

**OPORTUNIDADES RURALES CENTRO**  
**PRIMERA VISITA DE INTERVENTORIA – SEGUIMIENTO Y EVALUACION**  
Boyacá, Cundinamarca, Meta, Tolima 13 – 27 de Agosto de 2011

**-Informe Ejecutivo-**

**Contenido**

<b>Introducción</b> .....	1
1. Objetivo de la Interventoría, seguimiento y evaluación.....	1
2. Orden tratado en las visitas de Interventoría, seguimiento y evaluación .....	1
3. Observaciones Generales resultado de la primera visita.....	3
3.1. Asociación Naturaleza de Artemisa del Municipio de Guaduas ASONAG.....	4
3.2. Asociación de Productores Agropecuarios del Sumapaz APROAS .....	4
3.3. Asociación de Apicultores de Boyaca ASOAPIBOY.....	4
3.4. Cambios que ya se aprobaron por montos que no superan los \$2.000.000.....	3
3.4.1. Asociación de Productores de Mango por el Desarrollo del Campo - ASPROMANGO.....	3
4. Alertas detectadas .....	4
5. Gestión de tecnologías de información y comunicación - TIC .....	7
6. ¿Cómo van las organizaciones?.....	9

**Introducción**

La Corporación Latinoamericana Misión Rural, operador del programa Oportunidades Rurales del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, realizo las primeras visitas Interventoría, Seguimiento y Evaluación en las Asociaciones de la Región Centro, conformada por 14 Asociaciones de los Departamentos de Tolima, Cundinamarca, Boyacá y Meta.

Dichas visitas se llevaron a cabo durante el mes de Agosto de acuerdo al cronograma establecido previamente con cada Asociación.

**1. Objetivo de la Interventoría, seguimiento y evaluación**

Realizar el Seguimiento, la evaluación e Interventoría a las asociaciones de microempresarios que tienen propuestas de negocio cofinanciadas por el Programa Oportunidades Rurales, a través de la aplicación de herramientas que permitieron aclarar dudas, definir roles, funciones específicas de los profesionales de Seguimiento y Evaluación, e Interventoría, y de los Comités ¿Vamos Bien? Y el Comité de Compras, con el fin de que cada uno de los proyectos produzca efectos y cambios en aspectos financieros, técnicos y administrativos.

**2. Metodología y Orden tratado en las visitas de Interventoría, seguimiento y evaluación**

**Metodología Primera Visita Asociaciones con comités conformados**

1. Presentación a los asociados de Interventoría y seguimiento y evaluación de la ERS1 Centro, Corporación Latinoamericana Misión Rural.

2. Explicación de la metodología propuesta.
3. Taller teléfono roto con las siguientes frases de la estrategia de comunicación de vamos bien:
  - Si no mantienes el ojo en la vaca, la vaca se te pierde. Sino vigilas el proceso, el resultado puede ser distinto del que quieres.
  - La cuestión siempre es estar atento. Preguntando, analizando, pensando. Y además cooperando. porque juntos, somos más, podemos mas, ganamos mas.
4. Dividir a los asociados en tres grupos.
  - Comité de ¿Vamos bien?
  - Comité de Compras
  - Grupo de 3 personas (Representante legal, un miembro de la junta y un miembro del comité de compras

### **Actividad ¿Vamos Bien? (S y E)**

Asociaciones que cuentan con comité ¿Vamos bien?: Con la Ayuda del representante de Seguimiento y evaluación, diligenciar la herramienta del planeador "¿Cómo vamos con nuestro presupuesto? Con la ayuda del equipo de ¿vamos bien?, y el comité de compras se revisan los objetivos y se les pregunta cómo llevar a cada este objetivo a través de metas a corto y mediano plazo que puedan ser medibles.

Asociaciones que no cuentan con comité ¿Vamos bien?: Con la Ayuda del representante de Seguimiento y evaluación. Realizar la sensibilización sobre las funciones del Comité y la importancia de implementar la estrategia. Usar tarjetas. Luego conformar el comité y diligenciar planeador.

### **Actividad Comité de Compras: (Interventoría)**

Revisión del "Comité de Compras

### **Mesa de Trabajo. (S y E)**

Conformar una mesa de trabajo con 3 personas. (Representante legal, un miembro del comité de compras y un miembro de la junta directiva, con el fin de diligenciar la matriz de seguimiento y evaluación del Ministerio.

### **Metodología Primera Visita Asociaciones sin comités conformados**

1. Presentación a los asociados de Interventoría y seguimiento y evaluación de la ERS1 Centro, Corporación Latinoamericana Misión Rural.
2. Explicación de la metodología propuesta.
3. Taller teléfono roto con las siguientes frases de la estrategia de comunicación de vamos bien:
  - Para mejorar, lo primero es vigilar como van las cosas.
  - Aprender de los que sale bien, corregir lo que sale mal.
  - La cosa siempre es paso a paso. por eso cada día: Pon la atención en cada paso.
  - Si no mantienes el ojo en la vaca, la vaca se te pierde. Sino vigilas el proceso, el resultado puede ser distinto del que quieres.
  - Pílan ¿El proyecto que propusimos funciona? Que mejoramos? que nos falta?
  - Que debemos hacer para ganar más la próxima ves? Cómo?
  - La cuestión siempre es estar atento. Preguntando, analizando, pensando. Y además cooperando, porque juntos, somos más, podemos mas, ganamos mas.

### **Conformación de Comités: (S y E)**

Asociaciones que no cuentan con comité ¿Vamos bien?: Con la Ayuda del representante de Seguimiento y evaluación. Realizar la sensibilización sobre las funciones del Comité y la importancia de implementar la estrategia. Usar tarjetas. Luego conformar el comité y diligenciar planeador.

Asociaciones que no cuentan con comité de compras: Realizar la sensibilización sobre las funciones del Comité y la importancia de su implementación.

**Mesa de Trabajo 1** (Interventoría) con el representante legal y la junta directiva revisar la documentación.

**Mesa de Trabajo 2** (S y E) Con el representante legal, representante de comité de compras y representante comité vamos bien diligenciar la matriz de ministerio.

### **Orden de trabajo en las visitas**

1. Presentación de Asistentes a la reunión
2. Revisión y Ajuste presupuesto
3. Socialización de la ejecución del proyecto desde la Interventoría el Seguimiento y Evaluación
4. Conformar y/o corroborar el comité de Seguimiento y evaluación (¿Vamos Bien?). Socializar las actividades del comité vamos Bien y desarrollo de actividad con planeador.
5. Conformar y/o corroborar el comité de compras, Socializar el Manual de compras y las funciones del Comité
6. Socialización y adopción del Fondo Rotatorio
7. Diligenciamiento del instructivo Ficha situación inicial.
8. Recolección de información para la base de datos.
9. Construcción del cronograma de ejecución y de próxima visitas.
10. Entrega de los materiales comité Vamos Bien.

### **3. Observaciones Generales resultado de la primera visita**

- ✓ Se evidencio luego de la primera visita la disminución de asociados en la mayoría de asociaciones lo cual nos preocupa ya que el numero de beneficiados seria menor al esperado o al aprobado por el CREAR.
- ✓ La necesidad de un plan de costos en todas las asociaciones ya que no logran determinar costos de producción ni costos de operación.
- ✓ El fortalecimiento del fondo rotatorio en todo sentido pues no es muy claro entre los asociados su funcionamiento ni finalidad.
- ✓ Partiendo del encuentro regional realizado en Bogotá, los días 4 y 5 de agosto de 2011, en donde se hicieron acuerdos y se establecieron tareas, cumplidas por las organizaciones, permitió corroborar algunas actividades previstas en la Interventoría, Seguimiento y Evaluación.
- ✓ En la actualidad, la totalidad de las organizaciones cuentan con la selección y contratación de sus auditores y contadores cumpliendo con los requisitos jurídicos de contratación.

- ✓ Los presupuestos, con algunas excepciones, mantienen los planteamientos sustentados en los encuentros del CREAR
- ✓ Los materiales entregados al comité de seguimiento y evaluación se cumplieron en un 90%, por que se presentaron daños en algunos materiales, no venía completo por daño en el empaçado.
- ✓ La herramienta en Excel para seguimiento y evaluación, presenta errores en la aceptación en algunos valores numéricos, para lo cual se considera importante obtener el acceso a la matriz (clave para desbloqueo) o el envío con un anexo de datos que no recoge la matriz, para que sean incluidos por el encargado en la UNG.
- ✓ Se presentan tres propuestas de cambios de presupuesto que requiere del concepto, aprobación o desaprobación por parte del equipo de la UNG así:

### **3.1. Asociación Naturaleza de Artemisa del Municipio de Guaduas, ASONAG**

Luego de la socialización del presupuesto, la asociación solicito un cambio presupuestal en el Rubro numero 4 Fortalecimiento organizacional y comercial (\$ 4.000.0000) La Asociación solicita se autorice destinar este rubro viendo las necesidades para mejorar la producción en: Insumos (\$2.000.000) Arrancadores (\$800.000) y capacitación organizacional (\$1.200.000).

### **3.2. Asociación de Productores Agropecuarios del Sumapaz - APROAS**

Luego de revisar el presupuesto detenidamente, la asociación solicito cambio presupuestal ya que tienen contemplados \$1.000.000 para la compra de una gramera electrónica, pero esta MER ya posee una; por otro lado también están estipulados \$6.000.000 para la compra de empaques, siendo este valor muy elevado por lo que se considera utilizar \$3.500.000 de este mas el \$1.000.000 para un total de \$4.500.000 para otras necesidades como lo es hacer giras comerciales las cuales les van a servir para hacerse conocer y así mismo hacer contactos que les ayuden a surgir como microempresa.

En definitiva observamos que la asociación en su presupuesto inicial no destino ningún rubro para giras, sin embargo después de la primera visita y de acuerdo a las necesidades de la asociación es necesario invertir recursos en estas.

### **3.3. Asociación de Apicultores de Boyacá ASOAPIBOY**

La asociación solicita cambio presupuestal en el rubro referente a Compra de Maquinaria (centrifugas y secadores) (\$5.200.000) los cuales desean destinar en pago de registro de marca en la superintendencia de industria y comercio (\$728.000), pago de solicitud de declaración de protección de denominación de origen SIC (\$1.230.000), solicitud de autorización de uso de denominación de origen productos apícolas ASOAPIBOY (\$1.261.000), pago honorarios para tramites en

superintendencia de industria y comercio (\$900.000), apoyo apicultores para viaje a congreso mundial APIMONDIA en Buenos Aires, Argentina (\$1.000.000).

La asociación manifiesta que el rubro para compra de maquinaria no es suficiente, ya que el valor de la maquinaria es muy alto y los asociados tendrían que aportar dinero para dicha compra. Por tal motivo prefieren invertir este recurso en otras necesidades que se enumeran en el párrafo anterior.

### **3.4. Cambios que ya se aprobaron, por montos que no superan los \$2.000.000.**

#### **3.4.1. Asociación de Productores de Mango por el Desarrollo del Campo - ASPROMANGO**

El presupuesto fue analizado y socializado con los asociados, los cuales decidieron que el rubro referente a Fortalecimiento Organizativo (trabajo en equipo) por \$2.000.000 no es necesario por lo que en años anteriores ya habían recibido capacitación al respecto por lo que vieron la necesidad de invertir este monto en compra de insumos necesarios para mejorar la producción de las matas de mango. La respuesta a esta solicitud fue: En relación al cambio presupuestal solicitado por ustedes, me permito informarle que la ERS Centro, aprueba el cambio solicitado para el rubro presupuestal Insumos (plaguicidas y fungicidas) por valor de dos millones de pesos m/cte. (2.000.000).

Vale la pena anotar que queda el compromiso por parte de la Asociación, de poner en práctica la capacitación que recibieron durante la primera etapa sobre el Fortalecimiento Organizativo y Trabajo en equipo, esto quiere decir que las decisiones y/o aprobaciones relacionadas con la Asociación, corresponden a la Junta directiva, Comité de Compras o Comité de Vamos Bien?, según correspondan y NO deben obedecer a un solo miembro de los diferentes estamentos.

### **4. Alertas detectadas**

#### **ASOCIACIONES QUE DEBEN FORTALECER COMITÉ ¿VAMOS BIEN?**

ASOAPIBOY: Fortalecer dinámica del comité, desarrollar estrategia de comunicación que permita que el comité vamos bien este al tanto de la ejecución de los recursos, ya que debido a que los asociados no viven en un mismo territorio no hacen reuniones constantemente.

AGROSOLIDARIA: El comité vamos bien no tiene suficiente experiencia, ya que se conformo en la primera visita. Es necesario hacer seguimiento al funcionamiento del mismo, enfatizar en las funciones específicas de los miembros y desarrollar una dinámica conjunta que permita que todos asociados sean veedores del desarrollo del proyecto.

COOGUAPAL: El comité se conformo en la primera visita, es necesario hacer seguimiento a su funcionamiento y promover la consolidación del mismo.

SAN ISIDRO EAT: El comité no cuenta con experiencia, ya que fue conformado en la primera visita, es importante promover una dinámica de socialización del desarrollo del proyecto que permita un control efectivo de la ejecución de los recursos y el desarrollo del proyecto.

ASOPAL: Se evidencia que la asociación no tiene una estrategia para evaluar y hacer seguimiento al desarrollo del proyecto, a pesar de que se conformó el comité en la primera visita es necesario fortalecer el funcionamiento del comité, enfatizar en las funciones específicas de los miembros y desarrollar una dinámica que permita que todos los asociados conozcan y estén al tanto del proyecto.

APROALVARADO: Se evidencia que la asociación no tiene una estrategia para evaluar y hacer seguimiento al desarrollo del proyecto, a pesar de que se conformó el comité en la primera visita es necesario fortalecer el funcionamiento del comité, enfatizar en las funciones específicas de los miembros y desarrollar una dinámica que permita que todos los asociados conozcan y estén al tanto del proyecto.

ASPROMANGO: El comité fue conformado en la primera visita, deben desarrollar una estrategia de comunicación que permita que todos los asociados conozcan el devenir de la asociación y posibilite el control y seguimiento del proyecto.

### **ASOCIACIONES QUE DEBEN FORTALECER COMITÉ DE COMPRAS**

ASPROMANGO: el comité no tiene experiencia, ya que fue conformado en la primera visita. Es importante que los miembros del comité definan una estrategia eficiente para hacer las cotizaciones oportunamente y buscar la opción más favorable para la asociación.

APROALVARADO: Deben fortalecer la participación del comité; los miembros deben desarrollar una dinámica eficiente para la consecución de las cotizaciones y para la elección de la opción que mayores beneficios traiga a la asociación. Importante que fortalezcan la socialización con todos los miembros de la asociación, de las acciones que realiza el comité y su respectiva justificación.

ASOPAL: Fortalecer la participación. Desarrollar estrategia eficiente para consecución de cotizaciones

COOGUAPAL: Fortalecer la participación. Desarrollar estrategia eficiente para consecución de cotizaciones

SAN ISIDRO EAT: Desarrollar estrategia eficiente para la consecución de cotización, deben socializar las acciones del comité con todos los miembros de la asociación, con el fin de que los asociados sepan en que fueron invertidos los recursos.

AGROSOLIDARIA: Fortalecer participación activa de los miembros del comité y definir una estrategia eficiente para la consecución de las cotizaciones.

ASOAPIBOY: Desarrollar una dinámica de comunicación que permita escoger justificadamente la mejor opción para el desarrollo de la asociación. Definir estrategia de socialización de las acciones del comité, teniendo en cuenta que los asociados viven lejos el uno del otro.

## **FORTALECIMIENTO (TIC`s)**

El equipo regional de seguimiento zona centro realizó un diagnóstico de TIC`s que muestra como están las asociaciones en cuanto a acceso a internet, equipos de cómputo y utilización de las TIC`s.

Asociaciones que cuentan con equipos de cómputo y acceso a Internet:

CACS-AGROSOLIDARIA-ASONAG-SAN ISIDRO EAT-APACRA-ASOPAL-CRISTACAÑA

**Asociaciones que no tienen equipo de cómputo:**

COGUAPAL-ASOFRUPAL

**Asociaciones que no cuentan con acceso a internet:**

ASOMEMPA-COGUAPAL-APROAS-ASOAPIBOY-ASPROMANGO-ASOFRUPAL-APROALVARADO

Es necesario promover en todas las asociaciones el uso de las tecnologías de la información y la comunicación como una herramienta fundamental para la generación de intercambios, sinergias y acciones conjuntas que posibiliten el desarrollo comercial y organizacional de las asociaciones y sus territorios.

Dicha necesidad obliga a las asociaciones a contar con equipos de cómputo, acceso a internet, capacitaciones y asesoría específica en páginas web, mercados virtuales y demás espacios para la promoción de sus productos.

## **5. Gestión de tecnologías de información y comunicación – TIC**

Como parte del trabajo de TIC de la ERS 1 Corporación Latinoamericana Misión Rural para Boyacá, Cundinamarca, Meta y Tolima, se han llevado a cabo una serie de actividades que relacionamos a continuación:

1. Comunicados para el blog de gestores TIC del programa de OPORTUNIDADES RURALES sobre las diferentes actividades de la Corporación como el encuentro regional y las primeras visitas de Interventoría Integral y Seguimiento y Evaluación a las catorce asociaciones a cargo del equipo de *La Corporación Latinoamericana Misión Rural* ERS Centro.

2. Producción y postproducción del video del "Encuentro Regional" llevado a cabo el 4 y 5 de Agosto de 2011 en la ciudad de Bogotá por el equipo de la ERS 1 y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y ya se encuentra publicado en el blog de gestores TIC del programa.

<http://oportunidadesmisionrural.blogspot.com/2011/09/video-del-encuentro-regional-4-y-5-de.html>



3. Realización de una serie de entrevistas con todos los Asociados sobre sus empresas, productos y sus expectativas acerca de la nueva etapa que comienzan con el programa de *Oportunidades Rurales* y se tituló "CONOCIENDO A LOS ASOCIADOS"

<http://oportunidadesmisionrural.blogspot.com/2011/09/conociendo-los-asociados.html>

4. Creación de galería de fotos en FLICKR documentando las primeras visitas de Interventoría y de Seguimiento y Evaluación a las catorce asociaciones. Véala en

<http://www.flickr.com/photos/66484466@N03/>

5. Actualización del observatorio de *Oportunidades Rurales* en la página de la Corporación Latinoamericana Misión Rural y se incluyeron las catorce asociaciones de este año con la información actualizada.

<http://misionrural.net/observatorios/oportunidadesrurales/index.htm>

## 6. ¿Cómo van las organizaciones?

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	ORGANIZACION	INFORME DE VISITA
BOYACA	CHIVATA	ASOCIACIÓN DE PROSUMIDORES AGROECOLOGICOS-AGROSOLIDARIA	<p><b>NIVEL DE ORGANIZACIÓN:</b> Se encuentran organizados, su representante legal tiene un papel muy importante dentro de la asociación tienen muchas expectativas a futuro por formar empresa aunque no todos parecen estar igual de involucrados con el proyecto. Existe una clara distribución de las funciones de los socios, se consideran una organización sostenible.</p> <p><b>EN RELACIÓN AL PROYECTO:</b> Conocen el proyecto. En este momento uno de los productos que mejor están comercializando es la Orellana, han conseguido nuevos clientes. El cliente al que le venden más volumen es a lácteos Duitama. Venden sus productos de forma conjunta. Se evidencia que durante las fases anteriores del programa de Oportunidades Rurales se fortalecieron en aspectos administrativos y contables. Conocen muy bien sus productos. Manifiestan que los equipos de producción son acorde a las necesidades.</p> <p><b>FORTALEZAS:</b> Su representante legal muestra un claro liderazgo, su experiencia y conocimientos técnicos son claros en el desarrollo de su producción</p> <p><b>DEBILIDADES:</b> Su producción es bastante artesanal aún, no llevan costos de producción no los tienen registrados.</p> <p><b>OBSERVACIONES:</b> Falta participación de los asociados en cuanto al conocimiento de los diferentes procesos de la asociación. La sede que tienen está en comodato hace varios años en este momento se las está solicitando el alcalde y está ejerciendo presión hay momento en que les quitan la luz cuando saben que tienen reunión para presionarlos. En esta etapa con los recursos aprobados del programa, van a comprar maquinaria para mejorar su producción.</p> <p><b>AVANCES:</b> Se conformo el comité de compras y comité de Seguimiento Participativo ¿Vamos Bien. El fondo Rotatorio está constituido y operando ya tienen bastante experiencia con fondos locales. La asistencia para esta primera visita fue de un 75% de participación de asociados</p>
BOYACA	PALERMO	ASOCIACIÓN DE FRUTICULTORES DE PALERMO-ASOFRUPAL	<p><b>NIVEL DE ORGANIZACIÓN:</b> Tienen un buen nivel organizativo, su representante legal está atenta a todos los procesos. Su actitud de progreso es evidente, alienta constantemente a los miembros de la asociación a seguir adelante para ser empresarios, la asociación no tiene sede propia. Los asociados comercializan por medio de intermediarios sus productos. A partir de su participación en AGROEXPO tienen contacto con nuevos posibles clientes lo que les hace creer más en la asociación.</p> <p><b>EN RELACIÓN AL PROYECTO:</b> En este momento además de fruta producen néctar y pulpas y en menos frecuencia bocadillo. Con los recursos del programa han comprado el kit de laboratorio y la deshidratadora indispensables para la producción. En la mayoría sus clientes son personas naturales, todos aportan para reunir el volumen de producción requerido, están abiertos a diversificar sus productos.</p> <p><b>FORTALEZAS:</b> La participación de los socios en las diferentes actividades es buena, cuentan con varios comités: comité de</p>

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	ORGANIZACION	INFORME DE VISITA
			<p>capacitación comité de producción para cultivos, comité de comercialización y comité de agroindustria. Tienen claro para que utilizaran los rubros del presupuesto. Están abiertos a diversificar sus productos.</p> <p>Como resultado en la participación que han tenido en ferias como AGROEXPO están en espera de lograr exportar sus productos.</p> <p><b>DEBILIDADES:</b> Tienen problemas de salubridad pues el agua no es potable. Manifiestan que el invierno les ha traído muchos problemas en sus cultivos y evidentes pérdidas. La comercialización de sus productos es débil necesitan fortalecerse en este aspecto pues sus clientes no son suficientes. No manejan libros contables.</p> <p><b>OBSERVACIONES:</b> Tienen fondo rotario conformado manifiestan que todos se benefician de él; para la primera visita tenían varias inquietudes al respecto que en este momento ya fueron resueltas. La persona que lidera el fondo es una persona capacitada en el área contable. Deben planear mejor el funcionamiento del comité de compras y ¿Vamos Bien? para que sean efectivos.</p> <p><b>AVANCES:</b> tienen conformado comité de compras y ¿vamos bien? El año pasado ganaron el concurso de la RUTA VERDE. La asistencia para esta primera visita fue de un 75% de participación de asociados.</p>
BOYACA	PAUNA	EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO-SAN ISIDRO	<p><b>NIVEL DE ORGANIZACIÓN:</b> La asociación no cuenta con una sede propia. La participación de los socios en las diferentes actividades no es buena, se presentan conflictos internos. La participación de los socios en la recolección de la información fue muy poca; el representante legal siempre es quien toma la palabra, no existe una clara distribución en las funciones de los socios.</p> <p><b>EN RELACIÓN AL PROYECTO:</b> La asociación produce panela y miel. Manifiestan que los equipos de producción ya son obsoletos y están deteriorados situación que no garantiza su mejor productividad, también deben adecuar el trapiche para cumplir las normas de salubridad. Los asociados comercializan de forma individual sus productos. Su principal cliente es la plaza de mercado de Pauna.</p> <p><b>FORTALEZAS:</b> La principal fortaleza es la actitud positiva de los miembros de la asociación y sus expectativas de progreso. Tienen claro que su producción mejorara si hacen las adecuaciones necesarias en el trapiche.</p> <p><b>DEBILIDADES:</b> No llevan registros y costos de producción todos los asociados producen en el mismo trapiche. Necesitan urgentemente empaques encerramiento del trapiche y arreglos en el mismo para mejorar producción.</p> <p>Han conseguido nuevos clientes para venderle en forma asociada. Por no tener empaques han perdido bastantes clientes.</p> <p><b>OBSERVACIONES:</b> Para la primera vista aun no estaba conformado el Fondo Rotatorio se les aclararon dudas y se comprometieron a conformarlo. Dentro de los rubros no existe ninguno para compra de equipos ni maquinaria indispensables para su desarrollo.</p> <p><b>AVANCES:</b> Se conformo en la primera visita el comité ¿vamos bien? y comité de compras. Se discutió el presupuesto y quedaron en solicitar algunos cambios importantes en el</p>

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	ORGANIZACION	INFORME DE VISITA
			mismo. La asistencia para esta primera visita fue de un 75% de participación de asociados.
BOYACA	SAN MATEO	ASOCIACIÓN DE APICULTORES DE BOYACA-ASOAPIBOY	<p><b>NIVEL DE ORGANIZACIÓN:</b> Estaba presente en la reunión el auditor y contador determinado para este año. A mi concepto esta asociación se toma el proyecto muy en serio y su líder o representante legal don Ramón parece conocer y gestionar la asociación como es debido.</p> <p>Alguna observación en la parte organizacional es la disminución de los asociados, los cuales fueron retirados de la asociación por no cumplir con los estatutos y/o cuotas de sostenimientos mensuales o anuales.</p> <p><b>EN RELACIÓN AL PROYECTO:</b> Son productores de miel, polen y Se logro convencer a los asociados de la importancia de vender por medio de la asociación y ese fue el compromiso al finalizar la reunión con la ERS, todos los asociados los cuales venden por separado quedaron en vender con factura y empezar a aportar un porcentaje de las ventas a la asociación, no solo para su sostenimiento sino para una rentabilidad futura.</p> <p><b>FORTALEZAS:</b> La participación de los productores interesados en el programa, el nivel organizacional y su entendimiento del programa, el líder o representante legal y sus comités son consientes de sus funciones de aquí en adelante y demuestran compromiso.</p> <p><b>DEBILIDADES:</b> La no comercialización de la producción por medio de la asociación, la no uniformidad en su producto, la falta de un control de calidad y un necesario plan de costos ya que los productores saben de sus costos pero no llevan a la practica un plan contable y no saben determinar utilidades o perdidas. No tienen el fondo rotatorio en funcionamiento aunque tienen estatutos y determinaron una cuota de la producción y otra cuota en dinero para fortalecer el mismo, no funciona y necesita ser asesorado.</p> <p><b>OBSERVACIONES:</b> los asociados están muy dispersos en todo el departamento y la congregación de los mismos se dificulta por las distancias.</p> <p><b>AVANCES:</b> Se lograron conformar los comités de compras y vamos bien, pero en realidad se les va a complicar pues sus asociados pertenecen a una región muy grande de Boyacá, están prácticamente dispersos por todo el departamento.</p>
BOYACA	SUTATENZA	CORPORACION ARTE Y CULTURA SUTATENZANA-CACS	<p><b>NIVEL DE ORGANIZACIÓN:</b> Su nivel de organización es alto, la representante legal es una buena líder. Los asociados son en su mayoría adultos mayores, participan activamente en la asociación, tienen claras sus funciones, es evidente la unión y estabilidad de la asociación.</p> <p><b>EN RELACIÓN AL PROYECTO:</b> En este momento la asociación se encuentra elaborando conjuntamente con todos los asociados productos artesanales varios en chin: canastos, paneras, botelleros, jarrones, anchetas, joyeros. La frecuencia de producción de los productos es de una vez a la semana, todas las unidades productivas se encargan de la producción</p>

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	ORGANIZACION	INFORME DE VISITA
			<p>de todas las artesanías. Solo comercializan actualmente con un cliente de Bogotá, el resto de la producción está dedicada a las ferias. Tienen claro para que utilizaran los rubros del proyecto. Las herramientas que han conseguido gracias al programa han facilitado sus procesos de producción.</p> <p><b>FORTALEZAS:</b> Son muy organizados en su producción, manifiestan que pueden ofrecer mucho más volumen si el mercado así lo requiere. Diversifican sus productos de acuerdo a las necesidades de los clientes</p> <p><b>DEBILIDADES:</b> Manifiestan que no venden sus productos a un precio justo por la competencia, los costos no justifican las ganancias de los mismos. Necesitan fortalecer la comercialización de sus artesanías.</p> <p>El principal inconveniente en la producción es que se ven afectados por el clima pues en el almacenamiento de sus productos se deterioran por la humedad. La resistencia y textura aun presentan problemas. No llevan registros formales de producción.</p> <p><b>OBSERVACIONES:</b> El Fondo rotatorio está en funcionamiento, actualmente utilizan los insumos conjuntamente y retornan el capital una vez venden los productos. No hay préstamos personales. Todos los socios se benefician del fondo. Participan en ferias comerciales pero mínimamente por los recursos.</p> <p><b>AVANCES:</b> Tienen conformados comité de compras y ¿vamos bien? y están funcionando bien, las funciones de cada uno son claras. La asistencia para esta primera visita fue de un 75% de participación de los asociados.</p>
CUNDINAMARCA	GUADUAS	ASOCIACIÓN NATURALIZA DE ARTEMISA DEL MUNICIPIO DE GUADUAS-ASONAG	<p><b>NIVEL DE ORGANIZACIÓN:</b> Están bien organizados, sobre todo en lo que se refiere a producción. Es buena la participación de los asociados en las diversas actividades que se organizan, en su mayoría son mujeres. En la sede se ve claramente el progreso que ha tenido la organización. Están en constante aprendizaje por medio de las diferentes capacitaciones en las que participan. Cuentan con el apoyo de organizaciones internacionales ONG. Existe una clara división de las funciones dentro de la organización.</p> <p><b>EN RELACIÓN AL PROYECTO:</b> Producen Mojarra Roja, existe un buen conocimiento sobre la actividad productiva. Han conseguido nuevos clientes para venderle en forma asociada. Manifiestan que no tiene competencia en precios pues la calidad de la mojarra es reconocida. Comercializan a través de la asociación su producto. Han mejorado su producción gracias a la compra de equipos que han hecho por medio del programa. Con los recursos del programa han comprado computador aireadores kit de análisis PH guadaña cámara mesas para manejo de pescado les han servido por que están trabajando con herramientas adecuadas, los aireadores les han dado mejor rentabilidad en el pescado pues producen mejor oxigenación.</p> <p><b>FORTALEZAS:</b> Los equipos son acordes a la producción, su producto es reconocido por buena calidad. Están orgullosos de su producción por la calidad de su cultivo. Son bastante organizados en sus procesos, las funciones están claras. Tienen conformado un comité de ventas encargado de la facturación y costos de producción. Participan en diferentes ferias donde muestran su producto.</p>

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	ORGANIZACION	INFORME DE VISITA
			<p><b>DEBILIDADES:</b> Han tenido conflictos internos por préstamos del dinero en el Fondo Rotatorio, no llevan costos formales de producción. Tienen deficiencias en publicidad y empaques para su producto. Solo comercializan su producto en la región.</p> <p><b>OBSERVACIONES:</b> Participan en diferentes eventos comerciales, no esta tan claro para que van a utilizar los rubros, no todos parecen estar enterados al respecto. La sede que tienen está en comodato. Tienen conformado el Fondo Rotatorio y los socios aportan una cuota mensual para el sostenimiento del mismo, para los préstamos a los socios se firman letras como garantía. Fortalecen el fondo por medio de rifas y eventos que realizan.</p> <p><b>AVANCES:</b> Los comités de compras y ¿vamos bien? se encuentran conformados y funcionando. La asistencia para esta primera visita fue de un 75% de participación de asociados.</p>
CUNDINAMARCA	QUIPILE	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MANGO POR EL DESARROLLO DEL CAMPO- ASPROMANGO	<p><b>NIVEL DE ORGANIZACIÓN:</b> El liderazgo que ejerce la representante legal, ha posibilitado la organización de los asociados en torno al proyecto. Los asociados demuestran un alto interés por hacer parte de los comités y por desarrollar sus funciones conforme a lo establecido, si bien los comités fueron conformados recientemente, los miembros de estos son conscientes de la importancia y responsabilidad que tienen como veedores y promotores de la buena ejecución de los recursos que el proyecto otorga.</p> <p><b>EN RELACIÓN AL PROYECTO:</b> Los asociados tienen claro las responsabilidades de cada unos de los actores implicados en el proyecto. La asociación es consciente de las posibilidades que brinda el programa pero tienen serias deficiencias para comercializar por medio de la asociación, ya que no tienen una asesoría en el tema.</p> <p><b>FORTALEZAS:</b> Disposición para el trabajo en equipo, su producto es de buena calidad y tienen claras sus deficiencias. La inversión en insumos es mínima, ya que no es necesario abono, ni un cuidado extremo de la plantación.</p> <p><b>DEBILIDADES:</b> No comercializan por medio de la asociación, únicamente comercializan con un cliente, el cual fija los precios. No ha desarrollado productos derivados, como pulpa u otra presentación de su producto. No cuentan con un centro de acopio y no tienen claros los costos de producción. No cuentan con un fondo rotatorio eficiente.</p> <p><b>OBSERVACIONES:</b> Tiene conformados los comités y el fondo rotatorio, sin embargo deben dinamizar las funciones de cada comité y las responsabilidades. Deben desarrollar una estrategia clara de recapitalización del fondo.</p> <p><b>AVANCES:</b> Conformación del comité de compras y vamos bien. Aclaración de la dinámica y la importancia del fondo rotatorio.</p>
CUNDINAMARCA	SILVANIA	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL SUMAPAZ-APROAS	<p><b>NIVEL DE ORGANIZACIÓN:</b> Se muestran muy interesados en la parte organizacional y todos quieren pertenecer a los comités. Los asociados requieren un analista de costos para lograr determinar utilidades o pérdidas. Se mantienen constituidos pero no activos los comités de compras y comité ¿vamos bien?</p> <p><b>EN RELACIÓN AL PROYECTO:</b> Son grandes productores de</p>

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	ORGANIZACION	INFORME DE VISITA
			<p>mora y deberían lograr unificar su producto pues ya tienen experiencias con grandes superficies pero desafortunadamente les realizaron una gran devolución y posterior pérdida de mercancía, precisamente por lo despajeo del producto y una falta de control final. Esta experiencia fue devastadora para la asociación en ese momento.</p> <p><b>FORTALEZAS:</b> La unión de los asociados y su interés por sacar adelante la asociación, muestran compromiso. La representante legal se mantiene y es escogida por decisión de todos.</p> <p><b>DEBILIDADES:</b> No venden por medio de la asociación, por tanto no facturan ni llevan contabilidad de sus ventas. Todos venden como pueden y manifiestan que la ola invernal los deja siempre sin saber cómo y cuanto va a ser su producción mes a mes. No tienen un plan de costos y tampoco tienen control de calidad en su producción.</p> <p><b>OBSERVACIONES:</b> Deberían lograr unificar su producto pues ya tienen experiencias con grandes superficies, pero desafortunadamente su experiencia fue mala ya que les realizaron una gran devolución y posterior pérdida de mercancía, precisamente por lo despajeo del producto y una falta de control final. Esta experiencia fue devastadora para la asociación en ese momento.</p> <p><b>AVANCES:</b> Se concretaron los comités de compras y ¿vamos bien?, pues aunque se tenían constituidos requirieron de modificaciones. Esta asociación tiene experiencia y conocimiento del proyecto, están en la tercera fase.</p>
TOLIMA	ALVARADO	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGRICOLAS DE ALVARADO-APROALVARADO	<p><b>NIVEL DE ORGANIZACIÓN:</b> Es muy bajo, la participación en general de los asociados no es clara al parecer las funciones de cada uno son desconocidas. No tienen claro cómo van a utilizar los diferentes rubros del presupuesto. No tienen ninguna cotización ni hojas de vida para contrataciones solicitadas en el presupuesto. En general el único que respondió a las preguntas de la situación inicial fue Carlos Cortes quien manifiesta conocer los procesos generales de la asociación por cercanía con la misma aunque no pertenece a la asociación, los integrantes de la asociación responden con dificultad a las preguntas. No se ve un interés claro en pertenecer al comité de seguimiento participativo ¿Vamos Bien? ni al Comité de Compras, la confirmación estuvo un poco forzada. Las funciones de los integrantes de la asociación no están claras, se ve una clara falta de interés.</p> <p><b>EN RELACIÓN AL PROYECTO:</b> Producen panela en bloque. Conocen el mercado y diversifican los productos según el requerimiento de sus clientes. Manifiestan que el precio de comercialización es muy bajo por la competencia. Todos los asociados producen en trapiches por unidad productiva, manifiestan que tienen muy buena calidad de producto a diferencia de otros trapiches a los que han visitado. Los equipos de producción son acorde a sus necesidades y se encuentran en buen estado.</p> <p><b>FORTALEZAS:</b> Llevan registros de producción. Todas las</p>

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	ORGANIZACION	INFORME DE VISITA
			<p>unidades productivas producen el volumen requerido, participan en eventos comerciales y tiene un claro interés en visitar proyectos paneleros que estén funcionando organizativamente para aprender de los mismos.</p> <p><b>DEBILIDADES:</b> Se vieron afectados en el pasado por qué no cumplieron con el volumen requerido en la exportación con España que habían iniciado, esto a causa de conflictos internos. Les falta enfocarse en hacer empresa y no solo en producir individualmente. Falta liderazgo por parte del representante legal. No cuentan con ningún mecanismo de ahorro. En el momento de la vista manifestaron que no están produciendo panela que van a iniciar producción con el presupuesto aprobado.</p> <p><b>OBSERVACIONES:</b> Es sin lugar a duda una de las asociaciones con menor organización, para la 1 visita no tenían conformado el Fondo Rotatorio se comprometieron a conformarlo y a crear el reglamento correspondiente.</p> <p><b>AVANCES:</b> Se conformaron los Comités de Compras y ¿Vamos Bien? La asistencia para esta primera visita fue de un 75% de participación de asociados.</p>
TOLIMA	CAJAMARCA	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROECOLOGICOS DE LA CUENCA DEL RIO ANAIME-APACRA	<p><b>NIVEL DE ORGANIZACIÓN:</b> La organización muestra un alto nivel de organización, las funciones están claras dentro de la misma, cuentan con comité de finanzas y de mercadeo cada mes se reúnen para realizar jornadas de integración. Son emprendedores tienen muchos valores que se evidencian. La representante legal es muy trabajadora y demuestra liderazgo.</p> <p>Existe una clara distribución de funciones entre los socios. Están muy orgullosos de sus productos y se consideran una organización que cuida el medio ambiente ya que sus productos son agroecológicos. Se reúnen mensualmente para realizar jornadas de integración</p> <p><b>EN RELACIÓN AL PROYECTO:</b> Tienen variedad de productos entre los que se encuentran frutas, verduras, hortalizas, lácteos, procesados como galletas de chachafruto, arequipe de arracacha, yogurt, y otros</p> <p>En esta etapa del proyecto solicitaron un paquete contable. Con los recursos del proyecto se han comprado balanzas, nevera, mesa estufa por ejemplo una gramera que les ayuda a ser más exactos. Han conseguido nuevos clientes, sus productos son de muy buena calidad y son reconocidos en la región, conocen el mercado y desarrollan nuevos productos solicitados por sus clientes.</p> <p><b>FORTALEZAS:</b> Trabajan colectivamente, existe unión dentro de la asociación, las funciones de cada uno son claras. Cuentan con una pequeña tienda para la venta de sus productos en la plaza de Cajamarca, lo que les ayuda bastante en la comercialización y promoción de sus productos. Las utilidades generadas por la asociación se reinvierten.</p> <p><b>DEBILIDADES:</b> Deben enfocarse más en generar empleos, pues sus gastos de producción son mínimos y manifiestan que no tienen más oferta pues ya todos sus productos tienen compradores, pero deben tener en cuenta que al ser empresarios y pensar en expandirse como empresa deben generar empleo para su crecimiento.</p> <p><b>OBSERVACIONES:</b> La organización presenta un nivel organizativo y administrativo creciente, compraron un lote y</p>

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	ORGANIZACION	INFORME DE VISITA
			<p>están construyendo un centro productivo agroecológico para incentivar a los visitantes y dar muestra de su actividad. También han invertido en especies mayores e invernaderos. Tienen conformado el fondo rotatorio desde el año 2003 funciona bien según lo manifiestan. Se firman letras como mecanismo para la recuperación de la cartera.</p> <p><b>AVANCES:</b> Tienen conformados los comités de compras y ¿Vamos Bien? están funcionando bien, las funciones dentro de los mismo se encuentran claras. La asistencia para esta primera visita fue de un 75% de participación de asociados.</p>
TOLIMA	PALOCABILDO	ASOCIACION DE PANELEROS DE PALOCABILDO-ASOPAL	<p><b>NIVEL DE ORGANIZACIÓN:</b> Los comités se conformaron, las funciones del representante legal y la junta directiva son claras y las ejecutan siempre y cuando se pueda o la situación lo permita. No llevan una contabilidad legal, no tiene gran capital ni maquinaria, solamente cada productor cuenta con lo suyo.</p> <p><b>EN RELACIÓN AL PROYECTO:</b> No venden por medio de la asociación, son algunos de ellos grandes productores y cada uno tiene su propio trapiche y su proceso productivo, lo cual nos determina que no existe uniformidad de su producto y dificulta el proceso de ingresar a mercados de grandes superficies, de hecho lo manifestaron.</p> <p><b>FORTALEZAS:</b> Son grandes productores de panela y tienen bastante mercado, son reconocidos en la zona y la asociación tiene el apoyo de fedepanela y otras instituciones. Gestionan recursos y apoyo con entes gubernamentales y/o privados, lo cual demuestra interés por mantener la asociación y superarse como grupo.</p> <p><b>DEBILIDADES:</b> No llevan una contabilidad legal, no venden por medio de la asociación, no tienen uniformidad en su producción, requieren un plan de costos y un mejor manejo de la calidad.</p> <p><b>OBSERVACIONES:</b> La disminución de los asociados por incumplimiento de los estatutos de la asociación. No tienen muy claro el tema de fondo rotatorio. Por encontrarse tan retirada la zona, la consecución de profesionales se dificulta.</p> <p><b>AVANCES:</b> Se aclararon dudas sobre la ejecución y gestión de los recursos aportados por el programa OPORTUNIDADES RURALES, se dejaron constituidos los comités de vamos bien y compras, se tocaron temas con relación al fondo rotatorio, se evidencio la contratación del contador pero no tenían auditor a la fecha de visita.</p>
TOLIMA	PALOCABILDO	COOPERATIVA DE GUADUEROS DE PALOCABILDO-COOGUAPAL	<p><b>NIVEL DE ORGANIZACIÓN:</b> No tienen claro el proyecto ni sus componentes, por lo cual la ERS esta en la gestión de asesorar a la asociación en este tema. El representante legal es un buen líder y es escogido por todos los productores de la región.</p> <p><b>EN RELACIÓN AL PROYECTO:</b> Esta asociación inicia con el objetivo de vender guadua, la cual se produce naturalmente en la zona, al cabo de un tiempo quieren no solo vender guadua sino también transformarla en artesanías y comercializarla. Con esta propuesta se presentaron al</p>

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	ORGANIZACION	INFORME DE VISITA
			<p>programa para este año, pero en este momento no tienen comités conformados y manifestaron algunas complicaciones en la conformación de estos ya que la mayoría de asociados se encuentran bastante retirados.</p> <p><b>FORTALEZAS:</b> La materia prima para la fabricación de sus productos es natural en la zona, es decir, que nace por toda la región y existe gran abundancia.</p> <p><b>OBSERVACIONES:</b> No tienen claro el funcionamiento del fondo rotatorio, no tienen conocimiento de sus costos operativos ni de producción, requieren de una sede o taller para unificar producto, están en sus primeras producciones de artesanías y no tienen documentados procesos de fabricación.</p> <p><b>AVANCES:</b> quedaron conformados los comités de vamos bien y comité de compras, se socializo el presupuesto con todos los asociados ya que no era claro para todos. No se evidencio la contratación ni de contador ni de auditor para la fecha de la visita.</p>
TOLIMA	PALOCABILDO	ASOCIACION DE MUJERES EMPRENDORAS POR PALOCABILDO- ASOMEMPA	<p><b>NIVEL DE ORGANIZACIÓN:</b> Esta asociación se encuentra activa, ya que siguen comercializando su producto (panela en polvo empacada), en diferentes partes del departamento y lo más importante es que algunas de las ventas si se realizan por medio de la asociación. Los comités están constituidos pero no funcionan en este momento ya que no han realizado contrataciones ni compras.</p> <p><b>EN RELACIÓN AL PROYECTO:</b> Durante este periodo de tiempo en el cual se espera reiniciar el programa OPORTUNIDADES RURALES la asociación realizo una inversión en la planta productiva, la cual consta de una casa con bodega ubicada en el municipio de palo cabildo que fue adquirida a un valor promedio de \$ 10,000,000. Estos recursos son fruto del fondo rotatorio, ventas y algunos aportes de la gobernación y alcaldía local. También reformaron el número de asociadas puesto que no colaboraban en las actividades requeridas por la asociación, pero, desean incluir hijas de asociadas que demuestran interés en asomempa y su funcionamiento.</p> <p><b>FORTALEZAS:</b> La venta de producto por medio de la asociación, la utilización de la maquinaria y equipo comprado en etapas anteriores del programa OPORTUNIDADES RURALES, la buena gestión por parte de la representante legal y tesorera.</p> <p><b>DEBILIDADES:</b> El retiro de algunas asociadas por su propia voluntad y el retiro de otras por causa mayor.</p> <p><b>OBSERVACIONES:</b> ASOMEMPA es una asociación que no se detiene a pesar de no contar con apoyo de entidades gubernamentales o privadas. Tienen muy claro en funcionamiento como asociación y están encaminadas a lograr este año una mayor comercialización de la producción, logrando así el mejor nivel de vida de las asociadas.</p> <p><b>AVANCES:</b> Conformación o reconstitución de comité de compras y comité participativo ¿vamos bien?, socialización del presupuesto y solución de inquietudes en cuanto a la gestión del fondo rotatorio dentro de la asociación.</p>
META	VISTA HERMOSA	ASOCIACION EMPRESARIAL Y	<b>NIVEL DE ORGANIZACIÓN:</b> Esta asociación es madura y

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	ORGANIZACION	INFORME DE VISITA
		<b>AGROPECUARIA-CRISTACAÑA</b>	<p>muestra seriedad en su parte organizacional, la representación legal esta a cargo de un líder de la zona el cual ha gestionado varios proyectos para esta asociación. Las funciones son claras y están divididas entre los asociados. Informaron del retiro de algunos de los socios por inconformidad con los estatutos o por incumplimiento de los aportes mensuales.</p> <p><b>EN RELACIÓN AL PROYECTO:</b> ya tienen contratado a contador y a auditor y manifestaron que requieren de algunos cambios presupuestales. Mantienen la maquinaria quieta por no tener producción y están sub utilizando la infraestructura que tienen. No aprovecharon al 100% el apoyo brindado por OPORTUNIDADES RURALES ya que la mayoría de asociados productores que venían dentro del proyecto y se beneficiaron de alguna manera, hoy día no están porque se retiraron.</p> <p><b>FORTALEZAS:</b> La infraestructura que tienen, el líder de la zona, el reconocimiento de la región como productores de panela, el interés en cultivar caña en cambio de cultivos de coca (esta es una región cocalera)</p> <p><b>DEBILIDADES:</b> la falta de materia prima para producir, la disminución de los asociados que venían siendo beneficiados, la falta de una contabilidad o planes de costos, lo alejado de la zona y la dificultad para transportar la materia prima.</p> <p><b>OBSERVACIONES:</b> CRISTACAÑA no tiene que vender en este momento y se espera la recolección de los cultivos hasta dentro de 6 meses. No se deberían realizar contrataciones con costos tan elevados, deberían invertir en giras de aprendizaje.</p> <p><b>AVANCES:</b> Reconstitución de comité participativo vamos bien y comité de compras, socialización del presupuesto. Evidencia de contratación de contador, auditor, e ingeniero industrial.</p>

**Carolina Tello, Liz Huertas Cortes, Daniel Montes, Edwin Díaz, Ernesto Avilés, Pedro Clavijo, Guillermo Solarte Lindo**  
Equipo de trabajo Oportunidades Rurales Región Centro  
**Corporación Latinoamericana Misión Rural**

Guillermo Solarte Lindo  
Director  
*Corporación Latinoamericana Misión Rural*  
ERS Centro Programa Oportunidades Rurales