establecimiento del mismo, mantenimiento, cosecha, entre otros).

ASOCIACIÓN: Conformada por un grupo de campesinos productores de un mismo producto y localizados en una misma region, cuya finalidad es asociarse para conseguir beneficios comunes para sus miembros.

BENEFICIARIOS: Son los pequeños productores organizados o en proceso de organización que participan de manera directa en la ejecución y operación del proyecto.

COMERCIALIZACION: Producción y distribución de un producto en gran escala.

CONTRATO: Intercambio de promesas que la ley puede hacer cumplir.

CONTRATO DE FIDUCIA MERCANTIL: El beneficiario – productor confía a una sociedad Fiduciaria sus recursos, para que cumpla con la finalidad en el contrato.

CONVENIO DE COOPERACIÓN: Se formaliza mediante la firma en que cada una de las partes aportantes en el proyecto se adquieren compromisos y responsabilidades.

CORPOICA: Centro de Investigación Agrícola.

CORPORACIÓN AGROINDUSTRIAL: Corporación sin ánimo de lucro dedicada a elaborar proyectos rentables y factibles en beneficio de la comunidad campesina.

ECONOMIAS DE ESCALA: Ahorros provenientes de manufactura, mercadeo o compra de grandes cantidades.

FIDEICOMISO: Es un contrato donde se transfiere la propiedad de unos activos a un tercero especializado quedando este último obligado con quien transfirió la propiedad, a realizar uno o más actos encaminados a desarrollar una finalidad explícita en el contrato, en beneficio de quien transfirió o de un tercero señalado por este. Estos activos conforman un patrimonio autónomo, diferente al patrimonio del tercero especializado que los recibe.

FIDUCIARIA: Entidad financiera que se encarga de la administración y pago de los recursos económicos.

FIP: Es el fondo de inversión para la paz, cuenta especial sin personería jurídica, adscrito al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, quien va a destinar unos recursos para financiar o cofinanciar los programas y proyectos de componente de fortalecimiento institucional y desarrollo social.

GRUPOS FORMALES: Conjunto de personas que han sido reconocidas legalmente a través de una personería jurídica.

GRUPOS INFORMALES: Conjunto de personas unidas por intereses y actitudes personales y que confían entre sí para aprobación.

JUNTA DEL FEICOMISO: Es el órgano máximo deliberatorio y decisorio del fideicomiso.

JUNTA DIRECTIVA: Grupo de personas elegidas por los asociados, quienes tienen la máxima autoridad para conducir los asuntos de la asociación.

MIGRATORIOS: Abandonan sus propias parcelas para establecerse en la zona urbana.

MOTIVACIÓN: Parte del proceso de dirección que comprende dar a los empleados y asociados una razón para hacer el trabajo e impulsar así su mejor desempeño.

ORGANIGRAMA: Diagrama que muestra como se agrupan los empleados y en donde radica la autoridad.

ORGANIZACIÓN: Proceso de arreglar los recursos para llevar a cabo los planes de la organización.

PATRIMONIO AUTÓNOMO: Es un fondo común donde los diferentes aportantes del proyecto entregan sus recursos para ser destinados a una finalidad específica.

PLANIFICACIÓN: Establecimiento de los objetivos de una organización y la determinación de la mejor manera de lograrlos.

RENTABILIDAD: Que genere ingresos económicos permanente.

TECNOLOGÍA: Implementación de nuevos avances tecnológicos para la siembra y cosecha del cultivo de palma de aceite.

TENERA: Variedad de la semilla de palma de aceite producida en Tumaco.

TITULO DE PROPIEDAD: Tenencia legal de propiedad.

UNIDAD FAMILIAR: Componente familiar campesino para realizar los trabajos de campo.

VENTAJA COMPARATIVA: Habilidad de una nación para producir un determinado producto, mejor que otras naciones debido a circunstancias específicas.

RESUMEN

La difícil situación económica productiva , social y de orden publico, la aparición de cultivos ilícitos en la zona y específicamente en el sector de la economía campesina a conllevado a la empresa privada , a las entidades publicas y a las organizaciones campesinas del municipio de Tumaco, a constituir la Corporación para el Desarrollo Agroempresarial de Tumaco CORDEAGROPAZ, en enero de 1999 como una alianza estratégica capaz de presentar alternativas productivas y de generación de empleo e ingresos a los pequeños campesinos, para ayudar a mejorar la calidad de vida de los agricultores.

A través de CORDEAGROPAZ como organización “incubadora” se logra la creación y puesta en marcha de la Asociación de Agricultores de Palma de la Carretera y Ramales AGROPALCAR, para el cultivo de 508 hectáreas de palma de aceite en la zona de la carretera, entre los kilómetros 32 al 45, vía Tumaco – Pasto, favoreciendo a cerca de 110 familias campesinas.

Echa la constitución de AGROPALCAR se recolecta , recepciona y sistematiza la documentación de todos los beneficiarios de AGROPALCAR para el respectivo diligenciamiento y presentación del proyecto al banco Agrario de Colombia. Una vez presentado el proyecto de factibilidad, el 16 de octubre del 2001, fue estudiado y aprobado el proyecto para sembrar 508 hectáreas de palma africana, por un valor que asciende a los \$ 1.341 millones de pesos. El crédito es de línea especial FINAGRO con tres (3) años de periodo de gracia, a 12 años de plazo, con el respaldo del FAG (fondo agropecuario de garantía) hasta el 80%. Se asegura la

cosecha mediante un contrato de comercialización con la empresa extractora ARAKI S.A., así como el pago del crédito se garantiza a través del descuento que la empresa le hace al agricultor al momento de la venta y esta traslada los recursos a la entidad fiduciaria.

Las fuentes de financiación para la siembra de 508 hectáreas de cultivo de palma de aceite, son el fondo de inversión para la paz – FIP y el Banco Agrario de Colombia, con el 40 y 60% respectivamente. Equivalente a un valor de \$ 2.453 millones de pesos. Para que se encargue de la administración, inversión y fuente de pago de los recursos que desembolse el fondo de inversión para la paz - FIP y el Banco Agrario de Colombia se ha escogido a la FIDUCIARIA BOGOTA S.A. En cuanto al proceso de capacitación socio empresarial, con la colaboración de instructores del sena - gerente se han desarrollado los módulos de capacitación según el área a través de talleres participativos.

Los pequeños productores estarán vinculados a AGROPALCAR en doble forma: Como asociados y a través de un contrato. A través de este contrato, el campesino da a la asociación su tierra en comodato y/o garantía prenda abierta sin tenencia y la asociación le garantiza, con el aval de CORDEAGROPAZ, el financiamiento de la siembra y el sostenimiento del cultivo e igualmente la comercialización, mediante contrato entre AGROPALCAR y la empresa extractora.

Mientras tanto, el campesino se compromete a comercializar su producción de fruto fresco a través de la asociación, por lo menos hasta cuando haya terminado de pagar el crédito, comenzando a pagar a la asociación y al banco las cuotas de capital e intereses a partir del año en que comience la producción.

ABSTRACT

The difficult productive, social economic situation and of order I publish, the appearance of illicit cultivations in the area and specifically in the sector of the rural economy had borne to the private company, to the entities you publish and to the rural organizations of the municipality of Tumaco, to constitute the Corporation for the Development Agroempresarial of Tumaco CORDEAGROPAZ, in January of 1999 like a strategic alliance able to present alternative productive and of employment generation and revenues to the small peasants, to help to improve the quality of the farmers' life.

Through CORDEAGROPAZ like organization " incubator " is achieved the creation and setting in march of the Association of Farmers of Palm of the Highway and Branches AGROPALCAR, for the cultivation of 508 hectares of palm of oil in the area of the highway, among the kilometers 32 at the 45, via Tumaco - I Pasture, favoring to near 110 rural families.

It tosses the constitution of AGROPALCAR it is gathered, recepciona and it systematizes the documentation of all the beneficiaries of AGROPALCAR for the respective diligenciamiento and presentation from the project to the Agrarian bank of Colombia. Once presented the project of feasibility, October 16 the 2001, it was studied and approved the project to sow 508 hectares of African palm, for a value that ascends to those \$1.341 million pesos. The credit is of special line FINAGRO with three (3) years of period of grace, to 12 years of term, with the back of the FAG (agricultural bottom of guarantee) until 80%. he/she makes sure the crop by means of a commercialization contract with the company extractora ARAKI

CORP., as well as the payment of the credit is guaranteed through the discount that the company makes to the farmer to the moment of the sale and this it transfers the resources to the fiduciary entity.

The financing sources for the siembra of 508 hectares of cultivation of palm of oil, are the investment bottom for the peace - FIP and the Agrarian Bank of Colombia, with the 40 and 60% respectively. Equivalent to a value of \$2.453 million pesos. So that he/she takes charge of the administration, investment and source of payment of the resources that it pays the investment bottom for the peace - FIP and the Agrarian Bank of Colombia has been chosen the FIDUCIARY BOGOTÁ CORP. as for the process of training managerial partner, with the collaboration of instructors of the sign - manager the training modules have been developed according to the area through shops participativos.

The small producers will be linked AGROPALCAR in double it forms: As associates and through a contract. Through this contract, the peasant gives to the association his earth in free loan y/o guarantee he would be captivated open without holding and the association guarantees him, with the guarantee of CORDEAGROPAZ, the financing of the siembra and the maintenance of the cultivation and equally the commercialization, by means of contract between AGROPALCAR and the company extractora.

Meanwhile, the peasant commits to market his production of fresh fruit through the association, at least until when he/she has finished paying the credit, beginning to pay to the association and the bank the capital quotas and interests starting from the year in that the production begins.

INTRODUCCIÓN

El presente informe que se presenta al comité curricular del programa de administración de empresas de la facultad de ciencias económicas y administrativas, en cumplimiento al acuerdo 046 de abril de 2001 y al convenio de pasantía celebrado entre la facultad de ciencias económicas y administrativas - FACEA y la Corporación para el desarrollo Agroempresarial de Tumaco CORDEAGROPAZ, con el fin de realizar la creación y puesta en marcha de la asociación de agricultores de palma de la carretera y ramales AGROPALCAR, en el municipio de Tumaco.

El informe final muestra el estado del proyecto en cuanto al proceso de constitución legal y estatutaria de la asociación y gestión empresarial, la cual esta conformada por 110 pequeños empresarios con sus respectivas unidades familiares.

De igual manera, describe los antecedentes, objetivos, metodología utilizada, los logros alcanzados, las dificultades que se han tenido durante el periodo de pasantía y las proyecciones de la asociación.

Por ultimo se anexan las actividades realizadas durante el periodo de pasantía, además la acta de constitución, certificado de existencia y representación, los cuadros de beneficiarios el proyecto presentado al Banco Agrario de Colombia y al fondo de inversión para la paz FIP y los convenios celebrados con las diferentes entidades para la siembra de 508 hectáreas de palma de aceite beneficiando a 110 pequeños cultivadores de palma africana.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Tumaco se ha caracterizado por girar entorno a dos (2) tipos de economía una comercial donde en diferentes épocas ha dependido de los mercados internacionales. Otra, la economía campesina de subsistencia, con bajos excedentes comerciables como el cacao, coco, plátano, frutales y pesca artesanal; pero que lamentablemente han ido perdiendo importancia por la baja rentabilidad, en especial el cacao y el coco.

Es pertinente recordar la historia económica de Tumaco, que como se conoce es en parte similar al resto de la región, donde se destaca una sucesión de actividades productivas que conocieron periodos de auge y luego decayeron sin haber llegado a establecer en la región el capital y los recursos tecnológicos necesarios para estructurar una economía con capacidad endógena de crecimiento y desarrollo. Tal es el caso de la tagua, el cacao, el banano, el caucho y la madera. Ninguna de esas experiencias productivas logro integrar dentro de la región actividades de “enlace” hacia otras (provisión de insumos y servicios productivos) ni hacia delante (Agroindustrias de procesamiento y transformación), y por esa razón, la sostenibilidad de la fase agrícola o extractiva fue muy vulnerable a los cambios desfavorables en las condiciones del mercado de los productos.

Una situación esencialmente distinta es la que ha venido siguiendo a raíz de la introducción y desarrollo del cultivo de palma aceitera y la extracción y mercados de aceite de palma. A diferencia de las experiencias previas, esta agroindustria ha evolucionado integrando todas las actividades de la cadena de producción de aceite de palma y su comercialización. El cultivo ha crecido pero también la industria extractora, y con ello se ha consolidado ventajas comparativas originalmente basadas en las ventajas naturales (clima) y de localización de la región con respecto al mercado internacional.

Un aspecto interesante que, desde el punto de vista de la equidad social en las oportunidades, brinda el desarrollo de la producción de aceite de palma en Tumaco es el hecho de que más de 1800 pequeños productores están involucrados en el cultivo de palma con cerca de 3500 hectáreas, aunque por la forma como se han establecido sus plantaciones los niveles de productividad son muy reducidos y proporcionan ingresos todavía muy bajos, aunque superiores a los que logran los campesinos que no han tenido posibilidades de cultivar palma de aceite.

En la actualidad existen cerca de 20.000 hectáreas sembradas, de las cuales, 25% de ellas pertenecen a los pequeños productores, cuyas áreas oscilan entre 1 y 20 hectáreas, situación "sugeneris" con respecto a otras zonas productoras de palma del país, en las cuales la participación del pequeño productor con áreas menores de 5 hectáreas no es tan considerable y significativa.

En términos generales la actividad de la palma aceitera es el principal sector empresarial de la región, presentando una productividad promedio de 17 toneladas/hectárea/año, arrojando una producción global de 340.000 ton/año.

No obstante lo anterior, la situación de Tumaco se ha venido deteriorando en los dos últimos años. El desempleo estructural es muy elevado, las oportunidades de empleo y generación de ingresos son escasos, los cultivos ilícitos están aumentando en forma alarmante y los grupos subversivos han estado penetrando principalmente en las comunidades rurales, con lo que esta incubando una situación que amenaza con llevar la región a situaciones aun graves de deterioro y bloqueo a las posibilidades de desarrollo económico y social.

Visto así las cosas, CORDEAGROPAZ impulsa actividades productivas factibles y rentables que permitiera a las unidades familiares de producción, elevar sus niveles de ingresos y organización empresarial.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

Carencia de organizaciones campesinas con creatividad, con responsabilidad y capacidad para resolver y afrontar el mercado, desaprovechando las grandes ventajas comparativas y competitivas que tiene el Municipio de Tumaco.

2. JUSTIFICACIÓN

La Universidad de Nariño, en su compromiso de formar profesionales integrales, ofrece entre las modalidades para optar el título profesional la línea de pasantía.

La elección de esta modalidad como requisito de grado obedece a la necesidad de profundizar los conocimientos académicos y familiarizarse con todos los pasos que se deben cumplir en el proceso normal de la carrera elegida.

La pasantía se realizara en CORDEAGROPAZ en un tiempo de seis (6) meses a partir de la aprobación del proyecto, donde se tiene la oportunidad de utilizar las herramientas Administrativas, además de ampliar y profundizar conocimientos a través de la experiencia de los funcionarios de la entidad.

Ante la realidad de una situación caracterizada por un agudo conflicto social, un desempeño económico insatisfactorio, un modelo de desarrollo insostenible, se hace necesario un nuevo modelo para la Paz que garantice la acumulación de Capital natural, físico, humano, social y es con este propósito que CORDEAGROPAZ, como alianza estratégica entre el sector público y el sector privado, busca consolidar recursos dispersos y ponerlos al servicio de un propósito común, lo cuál es el impulsar el fomento de actividades productivas como la palma de aceite entre los pequeños productores de la zona de la carretera y aledaños. Con el Liderazgo de CORDEAGROPAZ, en donde se encuentran representados buena parte de los empresarios y pequeños productores de Palma de Aceite, se

ha adelantado una serie de acciones encaminadas a gestionar los recursos de Capital, identificar las fuentes de crédito adecuadas y negociar las garantías que podían otorgarse a los Pequeños Productores de Palma.

La baja rentabilidad de los Productos tradicionales, lo que significan escasos ingresos para las Familias y por ende débil nivel de acumulación y capacidad organizativa empresarial, ante esta situación s hace necesario implementar estrategias para incrementar los niveles de Producción Agrícola de tal manera que permita mejorar los niveles de vida de la Población Rural. Además se hace necesario aprovechar las grandes ventajas comparativas y competitivas como:

- Su privilegiada posición geográfica estratégica, por ser zona fronteriza y estar en el corredor comercial con países suramericanos y asiáticos.
- Poseer suelos aptos, condiciones ecológicas y climáticas apropiadas para el desarrollo agrícola de cultivos tropicales de gran demanda en los mercados internacionales como el aceite de palma.
- Contar con la voluntad y experiencia del sector empresarial palmero para el establecimiento, manejo, procedimiento y comercialización del aceite de palma.
- Contar con un centro de investigación Agrícola El Mira “Corpoica”
- La capacidad industrial en la región (plantas extractoras) para el procesamiento de la Palma de Aceite y garantizar el mercado del producto.

- La Explotación del Aceite de Palma hacia los mercados de Holanda e Inglaterra, desde el puerto de Tumaco

Desde el punto de vista social, el programa de Desarrollo Agroempresarial se justifica porque:

- Se logra retener los flujos migratorios campo – ciudad, considerando que en los últimos cinco (5) años Tumaco pasó a ser más urbano que rural.
- Se ajusta a las políticas y estratégicas del Gobierno Nacional, en la búsqueda de la construcción de la paz, sustitución de cultivos ilícitos y desarrollo de productos de alta competitividad para la explotación.
- Se incrementa el ingreso de las familias campesinas, la capacidad de ahorro, reinversiones, la visión y el manejo empresarial de sus fincas.
- Se disminuyen: La presión sobre la tierra, los desequilibrios y conflictos sociales.
- Se mejoran las condiciones de infraestructura vial, energía, agua, saneamiento básico y educación, principalmente.
- Se alcanzará la auto sostenibilidad del Proyecto tanto social, organizativo como empresarial.

Por otra parte la creación y consolidación de ventajas competitivas en cadenas Agroindustriales está asociadas a la posibilidad de conformar estructuras productivas y organizaciones capaces de desarrollar economías de

especialización, de escala y de alcance derivados de la forma como se integren las diferentes fases y actividades que componen la cadena Agroindustrial.

Dadas las características que tiene la cadena Agroindustrial de la palma de aceite y la complejidad de sus procesos de gestión tanto del cultivo como de la cosecha y la extracción y la importancia de las economías de escala en los procesos de adquisición de insumos y control técnico, es necesario la constitución formal de una empresa asociativa, como persona jurídica autónoma e independiente de carácter comercial sin ánimo de lucro.

El proyecto es un complemento para lograr el mejoramiento del sistema de producción de finca de los Asociados de "AGROPALCAR", es decir, se aspira que las unidades familiares (UF) introduzcan en su sistema como cultivo principal la PALMA DE ACEITE, complementado con el manejo de los cultivos de pan coger como: Plátano, Cacao, Frutales, Yuca y Maderables.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Crear y poner en marcha la Asociación de Agricultores de Palma de la carretera y ramales “AGROPALCAR” en la zona de la carretera entre los kilómetros 32 al 45, para que contribuya a mejorar los ingresos de pequeños cultivadores de palma, generación de empleo y a la convivencia pacífica de la región.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Recolectar, recepcionar y sistematizar la documentación de todos los asociados de “AGROPALCAR” para acceder al crédito de fomento a través de la línea FINAGRO, utilizando como intermediario financiero el Banco Agrario de Colombia.

- ❖ Apoyar la elaboración de documentos de constitución y realizar el proceso de legalización de la asociación ante las respectivas entidades.

- ❖ Definir relaciones entre la empresa y los productores vinculados mediante **contratos formales integrales** de financiamientos, asistencia técnica, comercialización y recuperación de inversión.

- ❖ Diseñar y formular el proyecto de crédito para la siembra de 508 hectáreas de Palma de Aceite por parte de la Asociación “AGROPALCAR”.

- ❖ Presentación del Proyecto ante el intermediario financiero Banco Agrario de Colombia.

- ❖ Desarrollar un programa de capacitación y acompañamiento técnico en gestión socioempresarial dirigido a los pequeños productores campesinos, para dinamizar la organización y participación efectiva en el proceso empresarial que les permita ganar poder de negociación.

4. INFORMACIÓN GENERAL

La Corporación para el Desarrollo Agroempresarial de Tumaco **CORDEAGROPAZ** es una **ALIANZA ESTRATEGICA**, de carácter mixta, sin ánimo de lucro y de derecho privado, que surge de la Alcaldía Municipal y un grupo de empresarios palmeros locales y de líderes campesinos, que preocupados por la falta de alternativas para el desarrollo y fortalecimiento productivo del campesino, por la baja rentabilidad de los sistemas de producción tradicionales y por el crecimiento acelerado de los fenómenos de violencia que afecta a la región y al país, toman la decisión de construir este programa desde 1998, con el apoyo de organismos nacionales e internacionales, como el fondo DRI, Fedepalma, Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola IICA y la Corporación Colombia Internacional CCI.

4.1 QUIENES LA CONFORMAN?

CORDEAGROPAZ, actualmente esta integrada por más de 20 socios así: Alcaldía Municipal, Astorga S.A., Palmas de Tumaco, Palmar Santa Elena, Palmas Oleaginosas Salamanca, Palmas Santa fe, Agrigan, Palmitos del paraíso, Central Manigua, Inverpacifico, Palmeiras, Araki, CORPOICA, Cámara de Comercio, Sociedad Portuaria Regional, Copesnar, Proyecto ALA 93/51, ECOPETROL, SENA, Universidad de Nariño, la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC), Entidades Financieras y Organizaciones Campesinas.

4.2 CUAL ES SU MISIÓN?

Su misión es servir de UNIDAD DE GESTION encargada de gerencia, coordinar, administrar, promover, concertar y liderar proyectos Agro empresariales factibles, dirigido a unidades familiares de escasos recursos económicos del área rural y urbana, cuyos productos sean competitivos y con una amplia demanda en los mercados nacionales e internacionales, a fin de elevar la capacidad de organización empresarial, los niveles de ingreso y calidad de vida del sector campesino de Tumaco.

En este sentido CORDEAGROPAZ cumple dos funciones fundamentales: En primer lugar, actúa como organización “incubadora” de las Asociaciones o empresas de Base y de la empresa de segundo grado que articule a la red de Asociaciones de productores de los diferentes núcleos.

En segundo lugar, es el organismo que realiza las actividades de promoción del proyecto entre la población objetivo, presta los servicios de acompañamiento técnico y empresarial a los campesinos

4.3 COMO SE FINANCIA?

Para su financiación la corporación cuenta principalmente con el aporte de la empresa privada equivalente a 35 centavos por kilo de fruto producidos mensualmente, de la Alcaldía municipal representado en bienes y servicios, apoyo institucional y técnico de los socios y recursos de entidades nacionales,

como los asignados inicialmente por cofinanciación por parte del Fondo de Desarrollo Rural Integral (DRI) y últimamente el apoyo de la Corporación para el desarrollo de las Micro empresas fortaleciendo el proceso de capacitación socio-empresarial dirigido a los pequeños productores palmeros

5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE PASANTIA

El cultivo de Palma Africana en el Municipio de San Andrés de Tumaco ha logrado un desarrollo en los últimos años, debido básicamente a las condiciones óptimas que tiene la zona como son: suelo, clima, suficiente capacidad instalada industrial, comercialización del producto, oferta, tecnología, infraestructura para la exportación de aceite, entre otras ventajas comparativas que tiene la zona de la carretera y ramales, estas condiciones garantizan el fomento y la inversión del cultivo para productores de la zona rural.

El proyecto de inversión de Palma de Aceite es un complemento para lograr el mejoramiento y fortalecimiento del sistema de producción de fincas de los asociados de **“AGROPALCAR”** es decir, se aspira que las unidades familiares (UF) introduzcan en sus sistemas como cultivo principal la palma de aceite complementando con el manejo de los cultivos de pan coger como: plátano, cacao, yuca, coco.

5.1 PROCESO DE ORGANIZACIÓN DE AGROPALCAR

El proyecto de inversión mediante el esquema de alianza estratégica CORDEAGROPAZ – INSTITUCIONES – SECTOR PRIVADO han unificado esfuerzos para el proceso de organización formal de los pequeños agricultores, para lograr la constitución y puesto en marcha de **“AGROPALCAR”** se adelantaron las siguientes actividades:

- Promoción del proyecto.
- Identificación de la zona para el cultivo.
- Identificar y seleccionar agricultores que llenen los requisitos técnicos exigidos.
- Proceso de capacitación S E N A – CORDEAGROPAZ.

Del resultado de este proceso se crea en la vereda de Juan Domingo la quinta Asociación de Pequeños Agricultores conformada por 122 Asociados de las veredas de Pueblo Nuevo, Juan Domingo, La Brava, La Cortadura, Vuelta del Carmen, Villa Rica, Kil. -35, Kil -36, Vuelta Larga, Tangareal, Guachal, Albania, Peña Colorada, El Descanso, El Caucho, Dos quebradas y Tangareal del Mira que se encuentran bañadas por los Ríos Mira y Caunapí.

6. MARCO DE REFERENCIA

Para iniciar es conveniente hacer una síntesis general de la situación social que se refleja en Tumaco, la mayor parte de la población rural presenta bajos ingresos debido a la baja productividad de los sistemas de producción tradicionales, el campesino se siente desestimulado y termina vendiendo sus tierras, acelerando el proceso de concentración de la propiedad rural, originando una crisis del sector productivo local, que culmina con una alta emigración del campo a la ciudad, se incrementan los niveles de desempleo y se agudizan los cordones de hacinamiento y miseria, que sumados al crecimiento alarmante de los cultivos ilícitos y la presencia de grupos subversivos principalmente en las comunidades rurales, se ha incubado una situación que amenaza con llevar a la región a situaciones de conflicto social y violencia.

Para darle solución a los diferentes problemas que aquejan a la región, CORDEAGROPAZ, se ha dedicado a implementar proyectos factibles y rentables para el desarrollo Agroempresarial en el Municipio de Tumaco, generando condiciones para un manejo y aprovechamiento adecuado de los recursos naturales, diseñar y estructurar procesos formativos que estimulen la creatividad, el ingenio y la capacidad de capital humano nariñense.¹ Para articular y cohesionar la construcción colectiva de la región, de igual manera es necesario estructurar procesos integrales de modernización y fortalecimiento de las comunidades, para una región eficaz, eficiente y equitativa.

¹ Plan de Desarrollo Departamental 1998 –2002 Pág. 10

También es importante aprovechar las grandes ventajas comparativas y competitivas que tiene el puerto de Tumaco.

La creación y consolidación de ventajas competitivas en cadenas agroindustriales esta asociada a la posibilidad de conformar estructuras productivas y organizaciones capaces de desarrollar economías de especialización, de escala y de alcance² derivados de la forma como se integren las diferentes fases y actividades que componen la cadena productiva.

Para la puesta en marcha de AGROPALCAR, atendiendo la dinámica que exige el proceso de desarrollo que viene construyendo CORDEAGROPAZ, se ha procedido a diseñar y dar inicio al plan de asesoría, capacitación y acompañamiento para la gestión socio-empresarial y técnica, dirigido a los pequeños productores, con el fin de proponer una “solución institucional” adecuada a los objetivos planteados y una estructura orgánica para cada una de las etapas; La instalación o ejecución y el funcionamiento u operación, teniendo criterios de convivencia y funcionalidad.³ “La solución institucional” esta orientada a crear un ente jurídico(empresa) para ello ha sido necesario realizar las fases del proceso de intervención la primera actividad son las reuniones de motivación y sensibilización a las comunidades donde CORDEAGROPAZ informa los objetivos, alcances y requisitos que exige el programa, en segunda instancia se recoge información básica de las unidades familiares (UF) a través del diligenciamiento de una ficha técnica, en tercer lugar se selecciona los agricultores que cumplan los criterios que CORDEAGROPAZ a estipulado, El cuarto momento es la iniciación de los talleres de capacitación con los agricultores seleccionados, para

² ZAPATA ESCORRERA, Carlos. Administración Moderna. McGRAW-HILL Pág. 21

³ MIRANDA MIRANDA, Juan José. La Organización. Universidad Nacional Pág. 140

conformación de las empresas asociativas⁴ que mas se ajuste a las características económicas y socio – culturales de las comunidades de la región, y por ultimo se continua la capacitación, asesoría y acompañamiento permanente a la empresa asociativa constituida, hasta lograr su consolidación y autogestión como empresa.

Para el plan de capacitación socio-empresarial y agronómico para los pequeños productores de palma se utilizan los materiales impresos a manera de módulos temáticos, para desarrollar aspectos organizativos, contables, administrativos y empresariales, a través de cuentos cortos que simulen situaciones- problema y lecturas de temas concretos para analizar en pequeños grupos.

El componente de la organización y gestión empresarial ya sea para la etapa de instalación como fase de operación, corresponde a una estructura que garantice el logro de los objetivos y metas, en armonía con la naturaleza, el tamaño y complejidad de las necesidades y disponibilidades de recursos humanos, materiales, informaticos y financieros.⁵ Se trabaja en la sensibilización comunitaria (organización de la comunidad), dinámica asociativa empresarial (organización empresarial), planificación del crédito (planificación financiera de los recursos), Aspectos legales y apoyo para la constitución legal de la asociación (legalización de la empresa asociativa), fundamentos administrativos y contables (asesoría socio-empresarial) donde se da a conocer la importancia de la planeación, organización, dirección y control de la empresa.

La planeación tiene una implicación futura, que se tiene cierta habilidad para el diseño de planes a fin de lograr los objetivos. En suma es un curso de accion predeterminado.

⁴ Documentos elaborados por CORDEAGROPAZ

⁵MIRANDA MIRANDA, Juan José. La organización. Universidad Nacional Pág. 165

La planeación es algo que hacemos antes de adoptar una acción; Es decir, es la toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir que hacer y como hacerlo antes de que se requiera la acción. Incluye determinar la misión, identificar los resultados y fijar objetivos específicos, así como políticas para el desarrollo, programas y procedimientos para alcanzarlos. La planeación ofrece un marco de referencia para integrar los sistemas complejos de decisiones futuras interrelacionadas. La planeación integral es una actividad total de una organización como un sistema de acuerdo con sus metas. Futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo un plan.⁶

La mayoría de las organizaciones operan en un medio cambiante. Deben estar preparadas para aceptar el cambio como la secuencia inevitable de operar en un mundo dinámico.

La rápidamente creciente tecnología ha subrayado también la necesidad de la planeación, las empresas que no están al día con la tecnología actual tienen problemas a corto plazo. Además, las empresas no consientes de los cambios técnicos que seguramente ocurrirán en los próximos cinco o veinte años, estarán en desventaja. Por otra parte, la organización que emprenda un medio cambiante ha encontrado con frecuencia muchos obstáculos que hacen que la planeación para la adaptación óptima sea difícil. La atención explícita a la planeación y las prioridades alienta a los individuos y las organizaciones a enfocarse en resultados relevantes más que en actividades interminables.

⁶ PRESTO. P. Le Brenton and Dale A. Henning, Planning Theory, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N, 1961. p. 7.

Una organización es tanto un fin articulado como un mecanismo establecido para lograrlo. La mayoría de las organizaciones evalúan constantemente sus fines, cuestionan, verifican y redefinen la forma en que interactúan con su medio... las organizaciones deben también modificar constantemente y refinar los mecanismos por medio de los cuales alcanzan sus objetivos; definir su estructura de roles y relaciones y sus procesos de control y toma de decisiones.⁷

El control es la base del proceso administrativo que debe mantener la actividad organizacional dentro de límites permisibles, de acuerdo con las expectativas.

El control organizacional está irremediabilmente relacionado con la planeación. Los planes son el marco de referencia dentro del cual funciona el proceso de control. Por otra parte, la retroalimentación de la fase de control con frecuencia identifica la necesidad de planes o estrategias nuevos o ajustados.

El control tiene que ver no solamente con los acontecimientos directamente relacionados con el logro de fines importantes, si no también con mantener a la organización en una condición en la que pueda funcionar adecuadamente para alcanzar estos propósitos fundamentales.⁸

⁷ RAYMOND E. Miles and Charles C. Snow, *Organizational strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1978, p, 3

⁸ JOSEPH A. Litter, *The Analysis of Organizations*, 2d ed., John Wiley & Sons, Inc., New York. 1973, p. 528.

7. METODOLOGIA

7.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se realizará en el transcurso de la pasantía es de observación directa y se apoyará en la investigación descriptiva, donde se describirán todos los hechos y acontecimientos.

7.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

El método estará basado mediante técnicas específicas como el método inductivo, deductivo, para realizar el acompañamiento en el proceso de creación y legalización de la empresa Asociativa, la preparación, presentación y gestión del proyecto para la consecución del crédito y la dirección y administración de la entidad.

7.3 FUENTES DE INFORMACION

7.3.1 Información Primaria. La información primaria se recogerá mediante la observación directa y el registro directo de los acontecimientos, donde se promueva la reflexión y la participación directa de los pequeños productores con el fin de identificar problemas, necesidades,

oportunidades y amenazas; Pero también donde se planteen alternativas de solución.

7.3.2 Información Secundaria. La información secundaria se recolectará mediante textos, documentos, informes y revistas, entre ellos están el plan de desarrollo Municipal y Departamental, Fedepalma, guías para el desarrollo de empresas grupales que son publicados por el Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura (IICA), informes que reporta la cámara de comercio, boletines que saca CORPOICA, y archivos del centro de estudios ganaderos y agrícolas, entre otros.

7.4 FASES DEL PROCESO METODOLOGICO

- Identificación de los cuatro (4) núcleos Juan Domingo, Pueblo Nuevo, Peña Colorada y Descanso.
- Reuniones de presentación y reconocimiento de los asociados
- Recolección de información de cada beneficiario mediante una ficha técnica.
- Legalización de documentos de la Asociación (notaria, cámara de comercio y DIAN)
- Recolección de la documentación de los agricultores fotocopia de cedula, títulos de propiedad, matrícula inmobiliaria, declaración extra proceso, planos de fincas y balances.

- Formulación del proyecto para presentar al Banco Agrario de Colombia.
- Proceso de capacitación administrativa y empresarial.

Para las capacitaciones administrativa y empresarial se han utilizado los materiales que ha diseñado la área socio-empresarial de CORDEAGROPAZ, cuyos módulos han servido de ayuda tanto para los instructores como para los agricultores.

Con la capacitación que sé esta dictando se quiere, que además de adquirir una mentalidad más empresarial, se produzca un cambio de actitud, individual y colectiva. Una persona mas ética, solidaria y más responsable, tanto en el núcleo familiar, como con la organización.

8. DESARROLLO DE LA PASANTIA

8.1 PROCESO DE CONSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN

Para realizar el proceso de constitución de AGROPALCAR, es importante recordar la historia de Tumaco, la cual se destaca una serie de organizaciones que se las puede clasificar en dos grupos, formales e informales.

Las formales son grupos de personas que han sido reconocidas legalmente a través de una personería jurídica o registro mercantil y que tienen un cierto poder de convocatoria e intentan resolver problemas de tipo comunitario, productivo o social, aunque algunas carecen de credibilidad debido a los mínimos resultados de su gestión (malos manejos, información muy cerrada).

Las informales aunque en la zona se presenta el comportamiento individualista que afecta las actividades de tipo comunitario, sin embargo, para resolver conflictos colectivos de orden menor, solucionar problemas y desarrollar pequeños proyectos de resultados inmediatos, se organizan en torno a un líder elegido por ellos mismos, como ocurre con la búsqueda de acceso a servicios de energía eléctrica, construcción de saltaderos, tanques de reserva de agua potable, entre otros; igualmente, para desarrollar actividades de tipo social y cultural se agrupan de manera espontánea, distribuyéndose responsabilidades para el logro de objetivos comunes. También es común que se organicen de esta manera para resolver problemas de generación de ingresos.

De esta manera y de acuerdo al convenio de pasantía celebrado entre la facultad de ciencias económicas y administrativas – FACEA y la Corporación para el Desarrollo Agroempresarial de Tumaco – CORDEAGROPAZ, se hace efectiva la practica de pasantía, desarrollando las funciones concernientes a la creación y puesta en marcha de la Asociación de Agricultores de Palma de la Carretera y Ramales AGROPALCAR, para el cultivo de 508 hectáreas de palma de aceite. Contribuyendo a constituir nuevas organizaciones con visión y mente empresarial que busquen el desarrollo económico de los agricultores y de igual manera se establezcan alternativas de generación de empleo e ingresos a las comunidades de la zona rural. También se contribuye a la aplicación y desarrollo de técnicas administrativas y económicas como implementación de nuevos modelos gerenciales, alianzas estratégicas, economías de escala, a organizarse empresarialmente, a trabajar de manera colectiva y no individual. Igualmente, sensibilizar a las comunidades, crear sentido de pertenencia y que miren a su finca como empresa. Así mismo se ha contribuido en concientizar a la gente para que vuelvan a creer en las organizaciones campesinas ya que estas han perdido toda credibilidad. También se ha colaborado en buscar nuevas fuentes de financiación y organizaciones (nacionales e internacionales) que estén interesadas en apoyar proyectos factibles y rentables, todo esto por un mejoramiento de la calidad de vida de los agricultores y la convivencia pacífica de la región.

Inicialmente el Gerente de CORDEAGROPAZ hacia el papel de Gerente gestor de la empresa. Pero una vez constituida la organización la Junta Directiva estudia diferentes hojas de vida, seleccionando, al señor Jaime Enrique Yaguapaz estudiante de administración de Empresas como gerente de la Asociación de Agricultores de Palma de la Carretera y Ramales AGROPALCAR, para que realice su periodo de pasantía en dicha organización y comience a realizar las gestiones y labores de conformación de la empresa, como persona Jurídica de derecho privado, independiente de CORDEAGROPAZ.

Una vez seleccionado como gerente de la asociación de Agricultores de Palma de la Carretera y Ramales se comienza a elaborar la respectiva documentación y legalización, así: En primer lugar se redacta y transcribe el acta de constitución y estatutos de AGROPALCAR, luego se da el reconocimiento del acta de constitución y estatutos ante la notaria única del circuito de Tumaco, Nariño, echo el reconocimiento el paso siguiente fue llevar el acta de constitución y estatutos a cámara de comercio Tumaco para que sea diligenciado el certificado de existencia y representación de la Asociación de Agricultores de Palma de la Carretera y Ramales AGROPALCAR, (ver anexo A) quedando legalmente constituida el trece (13) de agosto 2001 e inscrita en cámara de comercio de Tumaco en el libro I, bajo el No. 00183, paso seguido fue dirigirse a la Dirección de Impuestos Nacionales DIAN a pedir la solicitud de asignación del registro único tributario NIT, echa la solicitud se viaja a la ciudad de pasto para que sea registrado en el sistema y de igual forma asignen el numero de identificación tributaria, una vez registrado la DIAN hace entrega del provisional, asignando el NIT No. 840.000.649-7 para la Asociación de Agricultores de Palma de la Carretera y Ramales AGROPALCAR, comprometiéndose ha entregar la tarjeta del NIT dentro de seis a ocho meses, dicha tarjeta se reclamará en las oficinas de la DIAN Tumaco.

Se procede a la apertura de una cuenta de ahorros en el Banco Agrario de Colombia, para cuyo manejo se registraron tres (3) firmas, así: Una de tipo A del Sr. Gerente y dos (2) de tipo B; Sres. Carlos Castro y Antonio Rosero, para realizar algún retiro necesariamente deben contarse con dos (2) firmas (tipo A y una tipo B) la apertura de dicha cuenta se hizo por un valor de doscientos mil pesos.

Por otra parte se visita a los diferentes núcleos (Pueblo nuevo, Juan Domingo, Peña Colorada y el Descanso) que conforman la Asociación para el reconocimiento del área y presentación ante los diferentes miembros de la organización, además manifestarles cuales son los objetivos de la visita y de la misma forma recolectar la información primaria por medio de una ficha técnica (ver anexo B) que va dirigida a la unidad familiar de producción con el objetivo de identificar cuales son las características de la vivienda, nivel educativo, tipo de salud que recibe, si tiene cultivos de palma, los gastos mensuales de la unidad familiar, los ingresos de la unidad familiar por mes, como se llega donde se va a desarrollar el proyecto de palma, cual es la composición familiar y la descripción del predio. Así mismo se realiza el levantamiento de información de los activos de cada uno de los asociados.

Una vez legalizada la organización se estudia en reunión de Junta Directiva la posibilidad de incluir un nuevo grupo de personas que venían en proceso de capacitación a la Asociación, en dicha reunión se analiza las ventajas y desventajas que traería la incorporación de los nuevos asociados. También se analiza caso por caso teniendo en cuenta; Ubicación del predio, extensión a comprender para el proyecto de palma de aceite y relaciones e integración de los aspirantes con la comunidad.

Analizado todos los criterios y considerando la ventaja de ampliar y fortalecer la Asociación, se aprobó la vinculación de 40 nuevos asociados pertenecientes al núcleo denominado el Descanso; es decir, pertenecientes a las veredas de Dos Quebradas, La Vega, El Caucho, El Descanso, Vuelta del Carmen y Kilómetro 35, con la vinculación de este grupo la Asociación suma un total de 122 pequeños agricultores, quedando como una de las empresas campesinas con mayor número

de beneficiarios de las que viene liderando CORDEAGROPAZ y como una de las más grande que existe actualmente en el municipio de Tumaco.

Se diseña la estructura organizacional de la Asociación de Agricultores de Palma de la Carretera y Ramales AGROPALCAR la cual esta conformada por: (Ver anexo C)

- ✓ *Asamblea General de Asociados*, conformada por los 81 asociados fundadores y 40 asociados aceptados después de la constitución de la organización.
- ✓ *Junta Directiva*, conformada por nueve (9) miembros así: Dos (2) del Núcleo de pueblo Nuevo, dos(2) del núcleo de Juan Domingo, dos (2) del núcleo de peña Colorada y dos (2) del núcleo del Descanso y el representante legal de la empresa ejecutora, es decir, CORDEAGROPAZ, de los cuales son cinco(5) principales y cuatro (4) suplentes.
- ✓ *Gerente*, se encarga de la dirección y Administración de la empresa Asociativa y demás funciones asignadas en los estatutos.
- ✓ *Revisor Fiscal*, se encarga de auditar los estados financieros y velar por los intereses de los Asociados.
- ✓ *Contador*, se encarga del manejo de las cuentas, créditos y balances de los productores vinculados y de los recursos financieros recibidos en el transcurso del desarrollo del proyecto.
- ✓ *Secretaria*, se encarga de la recepción y demás funciones que le sean asignadas por el Gerente.

- ✓ *Agrónomo*, se encarga de la parte de producción; es decir, todo lo relacionado a vivero, planes de establecimiento, las fases de siembra, sostenimiento y cosecha, provisión y suministro de insumos.

- ✓ *Agricultores*, son los dueños de los predios y del proyecto, se encargaran de los trabajos de campo cada uno en su finca de acuerdo a las indicaciones del ingeniero Agrónomo.

En el cumplimiento del objetivo de organizar la Asociación se presentaron “temores o miedo” que los agricultores tienen al desarrollar el programa ya que se esta implementando un nuevo modelo de organización.

Lo anterior se debe a que sé esta trabajando en un renglón donde los pequeños campesinos no tienen mentalidad empresarial, donde se resisten a cambiar su forma de pensar, sus costumbres culturales, étnicas y sociales, donde no hay visión empresarial, donde solo se piensa en él “yo” y no en el beneficio colectivo, donde el nivel educativo es bajo y otros factores como la aparición de cultivos ilícitos y la presencia de grupos armados al margen de la ley ha hecho que se tenga que trabajar muy duro en la sensibilización y consientización de la gente.

Es de resaltar que la empresa gestora CORDEAGROPAZ, proporciona la asistencia técnica especializada a todos los productores vinculados, de igual manera CORDEAGROPAZ se encargara del área de desarrollo social, la cual esta conformada por un sociólogo, un trabajador social, un economista, un ingeniero industrial y un administrador de empresas, quienes se encargaran de las labores de promoción, capacitación, fomento y desarrollo comunitario. Esta área representa una externalidad para la empresa de AGROPALCAR.

8.2 ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS

Una vez aceptado el grupo del descanso, se comienza a realizar la minuta de declaración extra procesal para cada asociado que no tiene título de propiedad de la finca, para ello se realizaron 110 minutas de declaración extraproceso, paso seguido se hace firmar por dos testigos que conocen al dueño del predio por mas de 20 años, se diligencia ante la notaria única del circuito de Tumaco. Igualmente, se elaboraron los cuadros de distribución de la finca, relación de tenencia del agricultor y relación del numero de hectáreas. (ver cuadros 1,2,3)

Así mismo se elaboraron los balances de acuerdo a la información recogida en el formato de la ficha técnica, para ello se prepararon los balances y estados de resultados a 31 de junio de 2001 para cada agricultor realizando un total de 122 balances. También se realizó el balance general y estado de resultados de la Asociación.

En cuanto a los documentos se han elaborado los contratos de comodato a favor de la Asociación de Agricultores de Palma de la Carretera y Ramales AGROPALCAR, para aquellos asociados que tienen título de propiedad de la finca, este contrato se realiza con el objetivo de que el agricultor entregue en comodato su predio a favor de la Asociación por el periodo que dure el crédito, es decir, doce (12) años. El área del inmueble que se ha recibido a título de comodato, será para uso exclusivo del cultivo de palma africana, de acuerdo con el cronograma del proyecto y el plan de desembolso que han suscrito la Asociación y el Banco Agrario de Colombia S.A. Este contrato se realiza para asegurar que el agricultor venda su predio a terceras personas cuando ya este sembrado. También es bueno aclarar que el agricultor solo entrega en comodato

el área que vaya ha ser sembrada de palma africana, el contrato tendrá una duración de doce años, a partir de la fecha de perfeccionamiento del contrato, la terminación del contrato de comodato se da una vez cancelada la totalidad de la obligación crediticia contraída con el Banco Agrario de Colombia. (ver anexo D)

De igual forma, se han realizado los contratos de prenda agraria abierta sin tenencia a favor de la Asociación de Agricultores de Palma de la Carretera y Ramales AGROPALCAR, para los asociados que no tienen titulo de propiedad del predio, pero que es poseedor de la finca por mas de veinte (20) años, y actualmente esta en tramite la solicitud ante el INCORA para la legalización y titulación, con el compromiso de que una vez legalizado la tenencia del predio se entregara inmediatamente en comodato a la Asociación, este contrato se realiza entre el asociado y la Asociación, donde el agricultor entrega en pignoración a la acreedora prenda (Asociación) la extensión de hectáreas cultivadas de palma africana, en el contrato se estipula la extensión del predio, el numero de palmas y el valor de la prenda agraria abierta sin tenencia. (ver anexo E)

Igualmente, se ha elaborado el contrato de prenda agraria abierta sin tenencia otorgado por AGROPALCAR, a favor de CORDEAGROPAZ, endosado al Banco Agrario de Colombia, este contrato se elabora con el objeto de que la Asociación constituya a favor de CORDEAGROPAZ prenda agraria abierta sin tenencia sobre una extensión de 508 hectáreas cultivadas de palma africana, equivalente a 66.040 palmas, de variedad Tenera – ICA – CORPOICA y IRHO, de la estación socfindo, de Indonesia y la producción correspondiente desde la cosecha del primer año hasta el año doce(12), cuya extensión esta distribuida en las parcelas de los asociados, ubicados en la carretera y ramales, veredas de, Vuelta Larga, Pueblo Nuevo, La Brava, La Cortadura, Juan Domingo, Tangareal, kilómetro 35, kilómetro 36, Dos Quebradas, Villa Rica, Las Peñas Astorga, Guachal, Bocas de

Cajapi, Tangareal del Mira, Vuelta del Carmen, El Caucho, El descanso y Peña Colorada, quienes a su vez han suscrito a favor de AGROPALCAR prenda agraria abierta de primer grado, sobre el cultivo y la producción de palma de aceite de igual manera la prenda agraria abierta sin tenencia se constituye por el valor del crédito solicitado al Banco Agrario de Colombia, a favor de CORDEAGROPAZ y este endosa en garantía el contrato de prenda agraria abierta sin tenencia a favor del Banco Agrario de Colombia. El endoso al Banco Agrario de Colombia del contrato de prenda agraria abierta entre la Asociación de Agricultores de Palma de la Carretera y Ramales AGROPALCAR y la Corporación para el Desarrollo Agroempresarial de Tumaco CORDEAGROPAZ, se constituye para garantizar el pago de la obligación crediticia contraída por AGROPALCAR con el Banco Agrario de Colombia S.A. (ver anexo F)

Por ultimo, se elaboraron las autorizaciones donde cada asociado autoriza al Representante Legal de la Asociación de Agricultores de Palma de la Carretera y Ramales AGROPALCAR para que realice en representación de la Asociación los tramites pertinentes y suscriba los convenios correspondientes que permitan acceder a la financiación del crédito asociativo ante el Banco Agrario y el Fondo de Inversión para la Paz FIP, con el fin de gestionar los recursos del crédito para la siembra de 508 hectáreas de palma de aceite, en los diferentes predios pertenecientes a los asociados de la empresa AGROPALCAR. (ver anexo G)

Paso seguido se reúne a todos los asociados para firmar y autenticar los contratos, autorizaciones y balances ante la notaria única del circuito de Tumaco, por otra parte los contratos de comodato, prenda agraria abierta sin tenencia individual y global se registran en cámara de comercio con el fin de que estos tengan validez jurídica.

Una de las dificultades que se presentaron en cumplimiento de este objetivo fue la dispersión geográfica de los asociados hace que haya demora para recoger la documentación e información necesaria para el crédito. Se contrata a un abogado para que realizara el estudio jurídico de la Asociación ya que este es un requisito indispensable que el Banco exige para la aprobación del crédito, de igual forma se solicita formalmente a la oficina de instrumentos públicos los certificados de libertad y tradición para los asociados que tienen título de propiedad del predio a sembrar, en total se solicitaron doce (12) certificados.

Una vez elaborado todos los requisitos que exige el Banco y el Fondo de Inversión para la Paz FIP, se elaboro el proyecto de solicitud del crédito línea FINAGRO, donde se hace la solicitud, planificación y condiciones financieras del crédito, también se realiza la justificación técnica, antecedentes de la Asociación, justificación económica, estados financieros y el plano de donde están localizados los diferentes predios. (ver anexo H)

Recepcionado y sistematizado toda la información requerida por el Banco se realiza todo el paquete de documentos y se presenta el proyecto al Banco Agrario de Colombia S.A., agencia Tumaco, el día veinticinco (25) de septiembre de 2001 para que sea estudiado por la vicepresidencia de crédito.

Presentado el proyecto de factibilidad al Banco Agrario de Colombia, el dieciséis (16) de octubre de 2001, el Comité Directivo Nacional de Crédito, en su sesión del (11) once de octubre de 2001, decidió aprobar el crédito a favor de la Asociación de Agricultores de Palma de la Carretera y Ramales AGROPALCAR, para sembrar 508 hectáreas de palma de aceite, por un valor de 1.341.120.000.00

pesos a razón de 2.640.000.00 pesos/ hectárea, bajo la línea FINAGRO – Línea especial siembra y mantenimiento de cultivos de tardío rendimiento.(ver anexo J)

Una vez aprobado el proyecto por parte del Banco Agrario de Colombia se viaja a la ciudad de Bogota para entrevistarse con la doctora Olga Lucia Echeverri, directora del Fondo de Inversión para la Paz FIP, para ultimar detalles sobre el convenio de cooperación entre el Fondo de Inversión para la Paz FIP – AGROPALCAR – CORDEAGROPAZ, por un valor de 894.080.000.00 pesos (Ver anexo K) Una vez discutido dicho convenio se pasa a perfeccionar el contrato con la firma de las partes, firmado el convenio, el Fondo de Inversión para la Paz por medio del programa campo en acción hace el primer desembolso a la entidad fiduciaria contratada.

Para el desarrollo del proyecto se suscribe un convenio de Alianza Estratégica entre la Asociación de Agricultores de Palma de la Carretera y Ramales AGROPALCAR y CORDEAGROPAZ, con el objeto de delegar el proceso de Gestión, Administración, control técnico y financiero de las inversiones de los créditos asociativos asignados por el Banco Agrario de Colombia para el sostenimiento y cultivo de palma Africana.(Ver anexo L)

Por otra parte, se firma un contrato de colaboración empresarial entre CORDEAGROPAZ Y AGROPALCAR, con el objeto de garantizar la asistencia técnica agropecuaria prestada por CORDEAGROPAZ, para la siembra y manejo cultural del cultivo de palma africana, asesorar en gestión y desarrollo empresarial para asegurar que la capacitación y la transferencia de tecnología sean efectivamente recibidas por los asociados de AGROPALCAR.(Ver anexo M)

En el desarrollo de la pasantía y en cumplimiento del objetivo se presentaron dificultades que en su momento hicieron tambalear el proyecto pero que gracias a la asesoría de CORDEAGROPAZ, se sortearon dichas dificultades y se ha sacado adelante el proyecto de cultivo de palma africana. Siendo el proyecto de mayores avances y donde todos sus integrantes están comprometidos con el mismo.

A pesar de que el proyecto de palma es viable y lo más importante que es rentable con respecto a otros proyectos agroindustriales, se han tenido dificultades como que los agricultores creen que el desarrollo del proyecto no va a cumplir con lo que promete. El creer que el fruto que se coseche las empresas extractoras no lo compren. El creer que el cultivo de palma es muy a largo plazo, desconfianza frente a los organismos “institucional o gubernamental.” El miedo a perder sus tierras.

8.3 FUENTES DE FINANCIACIÓN

Para el desarrollo del proyecto de palma africana se ha considerado como fuentes de financiación para sembrar las 508 hectáreas de palma, el Fondo de Inversión para la Paz FIP con el 40% y el Banco Agrario de Colombia S.A. a través de línea FINAGRO con el 60% y un mínimo aporte de los asociados beneficiarios del proyecto el cual estará representado en mano de obra.

8.3.1 Fondo de Inversión para la Paz FIP. Por las características de la población objetivo, de la región y el diseño institucional del proyecto, esta iniciativa encaja directamente dentro de las prioridades y criterios de asignación de recursos del fondo de inversión para la paz – FIP. Lo

importante ha sido la contribución como aportes de capital al patrimonio autónomo que constituyo AGROPALCAR para ejecutar el proyecto. Estos recursos son capitalizados en cabeza de los campesinos, el fondo de inversión para la paz asigno para la implementación del proyecto de palma el 40% del valor total del proyecto, los cuales se distribuyen así: 30% en inversiones prediales de palma y 10% en actividades de acompañamiento, asesoría y asistencia técnica.

8.3.2 Crédito Bancario. Considerando la necesidad de complementar los recursos de capital con crédito bancario, CORDEAGROPAZ, ha realizado la suscripción de un convenio marco institucional con el Banco Agrario de Colombia S.A. (ver anexo N), para la financiación de la primera fase de siembra de 4.000 hectáreas de palma de aceite. Con el fin de apalancar las garantías se ha hecho necesario incorporar la figura de contrato de fidecomiso de las tierras de los campesinos asociados al programa, más el aval del Fondo Agropecuario de Garantía FAG.

Gracias a este convenio el Banco Agrario de Colombia aprobó el 60% del valor total del proyecto, los cuales se distribuirán para preparación, mantenimiento y siembra de las 508 hectáreas de palma africana en los predios de los asociados.

El crédito es de línea especial FINAGRO, con tres (3) años de periodo de gracia, a doce (12) años de plazo, con el respaldo del Fondo Agropecuario de Garantías FAG, hasta del 80% del valor aprobado por el banco y el 20% restante se asegura la cosecha mediante un contrato de comercialización con la empresa extractora ARAKI S.A. (ver anexo P), el pago del crédito se garantiza a través del descuento

que la empresa le hace al agricultor al momento de la venta y esta traslada los recursos a la entidad fiduciaria contratada.

8.4 PROCESO DE CAPACITACIÓN

En cuanto al proceso de capacitación socio-empresarial, con el apoyo institucional de CORDEAGROPAZ en particular con el coordinador socio – empresarial se ha desarrollado diferentes módulos de capacitación a través de talleres participativos, según el área, para ello se ha diseñado tres áreas así: Una primer área socio – organizativa y empresarial, una segunda que comprende el área administrativa y una tercer área contable y financiera, cada una de estas áreas se dividen en diferentes módulos, para desarrollar cada modulo se ha realizado una alianza estratégica entre CORDEAGROPAZ – SENA – AGROPALCAR para que el SENA apoye con dos (2) instructores y estos dicten junto con el gerente las capacitaciones a los diferentes núcleos que conforman la organización.

Los módulos se desarrollan de acuerdo a las directrices que CORDEAGROPAZ a diseñado junto con el gerente. Los talleres se dictan cada ocho días en la zona rural de cada núcleo con una intensidad de seis (6) horas, los módulos dictados son los siguientes:

AREA SOCIO – ORGANIZATIVA Y EMPRESARIAL

- Liderazgo
- Comportamiento ético y valores

- Conocimiento y aplicación de estatutos
- Relaciones humanas
- Conocimiento entorno socio político

AREA ADMINISTRATIVA

- Planeación y gerencia estratégica
- Manejo y control de los recursos de crédito
- Planificación del trabajo en la finca

AREA CONTABLE Y FINANCIERA

- Análisis e interpretación de los estados financieros
- El presupuesto de la finca
- La contabilidad de la finca
- Análisis de los costos de producción

(ver anexos Q)

Es de anotar que terminado el curso, el SENA entrega a cada uno de los agricultores un certificado donde manifiesta que a cursado y aprobado dicho curso.

Una de las mayores dificultades que se presentaron en el desarrollo de la pasantía y que pusieron a tambalear el proyecto fue la deserción de algunos agricultores

que incentivados por la aparición de personas externas que llegan a las comunidades, incentivan a los campesinos para que se involucren en los cultivos ilícitos ya que son mucho más rentables. Este echo ha ocasionado deserción del programa por parte de algunos asociados, quedando 110 asociados. Sumado a esto el desinterés que muestran algunos asociados, ha hecho que se detenga el proceso hasta concientizarlos que este es un proyecto bueno y que en un futuro traerá mejoramiento de ingresos y calidad de vida para las unidades familiares.

8.5 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS

Para la administración de los recursos el Fondo de Inversión para la Paz FIP, recomienda que solo se asignaran los recursos siempre y cuando la entidad beneficiaria contrate a una entidad fiduciaria para que se encargue de la administración, inversión y pagos.

Para ello se solicitó a cinco entidades fiduciarias de reconocida trayectoria para que presenten sus propuestas de las cuales solo tres (3) fiduciarias enviaron sus propuestas, ellas son: FIDUBOGOTA, FIDUIFI Y FIDUAGRARIO.

En reunión de Junta Directiva se estudio las tres propuestas analizando las ventajas, desventajas, costos y rendimientos que cada una de ellas presentaba, después, de haber analizado cada una de las propuestas se escogió a la FIDUCIARIA BOGOTA S.A. para que se encargue de la administración, inversión y fuente de pago de los recursos que desembolse el Fondo de Inversión para la Paz FIP y el Banco Agrario de Colombia, para tal fin se ha firmado un contrato de

Fiducia mercantil entre la FIDUCIARIA BOGOTA S.A. Y La Asociación de Agricultores de Palma de la Carretera y Ramales - AGROPALCAR (Ver anexo R)

Es de anotar que para el pago de los recursos solamente se hará con el visto bueno del gerente de AGROPALCAR y el director de la entidad ejecutora, es decir, CORDEAGROPAZ. De igual manera para todas las decisiones que se vayan a tomar con respecto a los recursos será por medio de la JUNTA DEL FIDEICOMISO. Es el máximo órgano decisorio y deliberatorio del fideicomiso, el cual está integrado por seis (6) miembros, así: El Representante Legal del ejecutor CORDEAGROPAZ, Representante Legal del fideicomitente AGROPALCAR, un Representante de ARAKI, un Representante de la fiduciaria, un Representante del Banco Agrario y el supervisor del FIP, los tres primeros con voz y voto los restantes con voz pero sin voto, este comité se reunirá cada seis (6) meses.

Una vez contratada la entidad fiduciaria, el Fondo de Inversión para la Paz FIP ha desembolsado el 60% de los dineros a FIDUBOGOTA a una cuenta especial llamada PATRIMONIO AUTÓNOMO, por un valor de 536 millones de pesos. Echo el desembolso por parte del Fondo de Inversión para la Paz, se ha celebrado con la empresa de ARAKI S.A. un contrato de suministro de plántulas de palma de aceite (Ver anexo S) para que se encargue del 50% del vivero, este contrato asciende a la suma de 292.075.000.00 pesos; Así mismo se está ultimando detalles para que CORPOICA se encargue del otro 50% del vivero, es de anotar que con esta empresa no se ha celebrado ningún tipo de contrato por motivo de que se está dialogando para mirar la posibilidad de que le sean asignadas unas plántulas de dos meses en vivero a la Asociación, esto significaría para el proyecto un gran avance en lo que se refiere a tiempo, es decir, que la Asociación comenzaría a sembrar sus primeras plántulas en el mes de julio o agosto del 2002

y no como estaba establecido en el cronograma de trabajo que era para el próximo año.

Es importante rescatar que a pesar de las dificultades que se presentaron en el transcurso de la pasantía, se han sabido sortear los inconvenientes y se ha sacado adelante el objetivo principal de poner en marcha la Asociación de Agricultores de Palma de la Carretera y Ramales AGROPALCAR, y con muy buenas proyecciones para los próximos años. Cabe resaltar que gracias al acompañamiento y la asesoría de la Corporación para el Desarrollo Agroempresarial de Tumaco CORDEAGROPAZ, como empresa incubadora, gestora y ejecutora ha sido posible desarrollar los objetivos planteados en la propuesta de pasantía, el proceso de constitución – organización y presentación del proyecto al Fondo de Inversión para la Paz FIP y el Banco Agrario de Colombia S.A. y así poder sembrar las 508 hectáreas de palma de aceite previstas.

También es importante resaltar aquellos logros que se han obtenido, pero que no estaban contemplados en la propuesta de pasantía. Son aquellos otros logros no visibles y no tan fáciles de cuantificar pero de inmenso valor como son el sentido de pertenencia que se le ha inculcado a cada agricultor, aquel que siente un productor cuando siembra su primera palma; El sentido de reconocimiento, aquel que siente de parte del propio presidente de la nación un líder comunitario comprometido con su región. Hoy por hoy AGROPALCAR, a pesar de su corta vida jurídica, ya es reconocida en el ámbito nacional por su gestión y sus resultados, cuenta con el apoyo y el compromiso de las más importantes entidades y de las más altas personalidades del gobierno nacional, un logro definitivamente invaluable, el cual no es posible cuantificar.

8.6 RECURSO HUMANO

Por las características del programa se cuenta con un gran número de profesionales en las diferentes áreas Agronómica, Ingeniería Industrial, Agroindustria, Administración de Empresas, Antropología y Topografía.

Todos tienen una amplia experiencia, en proyectos de cooperación técnica en entidades internacionales y nacionales (Holanda, PUND, UNICEF, SENA e Instituciones Privadas). De igual manera se cuenta con el apoyo de estudiantes en periodo de pasantía del Sena y Universidad de Nariño.

8.7 INSTITUCIONES PRIVADAS Y GUBERNAMENTALES

Gracias al apoyo de las empresas privadas (palmicheras) gremios, instituciones y organizaciones campesinas, a fin de establecer una alianza estratégica por intermedio de CORDEAGROPAZ, se ha logrado la creación y puesta en marcha de AGROPALCAR.

Igualmente, se ha contado con el apoyo del gobierno nacional, por medio del Fondo de Inversión Para la Paz – FIP, específicamente con el programa campo en acción.

También gracias a la gestión de CORDEAGROPAZ, se tiene firmado un convenio para el apoyo de recursos de crédito del banco agrario – FINAGRO – para la

aprobación de proyectos productivos, de igual manera se cuenta con el apoyo de la corporación para el desarrollo de las microempresas entre otras.

9. PROYECCIONES DE AGROPALCAR

- Intervenir nuevas zonas de la carretera para ampliar o fortalecer la asociación con un segundo (2) proyecto de palma de aceite.

- Desarrollar un censo para aquellos asociados que tienen producción de palma y poder desarrollar la comercialización de fruto de manera colectiva por intermedio de la asociación.

- Implementar dos (2) micro empresas rurales de actividades conexas al cultivo de palma.

- Desarrollar un plan estratégico de desarrollo para la asociación para los próximos tres(3) años.

- Gestionar recursos para la construcción de una sede propia para la organización.

10. CONCLUSIONES

Culminado el periodo de pasantía en la Corporación para el Desarrollo Agroempresarial de Tumaco CORDEAGROPAZ, con el apoyo de las instituciones tanto privadas como publicas se ha logrado consolidar y poner en marcha la quinta (5) Asociación que viene liderando CORDEAGROPAZ con el objetivo de cumplir las 4000 hectáreas de palma africana, logrando así la constitución y puesta en marcha de la Asociación de Agricultores de Palma de la Carretera y Ramales AGROPALCAR.

El proyecto asociativo corresponde a los núcleos de Pueblo Nuevo, Peña Colorada, Juan Domingo y Descanso, conformada por 110 pequeños productores, que han tenido ha bien integrarse para adelantar la siembra de palma de aceite, mediante el esquema de alianza estratégica, con el aval y participación de las empresas palmicultoras (ARAKI S.A.)

La puesta en marcha de la presente empresa campesina, se ha logrado a través de la aprobación de recursos por parte de FINAGRO – Banco Agrario de Colombia y el Fondo de Inversión para la Paz – FIP, cuyo monto total asciende a la suma de 2.235 millones de pesos, para el establecimiento de 508 hectáreas de palma de aceite.

Para la Administración y pago de los recursos se ha constituido un fideicomiso con la fiduciaria BOGOTA. De esta manera, los pagos de los recursos se han

constituido un fideicomiso o junta administradora donde participan representantes con voz y voto por parte de AGROPALCAR, CORDEAGROPAZ y de la planta procesadora y con voz representantes del Banco, de la Fiducia y el FIP.

En cuanto a trabajo de Capacitación se ha logrado desarrollar los diferentes módulos programados a través de talleres participativos en los cuatro núcleos que conforman la Asociación, dejando siempre la consigna de que a la “finca hay que mirarla como empresa”.

De igual manera, es importante resaltar, el valioso apoyo y compromiso recibido de los instructores del SENA y CORDEAGROPAZ, facilitando los medios logísticos y técnicos para hacer realidad este ejercicio práctico de la puesta en marcha la Asociación AGROPALCAR.

En términos generales, en el periodo de pasantía que culmina, se cumplió los objetivos trazados, a pesar de las dificultades que se presentaron, en el transcurso de la misma, así como los que vive la región y el país, concientizando a los pequeños productores, logrando el desembolso de los recursos para la siembra de palma de aceite.

Es bueno también resaltar los logros que se han obtenido no-solo en la puesta en marcha y aprobación del crédito asociativo. Lo que quisiera resaltar son aquellos otros logros, no visibles y no tan fáciles de cuantificar pero de inmenso valor, como son el sentido de pertenencia, aquel que siente un productor cuando siembra su primera palma o cuando se lo tiene en cuenta en las decisiones; El sentido de reconocimiento, aquel que siente de parte del propio presidente de la nación un

líder comunitario comprometido con su región. Hoy por hoy AGROPALCAR, a pesar de su corta vida jurídica, ya es reconocida en el ámbito nacional por su gestión y sus logros y cuenta con el apoyo y el compromiso de las más importantes entidades, un logro definitivamente invaluable, el cual no es posible cuantificar

11. RECOMENDACIONES

Para el desarrollo del proyecto se requiere adelantar un proceso de concientización y organización de los asociados que creen las condiciones necesarias para su mejor funcionamiento, de acuerdo con las diferentes fases y etapas del proyecto y de los diferentes aspectos del mismo como planificación del crédito, vivero, establecimiento, manejo, cosecha y transporte y asistencia técnica entre otros.

Los resultados obtenidos en el proyecto hacen que se tenga en cuenta para la fase de ejecución del mismo, en asesorar y acompañar a los agricultores en el establecimiento del cultivo de palma de aceite, mediante capacitación practica de campo, es decir, en cada una de las labores que tenga que realizar el agricultor, así mismo en lo que se refiere al manejo del crédito y a los pagos que se deben realizar por cada una de las labores, esto con el fin de que dichas labores se realicen el cien por cien.

Otra medida es trabajar mas en la concientizacion a los pequeños productores de que este es un proyecto a largo plazo y no de corto o inmediateista, ya que sé esta trabajando con un producto “perenne”, porque de eso depende que el programa tenga éxito a corto mediano y largo plazo. De igual manera trabajar mucho en lo que es la unidad familiar ya que se necesita suficiente mano de obra para realizar las labores de campo, de lo contrario el agricultor tendrá que contratar mano de obra a terceros, esto hará que se incremente los costos del proyecto, además por que los recursos que reciba el campesino no se quedaran en la unidad familiar.

Para no trabajar sobre el “día a día”, se recomienda trabajar mas sobre una planeación con un horizonte de tiempo y así poder decidir de antemano que se hará y de qué manera, para lo cual amerita una planeación orientada al logro de los objetivos de la empresa como son el fortalecimiento económico y social y la visualización de un entorno favorable que le garantice su sostenimiento y crecimiento.

Diseñar e implementar estrategias que fortalezca financieramente a la Asociación para que no este supeditada únicamente a los ingresos de sostenimiento ya que se pondría en grave peligro la sostenibilidad de la organización.

Para minimizar los costos Administrativos, Asistencias Técnica y de personal del proyecto se recomienda implementar una alternativa empresarial como es el Outsourcing; Es decir, contratar a largo plazo uno o varios procesos, delegados en otra empresa o a un proveedor de servicios externos para que la Asociación pueda conseguir los objetivos trazados como son: Ahorrar costos, ganar eficiencia y rentabilidad.

Es muy probable que la ejecución de las medidas anteriores sea un tanto compleja, se recomienda que para evitar inconvenientes en el futuro se tengan en cuenta dichas recomendaciones y en lo posible aplicarlas lo mas pronto posible, eso ayudará ha que el programa cumpla con las expectativas esperadas.

BIBLIOGRAFIA

CENSO NACIONAL DE PALMA DE ACEITE, Colombia 1997-1998

CENTRO DE ESTUDIOS GANADEROS Y AGRICOLAS, Análisis de factibilidad y diseño institucional para el desarrollo de cinco núcleos de cultivo de palma de aceite en Tumaco, Nariño. Santa fe de Bogotá, 1999

CORDEAGROPAZ, Un modelo de alianza estrategia para el Desarrollo Rural de Tumaco – Nariño.

FEDEPALMA. El cultivo de la palma de aceite en Colombia y el mundo. Anuario Estadístico 1998.

HALL, Richard H. Organizations Structure and Process, 3d. Ed., Prentice Hall, 1982

KAST, Fremont E. **ROSENZWEIG**, James e. Administración en las Organizaciones 4° Edición. Editorial. McGraw Hill 1999.

MENDEZ ALVARES, Carlos E. Metodología 2° Edición. Editorial McGraw, 1998.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional 6° Edición. Editorial. Prentice Hall.1998.

Plan operativo de desarrollo del municipio de Tumaco 1998-2001.

