

FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES COOPERATIVAS Y COMERCIALES
DE ASOCIACIONES DE PRODUCTORES RURALES.
EL CASO DEL SUR DEL HUILA, COLOMBIA.





FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES COOPERATIVAS Y COMERCIALES
DE ASOCIACIONES DE PRODUCTORES RURALES.
EL CASO DEL SUR DEL HUILA, COLOMBIA.

Bogotá, Febrero 2012

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
1. ANTECEDENTES	8
1.1 ORIGEN DEL PROYECTO	8
1.2 APUESTAS INSTITUCIONALES: OBJETIVOS DE LA FCAC Y DEL IICA	9
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	10
2.1 ASPECTOS GENERALES	10
2.2 OBJETIVOS	11
2.3 BENEFICIARIOS	11
2.4 RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES DE LOGRO	14
3. EL TRABAJO REALIZADO: UNA OPORTUNIDAD PARA COMPARTIR EXPERIENCIAS	16
3.1 LOS PLANES DE FORMACIÓN	16
3.1.1 Fortalecimiento de las organizaciones beneficiarias y de la capacidad institucional	16
3.1.1.1 Intercambio de experiencias y conocimientos	18
3.1.1.2 Acercamientos comerciales	19
3.1.1.3 Relacionamiento institucional	20
3.1.1.4 Investigación, innovación y transferencia de tecnología	21
3.1.2 Elaboración de los planes estratégicos por parte de las organizaciones	22
3.1.2.1 Descripción de la metodología	23
3.1.2.2 Síntesis de los planes estratégicos	26
3.1.3 Elaboración del plan de formación	29
3.2 ENCUENTRO EMPRESARIAL EN COLOMBIA	30
3.2.1 Descripción de la metodología	30
3.2.2 Resultados obtenidos	32
3.3 TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA	32
3.3.1 Descripción de la metodología	33
3.3.2 Resultados obtenidos	34
3.4 SEMINARIO PARA COMPARTIR LOS RESULTADOS DEL PROYECTO	37
3.4.1 Descripción de la metodología	37
3.4.2 Resultados obtenidos	37
4. CONCLUSIONES Y OPCIONES PARA LA COOPERACIÓN	39

ANEXOS

ANEXO 1: PERFIL DE LOS ASOCIADOS DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DEL SUR DEL HUILA	41
ANEXO 2. LISTADO DE PARTICIPANTES COLOMBIANOS EN LA MISIÓN A CATALUÑA, ESPAÑA	44
ANEXO 3: PROGRAMA DE TRABAJO DE LA VISITA A ESPAÑA Y RESUMEN DE CONTENIDOS DEL PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	45
ANEXO 4. RESULTADOS DE PRUEBAS DE LAS FRUTAS POR INDULLEIDA	49
ANEXO 5. PLAN DE ACCIÓN APROPIT 2012-2016	51
ANEXO 6. PLAN DE ACCIÓN DE FRUTOSUAZA 2012- 2016	55
ANEXO 7. PLAN DE ACCIÓN SERANKWA 2012- 2016	61
ANEXO 8. PLAN DE ACCIÓN ASOFRUHOR 2012- 2016	66
ANEXO 9. PLAN DE ACCIÓN SAT 2012- 2016	70
ANEXO 10. PLAN DE ACCIÓN AMIGOS DEL ROBLE 2012- 2016	76
ANEXO 11. PLANES DE FORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	82
ANEXO 12. PLEGABLE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL	87
ANEXO 13. LISTADO DE CONTACTOS COMERCIALES	88

SIGLAS

ACC10	Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo
ACTEL	Asociación de Cooperativas Agrarias de las Tierras de Lleida
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AMEC	Asociación Multisectorial de Empresas (España)
APROPIT	Asociación Agrícola de Productores de Pitahaya del Sur del Huila
ASIFRUT	Asociación de Importadores de Fruta (Colombia)
ASOHOFRUCOL	Asociación Hortifrutícola de Colombia
ASOFRUHOR	Asociación de Fruticultores de la Vereda Hornitos
CAM	Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena
CCDR	Centro de Cooperación para el Desarrollo Rural (Lleida)
CORPOICA	Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria
FCAC	Federación de Cooperativas Agrarias de Cataluña
FIAB	Federación de Alimentos y Bebidas de España
FRUTOSUAZA	Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios de Frutas tropicales de Suaza
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
ICA	Instituto Colombiano Agropecuario
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INDULLEIDA S.A.	Asociación de Cooperativas Agrícolas de Lleida
INTAL	Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos (Colombia)
IRTA	Instituto de Investigación y Tecnología Agrolimentaria de Cataluña
SAT	Sociedad Agraria de Transformación (Huila)
SEDAM	Secretaría de Agricultura y Minería de la Gobernación del Huila-Colombia
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SERENKWA	Asociación, Red de Reservas Naturales de la Sociedad Civil del Macizo Colombiano
SOSES	Cooperativa Agropecuaria de SOSES (Lleida)
TRECOOP	Cooperativa Frutícola de Lleida

INTRODUCCIÓN

La Federación de Cooperativas Agrarias de Cataluña, España (FCAC), la Secretaría de Agricultura y Minería de la Gobernación del Huila, Colombia (SEDAM) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), con el apoyo de la Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo (ACC10) ejecutaron en el año 2011 el Proyecto *“Fortalecimiento de las capacidades cooperativas y comerciales de asociaciones de productores rurales del sur del Huila (Colombia) mediante el intercambio de experiencias y buenas prácticas en gestión cooperativa, transferencia tecnológica y generación de negocios”*, como parte de un proceso de cooperación técnica internacional, entre España y Colombia, para apoyar el fortalecimiento del sector frutícola colombiano a través de una dinámica de “parternariado” con cooperativas frutícolas españolas.

Para el desarrollo del proceso se seleccionaron las siguientes organizaciones de productores de frutas del sur del Huila: ASOFRUHOR (Asociación de Fruticultores de la Vereda Hornitos), APROPIT (Asociación Agrícola de Productores de Pitahaya del Sur del Huila), FRUTOSUAZA (Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios de Frutas Tropicales de Suaza), Amigos del Roble, SAT (Sociedad Agraria de Transformación), Fruticultores del Occidente y SERANKWA (Asociación, Red de Reservas Naturales de la Sociedad Civil del Macizo Colombiano). Por su parte, las cooperativas españolas estaban representadas por la ACTEL (Asociación de Cooperativas Agrarias de las Tierras de Lleida), Fruits de Ponent, SOSES (Cooperativa Agropecuaria de SOSES), Cooperativa Albarrec y TRECOOP (Cooperativa Frutícola de Lleida), especializadas en la producción y comercialización, en España y Europa, de manzanas, peras, duraznos, nectarinas y otras frutas.

Si bien las seis organizaciones de productores huilenses se destacaban en la región por sus avances productivos, comerciales y socioempresariales —con lo que lograron ser beneficiarias de distintos programas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia—, aún presentaban debilidades en sus estructuras organizacionales, en sus mecanismos de toma de decisiones, en materia de cultura empresarial y en cuanto a la cohesión y grado de compromiso de sus asociados, elementos clave para acceder a los mercados internacionales. Por tal razón, se hacía necesario fortalecer sus esquemas administrativos, operativos y de gestión empresarial.

El presente documento sistematiza los principales logros del proyecto, así como las herramientas metodológicas que permitieron difundir y socializar la experiencia. Se trata, entonces, de un esfuerzo por compartir, con las organizaciones beneficiarias y con la institucionalidad participante, las lecciones aprendidas, los retos encontrados y las expectativas a futuro.

Destacan resultados como el fortalecimiento de las seis asociaciones frutícolas en materia de

INTRODUCCIÓN

planeación estratégica y formación empresarial, el encuentro comercial entre las organizaciones colombianas y las cooperativas españolas, y la visita de un centro de investigación español a Colombia, que señaló el camino para mejorar la calidad de las frutas huilenses.

Este documento se estructuró en cinco capítulos que intentan seguir el orden cronológico de la experiencia: el primero plantea el contexto que dio origen a la iniciativa; el segundo aclara los objetivos del proyecto, describe a los beneficiarios y adelanta los resultados que se esperaba alcanzar, con sus respectivos indicadores; el tercero detalla las actividades realizadas, poniendo énfasis en los aspectos metodológicos y en los resultados obtenidos; y el cuarto, presenta las conclusiones y reflexiones que se generaron. En forma de anexos se incluyen detalles puntuales sobre las asociaciones, sobre las actividades realizadas y sobre algunos de los materiales utilizados.

Al preparar esta publicación se tomaron en consideración fuentes como el mismo documento del proyecto y su plan operativo, los informes técnicos, las agendas de trabajo y los reportes de las visitas elaborados por los profesionales y expertos que participaron en el proyecto.

Las instituciones participantes agradecen a todas las personas que de una u otra manera participaron en el proyecto. De manera muy especial, extienden su gratitud a las seis organizaciones de productores huilenses que depositaron su confianza en la iniciativa y pusieron todo su empeño en llevarla a buen término.



1. ANTECEDENTES

1.1 ORIGEN DEL PROYECTO

La cooperación entre las instituciones vinculadas al proyecto se remonta al año 2009, cuando el IICA y el Centro de Cooperación para el Desarrollo Rural (CCDR) de la Universidad de Lleida (Cataluña) suscribieron un convenio marco de cooperación y asistencia técnica para el desarrollo rural. En el marco de este convenio, y con la finalidad de generar mecanismos de colaboración para la implementación de un proyecto de intercambio de experiencias empresariales colombo-español, se entablaron conversaciones con la Federación de Cooperativas Agrarias de Cataluña (FCAC), organización con amplia experiencia en cooperativismo agrario.

En marzo de 2010, con financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y de la Federación de Alimentos y Bebidas de España (FIAB), se realizó una misión técnica y de exploración de negocios a la Feria Alimentaria Barcelona, una de las más importantes de su tipo a nivel mundial, la cual contó con la participación de asociaciones de productores de frutas del departamento del Huila, funcionarios colombianos del Programa Acción Social y de la Gobernación del Huila. En el transcurso de esta misión se realizó un taller con el CCDR, la FCAC, la SEDAM y el IICA, para identificar y priorizar áreas de trabajo, tarea que posteriormente, en junio de 2010, se concretó en la elaboración y presentación de un proyecto a la Generalitat de Catalunya para acceder a subvenciones del Programa de Cooperación al Desarrollo de la Agencia para la Promoción y la Competitividad Empresarial de Cataluña (ACC10) y de la Agencia

Catalana de Cooperación al Desarrollo (ACCD). Este proyecto formó parte, a su vez, de la agenda del Programa de Productividad y Competitividad Agropecuaria de la Gobernación del Huila, el cual fue ejecutado a través de un convenio de cooperación entre la Oficina del IICA en Colombia y la Secretaría de Agricultura y Minería de la Gobernación del Huila. Este programa tenía entre sus finalidades facilitar el acceso de los pequeños productores a los mercados.

En diciembre de 2010 se conoció la resolución de aprobación de la subvención a la iniciativa por parte de la ACC10, con el título de *“Fortalecimiento de las capacidades cooperativas y comerciales de asociaciones de productores rurales del Sur de Huila (Colombia) mediante el intercambio de experiencias y buenas prácticas en gestión cooperativa, transferencia tecnológica y generación de negocios”*, la cual tenía por objeto generar una dinámica de cooperación entre asociaciones de productores de frutas del Departamento del Huila y Cooperativas Catalanas para promover procesos de desarrollo y de intercambio de experiencias en aspectos organizacionales, empresariales, comerciales y de transferencia de tecnología.

De esta manera, con el liderazgo de la FCAC y del IICA, en el mes de mayo del 2011 se inició la implementación del proyecto, que acabó constituyéndose en lo que se considera un modelo de interacción interinstitucional y de intercambio de conocimientos entre pares, que dejó enseñanzas dignas de ser sistematizadas y socializadas.



1.2 APUESTAS INSTITUCIONALES: OBJETIVOS DE LA FCAC Y DEL IICA

El proyecto coincide con los objetivos estratégicos de la FCAC y del IICA. En el caso del IICA, objetivos estratégicos como “mejorar la productividad y la competitividad del sector agrícola”, contemplado en el Plan de Mediano Plazo del Instituto 2010-2014, que busca contribuir a fortalecer las capacidades empresariales y de gestión de negocios de las asociaciones de pequeños productores de frutas para que puedan articularse de manera sostenible y competitiva a los mercados nacionales e internacionales, dan cuenta de la coherencia temática entre los intereses de la iniciativa y los del Instituto. Además, la experiencia se inscribe en el Programa de Agronegocios y Comercialización del IICA, que tiene por objeto brindar cooperación técnica a los países miembros, para el establecimiento y fortalecimiento de una institucionalidad conducente al desarrollo de agronegocios competitivos, sustentables e incluyentes.

Para la FCAC, por su parte, la iniciativa encaja con sus objetivos de fomento a la inter-cooperación. Esta entidad trabaja sobre la base de un modelo societario, y con capital de los agricultores catalanes, que fija

la población en el territorio, propicia el desarrollo rural, contribuye al sostenimiento del medio ambiente y defiende los valores democráticos de solidaridad y convivencia social. En este sentido, esta federación de cooperativas es más que una empresa y se concibe como el eje articulador de la economía y la vida comunitaria en muchos pueblos de Cataluña. Cabe mencionar que, si bien la FCAC no cuenta con una larga experiencia en el ámbito de la cooperación internacional, recientemente ha iniciado un proceso en varios países para apoyar iniciativas que favorezcan la transferencia de conocimiento y tecnología entre cooperativas, marco en el cual se inscribió este proyecto.

Con esta iniciativa, la FCAC le apuesta al fortalecimiento de las cooperativas frutícolas catalanas mediante la búsqueda de estrategias de comercialización con las asociaciones del Huila. De igual forma, busca generar alianzas a nivel local e internacional, así como continuar impulsando el desarrollo y la consolidación institucional de la Federación.



2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1 ASPECTOS GENERALES

El proyecto planteó un proceso de cooperación entre pares, específicamente entre asociaciones de productores de frutas del sur del departamento del Huila y cooperativas catalanas, con el fin de promover procesos de desarrollo y de intercambio de experiencias en beneficio del fortalecimiento empresarial.

Cataluña es una región muy competitiva a nivel europeo, en parte gracias al modelo de cooperativismo agrario que se ha venido implementando con éxito desde hace más de medio siglo. Para el departamento del Huila, por su parte, es importante conocer los factores que han contribuido a la buena marcha del modelo catalán y abrir la posibilidad de que ese conocimiento sea transferido a sus asociaciones e instituciones públicas.

Para lograr sus objetivos, el proyecto se fundamentó en cuatro elementos principales: i) transferencia del modelo cooperativista catalán, ii) generación de negocios entre cooperativas catalanas y asociaciones de productores del Huila, iii) transferencia de tecnología para mejorar los procesos de producción con base en una agricultura sostenible, y iv) sistematización de la experiencia, para permitir la transferencia metodológica: a las asociaciones e instituciones huilenses, a asociaciones de otros territorios, a instituciones nacionales y a otros países de Latinoamérica.

Con el primer componente se buscó fortalecer socio-empresarialmente a las asociaciones frutícolas del Huila que, como se señaló, presentan debilidades en cuanto a organización, gestión cooperativa y asistencia técnica, así como en materia de

acceso a mercados y capacidad de mantenerse en ellos. La transferencia de la experiencia cooperativista catalana se planteó, entonces, como un modelo para fortalecer la base empresarial y el tejido social de las asociaciones beneficiarias. Se aplicaron herramientas de planeación estratégica que permitieran identificar las debilidades, las fortalezas y las oportunidades que tienen los agricultores, así como las amenazas que deben superar.

El fortalecimiento de capacidades que permitan el acceso a mercados de manera competitiva y sostenible fue otro de los pilares del proyecto. Las asociaciones huilenses han alcanzado un alto grado de desarrollo productivo y han participado en procesos de fortalecimiento empresarial impulsados por diversas entidades públicas y de cooperación internacional. El comercio internacional es, para estas asociaciones, un objetivo a mediano y largo plazo, pero todavía no cumplen con los estándares de calidad del producto, ni con la continuidad en las entregas o con los volúmenes que se exige en este tipo de mercado. Necesitan, por tanto, implementar una estrategia de producción y comercialización que les permita aprovechar al máximo los mercados locales, nacionales e internacionales.

En ese sentido, el componente de transferencia de tecnologías cumplió un papel destacado al infundir en las organizaciones beneficiarias la necesidad de hacer mejoras en la producción de cultivos, en las actividades de poscosecha y en la generación de valor, elementos definitivos para una mayor rentabilidad y un mejor posicionamiento competitivo.



Finalmente, el aspecto de sistematización y difusión se propuso para darle seguimiento al proyecto y socializar los resultados. En otras palabras, para posibilitar la transmisión de conocimientos y generar

información para la futura definición de estrategias y políticas departamentales de cooperativismo y de inclusión de los pequeños productores a los mercados.

2.2 OBJETIVOS

El objetivo general del proyecto consistió en *“Potenciar y facilitar la cooperación entre las cooperativas frutícolas catalanas y las asociaciones frutícolas del Huila, para fortalecer la economía social rural de ambos países y generar plataformas de fortalecimiento empresarial inspiradas en el caso catalán a manera de bien público internacional aplicable en los países del hemisferio”*. Por su parte, los objetivos específicos se centraron en los siguientes aspectos:

- Dotar a las asociaciones de frutales del Huila de herramientas que mejoren la organización y la gestión (plan de formación, instrumentos de planificación estratégica y gestión).
- Establecer redes y alianzas comerciales entre las asociaciones frutícolas del Huila y las cooperativas catalanas para favorecer el acceso a nuevos mercados.
- Transferir tecnologías de las cooperativas catalanas a las organizaciones de productores huilenses para la mejora de productos y procesos, con base en una agricultura sostenible.
- Sistematizar y difundir la experiencia del proyecto.

2.3 BENEFICIARIOS

Los beneficiarios del proyecto estaban constituidos, del lado colombiano, por seis organizaciones de productores de frutas, y de parte de España, por cinco cooperativas productoras y comercializadoras de frutas.

Las asociaciones huilenses se ubican en La Plata, Suaza, Isnos, Palestina y San Agustín, municipios que dependen fundamentalmente de la actividad agrícola y pecuaria y que se encuentran situados al sur del departamento (Fig. 1). Las seis organizaciones se dedican, sobre todo, a la producción y comercialización de frutas exóticas, como maracuyá, granadilla,

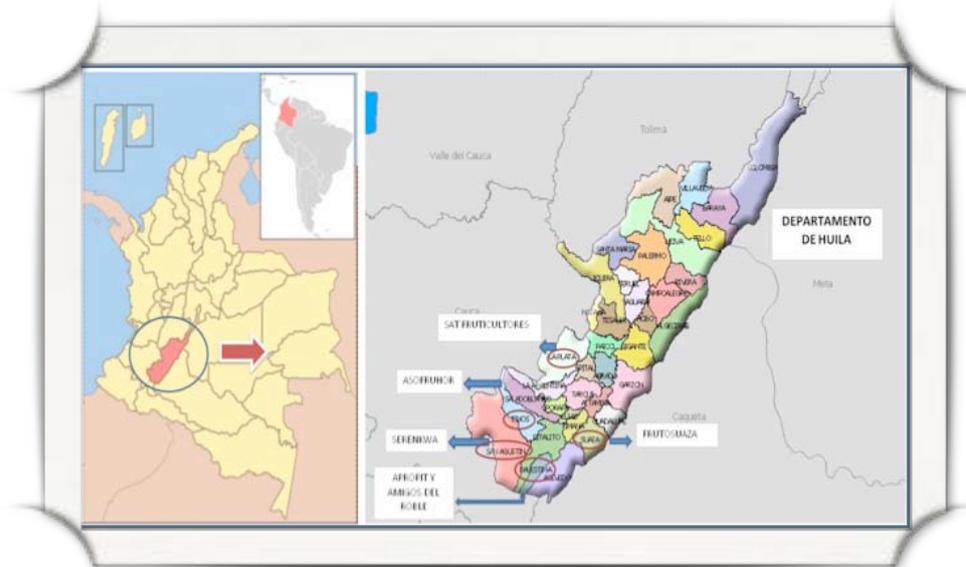
pitahaya y mora. La mayoría tienen entre siete y ocho años de haber sido creadas. Algunas surgieron como alternativa a la producción de cultivos ilícitos en la región y ahora son un ejemplo de generación de empleo e ingresos. En conjunto, los seis grupos suman 321 asociados: 275 (86%) hombres y 46 (14%) mujeres. En el anexo 1 se describe el contexto en que se formaron estas organizaciones, así como algunas de las características de sus asociados.

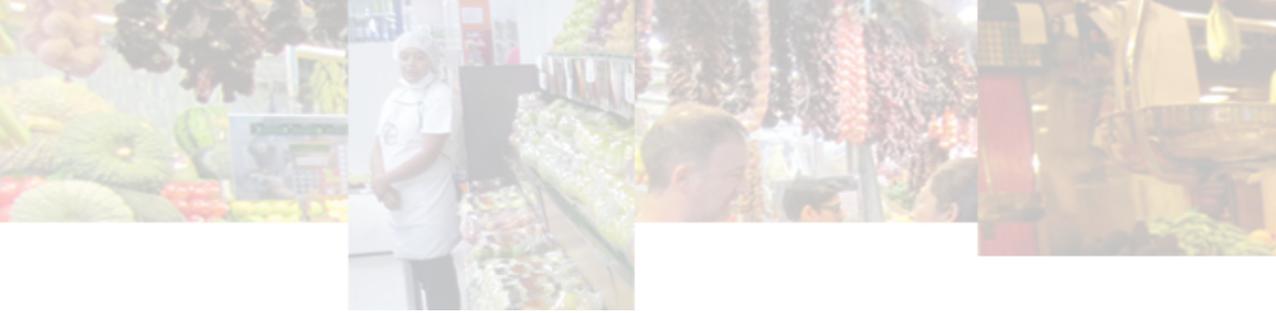


Tabla 1. Organizaciones huilenses beneficiarias

Organización	Año de constitución	Total socios	Total hombres	Total mujeres	Ubicación	Área sembrada Prod. básico	Actividad productiva
Asociación Agrícola de Productores de Pitahaya del Sur del Huila (APROPIT)	2003	31	30 (97%)	1 (3%)	Palestina	140 ha	Producción y comercialización de frutas y hortalizas, principalmente pitahaya
Asociación de Productores Agropecuarios, AMIGOS DEL ROBLE	2011	41	35 (85%)	6 (15%)	Palestina	84 ha	Producción y comercialización de frutas y hortalizas, principalmente granadilla
Asociación de Fruticultores de La Vereda Hornitos (ASOFRUHOR)	1999	85	79 (93%)	6 (7%)	Isnos	53 ha	Producción y comercialización de mora y otras frutas de clima frío
Grupo Asociativo de Productores de Mora La Reserva del Macizo							
Asociación Red de Reservas Naturales de la Sociedad Civil del Macizo Colombiano (SERANKWA)	1998	33	20 (61%)	13 (39%)	San Agustín	20 ha	Producción y comercialización de mora
Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios de Frutas Tropicales del Suaza	2011	11	10 (91%)	1 (9%)	Suaza	32 ha	Producción y comercialización de frutas, principalmente maracuyá
Sociedad Agraria de Transformación (SAT)	2006	120	101 (84%)	19 (16%)	La Plata	22 ha	Producción y comercialización de frutas, principalmente
TOTAL		321	27 (86%)	46 (14%)			

Figura 1. Mapa de ubicación de las organizaciones huilenses





Por parte de España se vincularon directamente cinco cooperativas de la Federación de Cooperativas Agrarias de Cataluña —ACTEL, Fruits de Ponent, Cooperativa Albararrec, SOSES y Trecoop—, consideradas grandes productoras y comercializadoras de frutas de hueso: manzana, pera, durazno, nectarinas y

ciruelas, entre otras. Todas tienen una importante trayectoria en la agricultura catalana, suman cerca de 15.676 socios, cultivan unas 50.000 ha, producen cerca de 200 mil toneladas de frutas y trabajan sobre todo para el mercado europeo. La Figura 2 muestra su ubicación precisa.

Figura 2. Mapa de ubicación de las cooperativas catalanas

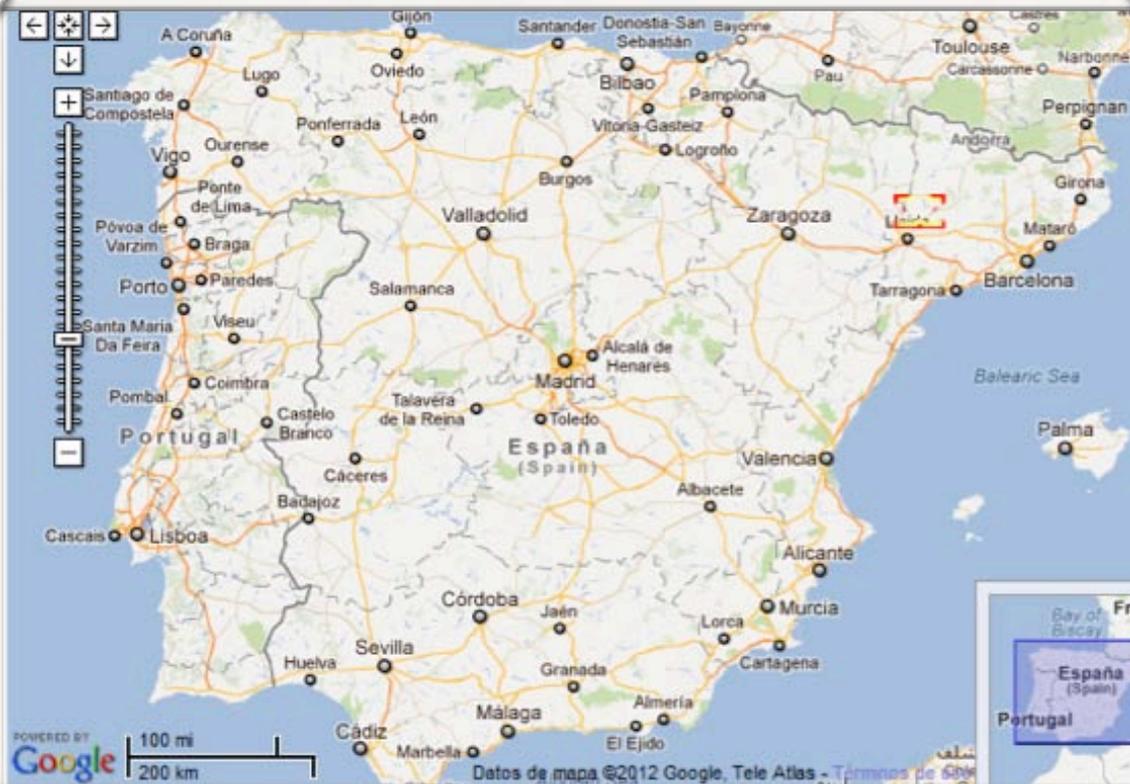




Tabla 2. Características de las cooperativas catalanas

Cooperativa	Cooperativas socias	Número de asociados	Área sembrada total (ha)	Frutas principales	Volumen anual frutas (miles ton)	Valor frutas (millones euros)	Principales mercados
ACTEL	155	15.000	45.000	Manzana, pera, melocotón, nectarina, albaricoques	100	60	Europa, África, Asia, Brasil
Fruits de Ponent	4	200 aprox.	2546	Nectarina, pera, melocotón, cereza y albaricoque	65,5	nd	Europa (Inglaterra, España, Alemania y Francia)
Albatarrec	Nd	176	800	Pera, manzana y nectarina	10	nd	España, Alemania, Francia, Italia y Brasil
Trecoop	2	300	900	Pera, manzana, melocotón y nectarina	25	nd	España, Grecia y Alemania
Total	161	15.676	49.246		200,5		

nd: No disponible.

2.4 RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES DE LOGRO

Mejoras en la organización y en la gestión empresarial de las asociaciones huilenses, actividades comerciales y de cooperación entre productores catalanes y huilenses, transferencia del *know-how* catalán —en cuanto a procesos, manejo, embalaje y empaque— a las asociaciones colombianas, y la sistematización y difusión de la experiencia eran los resultados esperados y son los que, de acuerdo con los indicadores de logro, tuvieron un excelente nivel de cumplimiento (ver detalles en Tabla 3).

En efecto, el proyecto posibilitó la elaboración participativa, por parte de las asociaciones huilenses, de planes estratégicos, de planes de acción y de planes de formación, herramientas indispensables para su mejoramiento tecnológico, organizativo y comercial.

Otras actividades relevantes fueron una visita a Cataluña para participar en procesos de formación empresarial y de innovación tecnológica, y la gira que realizaron las cooperativas catalanas al territorio colombiano, como parte del componente comercial y de negocios.

Entre los procesos de transferencia tecnológica sobresale la visita del Instituto de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Cataluña (IRTA) a las zonas de producción del Huila.

La actividad final de socialización y difusión de resultados abrió la posibilidad de compartir con las organizaciones beneficiarias y con la institucionalidad regional los logros y lecciones aprendidas, emitir recomendaciones y señalar retos futuros.



Tabla 3. Resultados esperados e indicadores de logro

Resultados esperados	Indicadores de logro	Nivel de cumplimiento
RE 1. Mejorada la gestión y organización de las asociaciones huilenses	10 personas formadas en aspectos de organización y gestión cooperativa.	En visita técnica a Cataluña se capacitaron 5 representantes de las asociaciones huilenses, 3 técnicos de la Gobernación de Huila y 2 del IICA. Nivel de cumplimiento: 100%.
	4 personas capacitadas en la elaboración de planes estratégicos y de formación de las cooperativas.	Durante la visita técnica a Cataluña, 3 técnicos de la Gobernación de Huila y 1 del IICA se capacitaron en la metodología de planeación estratégica y de formación. Nivel de cumplimiento: 100%.
	100% de las asociaciones huilenses dispone de un plan de formación.	Cada una de las 6 organizaciones huilenses beneficiarias cuenta con un plan de acción y de formación. Nivel de cumplimiento: 100%.
	Al menos 4 de las 6 asociaciones dispone del documento estratégico de la entidad.	Cada una de las 6 organizaciones huilenses beneficiarias cuenta con un plan estratégico. Nivel de cumplimiento: 100%.
RE 2. Realizadas actividades comerciales y de cooperación entre las cooperativas catalanas y las del Huila	Caracterizada la demanda de frutas tropicales para cooperativas y PYMES agroindustriales catalanas.	Se elaboró un estudio de oportunidades comerciales en el mercado colombiano para la fruta dulce producida por las cooperativas catalanas. Nivel de cumplimiento: 100%.
	Identificados potenciales compradores en Cataluña y Huila, así como posibles canales de distribución.	Durante la visita técnica a Cataluña identificaron posibles clientes para la fruta huilense. Se avanzó el contacto comercial con la empresa Indulleida interesada en purés de frutas exóticas. Nivel de cumplimiento: 100%.
	Celebrada una rueda de negocios y de cooperación entre cooperativas catalanas y huilenses, con participación de entidades públicas e internacionales.	En el encuentro técnico y comercial realizado en Colombia, empresarios catalanes y asociaciones huilenses valoraron posibilidades de negocios. Nivel de cumplimiento: 100%.
RE 3. Transferido a las asociaciones del Huila el <i>know how</i> sobre procesos, embalaje y empaque que se aplica en Cataluña	10 personas formadas en temáticas específicas y en aspectos tecnológicos.	Durante la visita técnica a Cataluña, el grupo de técnicos y representantes de las asociaciones cumplió con las actividades de formación tecnológica. Nivel de cumplimiento: 100%.
	Mínimo 5% de las personas socias de las asociaciones del Huila implementa mejoras tecnológicas en sus explotaciones.	El IRTA brindó asesoramiento tecnológico a los productores huilenses para mejorar procesos de cosecha y poscosecha. Al menos 20 productores han implementado mejoras en poscosecha. Nivel de cumplimiento: 100%.
RE 4. Realizada la tarea de sistematización y difusión del proyecto	Número de personas e instituciones asistentes a la jornada de difusión.	El evento contó con una participación de 23 personas. Nivel de cumplimiento: 100%.
	Socializada la experiencia a un mínimo de 2 cooperativas o asociaciones nuevas.	En la jornada de socialización de resultados participaron la asociación San Roque y Coopprofrupy. Nivel de cumplimiento: 100%.
	Mínimo 2 representantes de la administración pública participan en la jornada	El evento contó con la participación de las siguientes entidades públicas: Secretaría de Agricultura y Minería, ICA y SENA. Nivel de cumplimiento: 100%



3. EL TRABAJO REALIZADO: UNA OPORTUNIDAD PARA COMPARTIR EXPERIENCIAS

A continuación se detallan los resultados alcanzados con i) el diseño y la puesta en marcha de los planes estratégicos, de acción y de formación, ii) el encuentro que tuvo lugar en Colombia, iii) el proceso de transferencia tecnológica, y iv) el seminario de socialización de resultados.

3.1 LOS PLANES DE FORMACIÓN

3.1.1 Fortalecimiento de las organizaciones beneficiarias y de la capacidad institucional

Una delegación conformada por cinco representantes de las organizaciones del Huila (SAT, Serankwa, Apropit, Frutosuaza, Amigos del Roble) y cinco técnicos pertenecientes a las instituciones colombianas acompañantes del proceso (tres de la Gobernación del Huila y dos del IICA) viajaron en misión técnica a Cataluña, España (la lista de participantes se ofrece en el anexo 2).

La gira se extendió del 30 de mayo al 17 de junio de 2011 y comprendió tres tipos de actividades. Se asistió, en primer lugar, a sesiones de formación en temas de comercio exterior, *marketing* estratégico, el modelo cooperativo español, economía empresarial, planes de formación, técnicas de negociación, liderazgo y herramientas de planeación estratégica. Los módulos temáticos estuvieron a cargo de expertos españoles e incluyeron ejercicios teórico-prácticos. Los participantes recibieron material impreso y digital como fuente de información y consulta.

Un segundo grupo de actividades consistió en encuentros empresariales con las cooperativas ACTEL, Fruits de Ponent, Almenar Fruits, Cooperativa de SOSES e Indulleida, así como la visita al Centro de Abastos Mercabarna y a la plaza mayorista La Boquería. En las cooperativas se pudo apreciar, de primera mano, la infraestructura y los procesos de producción, y se asistió, además, a charlas técnicas impartidas por el personal directivo y comercial de estas empresas.





En la agenda de trabajo también se programaron reuniones con instituciones catalanas que participan en el desarrollo empresarial agrario, como la ACC10 (Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo), la AMEC (Asociación Multisectorial de Empresas), el Centro de Cooperación para el Desarrollo Rural (CCDR), la Universidad de Lleida y el IRTA (Instituto de Investigación y Tecnología Agrolimentaria de Cataluña), la Universidad Politécnica de Cataluña, el Ayuntamiento de Lleida y el Departamento de Agricultura de Cataluña. Estos encuentros, además de que permitieron conocer más a fondo la

institucionalidad y los instrumentos de apoyo al desarrollo empresarial rural, sirvieron para estrechar los lazos de cooperación entre las partes. En el anexo 3 se detalla la totalidad de la agenda desarrollada.

Los resultados alcanzados con esta gira pueden agruparse en cuatro grandes apartados: intercambio de experiencias y conocimientos, acercamientos comerciales, relacionamiento interinstitucional y transferencia de tecnología.





3.1.1.1 Intercambio de experiencias y conocimientos

La visita a Cataluña permitió conocer de cerca la trayectoria de las cooperativas frutícolas catalanas y comprobar el nivel de cohesión de sus asociados y la tecnología de que disponen, lo que les permite generar productos que pueden competir en



mercados muy exigentes.

También se hizo una comparación entre el modelo cooperativista español y el colombiano, y quedó claro que mientras que en España se pueden conformar



empresas comerciales con ánimo de lucro (sociedades anónimas) y voto cualificado en la toma de decisiones, en Colombia la legislación no lo permite. Se hizo evidente

que, debido a las diferencias jurídicas, políticas y en última instancia, culturales, las asociaciones colombianas no pueden adoptar el modelo español. Pueden, sin embargo, considerar aspectos como las buenas prácticas de gestión, los factores de éxito y las condiciones limitantes para evaluar la posibilidad de aplicar ciertas características del modelo español al sector frutícola colombiano.

En síntesis, la interacción con los empresarios españoles dejó un balance positivo para las organizaciones de productores colombianas, ya que, además del aprendizaje técnico, les permitió reflexionar sobre los retos que tienen por



delante y los cambios que tienen que implementar para conseguir un mayor desarrollo empresarial y comercial. La importancia de fortalecer la estructura asociativa, administrativa y comercial se hizo patente al comprobar las oportunidades que tiene la oferta frutícola en los mercados internacionales.



3.1.1.2 Acercamientos comerciales

El acercamiento en Mercabarna a la Fruit CMR[1], empresa comercializadora de productos hortofrutícolas reveló que hay posibilidades de exportar fruta colombiana de manera directa a este mercado, con la incorporación de procesos de transferencia tecnológica en las actividades de empaque y embalaje. El recorrido por ese mercado permitió conocer de cerca los requerimientos para la comercialización de fruta en España.



Asimismo, el contacto con empresas como ACTEL, Fruits de Ponent, Almenar Fruits, Cooperativa SOSES e Indulleida generó expectativas de comercialización de frutas exóticas, en fresco o como productos intermedios (materia prima para la elaboración de derivados como zumos, concentrados, colorantes y saborizantes naturales, entre otros). Al mismo tiempo, se hizo evidente la necesidad de contar con información detallada sobre los costos de producción en la cadena de comercialización de las frutas colombianas para poder determinar con precisión las verdaderas posibilidades de exportación.



El envío de muestras industriales de fruta (mora de castilla, cholupa, maracuyá y granadilla) por parte de las asociaciones colombianas a la asociación de cooperativas Indulleida, con el apoyo de la Secretaría de Agricultura y Minería del Huila, a fin de realizar pruebas para obtener colorantes y saborizantes naturales a partir de dichas frutas, es también producto de este acercamiento comercial. Los resultados de las pruebas remitidas por Indulleida revelaron, entre otros asuntos, que el maracuyá puede estar en la línea de productos comerciales, la mora de castilla tiene un potencial claro como sustituto de otras bayas, y la cholupa podría ser interesante como sustituto del limón y sus concentrados (el resultado detallado de los análisis de laboratorio se presentan en el anexo 4).

[1] Fruits CMR, S.A., con sede en Barcelona (Mercabarna), es la matriz del grupo empresarial CMR Group, compuesto, además, por su filial COMERCIAL INFINITA, S.L., ubicada en el mercado central de Madrid (Mercamadrid). CMR Group tiene por objeto la comercialización de productos hortofrutícolas, a través de puntos de venta propios —en Mercabarna, donde dispone de 17 módulos de venta, en Mercamadrid, con 8 módulos de venta y en Barendrecht (Holanda), con una oficina comercial—, así como mediante un departamento de distribución nacional y otro de exportación



También se analizó la posibilidad de distribuir las frutas de las cooperativas españolas (peras, manzanas, melocotones, nectarinas) en Colombia, a través de las organizaciones de productores involucradas en el proyecto; pero, se hizo evidente que éstas no tienen los canales comerciales para llevar a cabo esta actividad. Para que la iniciativa sea viable es necesario contar con distribuidores ya establecidos en este mercado.

Está claro, entonces, que para aprovechar las oportunidades comerciales de las frutas del Huila en el mercado español, por ser exóticas y contar con una oferta limitada, las organizaciones de productores deben fortalecerse socio-empresarialmente y mejorar sus esquemas productivos, comerciales y tecnológicos. Solo así podrán estar a la altura de las exigencias de calidad, precios y continuidad del mercado español.

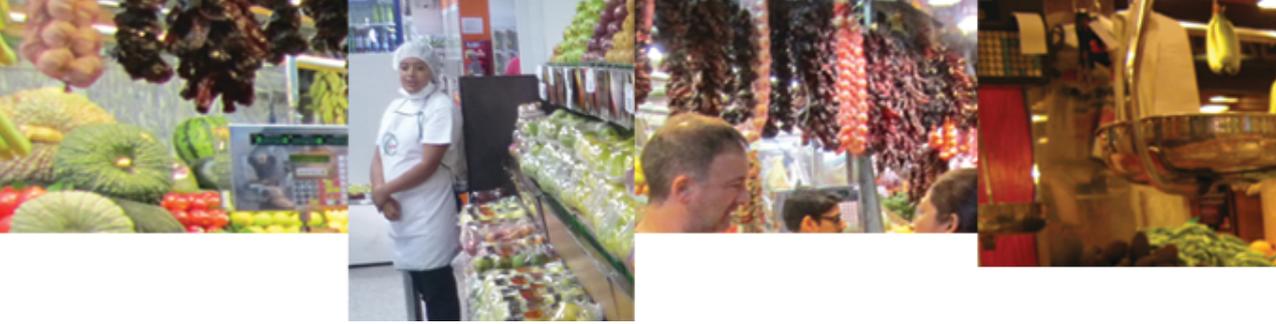
3.1.1.3 Relacionamiento institucional

Las visitas y encuentros institucionales permitieron conocer distintos mecanismos de cooperación internacional y de gestión de recursos de donantes europeos en las áreas de fortalecimiento empresarial, gestión comercial, innovación y desarrollo tecnológico.

Igualmente, el Departamento de Agricultura de Cataluña, así como el Ayuntamiento de Lleida, manifestaron su disposición para fortalecer el relacionamiento institucional y apoyar el intercambio organizacional, tecnológico y comercial con el Departamento del Huila

En ese marco, se planteó la posibilidad de firmar un convenio de cooperación entre la Universidad de Lleida y la Gobernación del Huila para beneficiar a las universidades de ese departamento con el intercambio de docentes, con la realización de prácticas académicas y con la elaboración de proyectos conjuntos de investigación y transferencia tecnológica.





3.1.1.4 Investigación, innovación y transferencia de tecnología

Una vez conocidos los avances en investigación y las posibilidades de apoyo en materia de transferencia e innovación tecnológica por parte del IRTA y la Universidad de Lleida, se identificaron áreas de trabajo como: el transporte en fresco de fruta exótica colombiana por vía marítima a Europa (preparación, tratamiento, empaque, embalaje y transporte), y el asesoramiento a los agricultores en los procesos de poscosecha y en la generación de valor agregado para la fruta exótica (en forma de productos semi-procesados que sirvan de insumo para elaborar productos agroalimentarios o agroindustriales en el mercado europeo).



Sin embargo, se decidió centrar los esfuerzos del proyecto en los campos de la transferencia tecnológica y la comercialización en fresco para exportación a Europa. En el capítulo siguiente se describen en detalle la metodología de trabajo y los resultados alcanzados en este punto.



3.1.2 Elaboración de los planes estratégicos por parte de las organizaciones

Como resultado del proceso de formación y capacitación que tuvo lugar durante la visita técnica a Cataluña, se procedió a diseñar planes estratégicos[1] para las seis organizaciones colombianas. El trabajo se

realizó en distintas etapas que cubrieron aspectos que iban desde la dotación de una base metodológica hasta la entrega del informe final (Tabla 4).

Tabla 4. Fases en la elaboración de los planes estratégicos

Fase	Descripción de la actividad
Fase 1	Taller de capacitación “Planeación estratégica”. Elaboración de bases metodológicas. Cronograma y forma de trabajo.
Fase 2	Grupos de trabajo para preparar información previa sobre la organización. Taller de capacitación “Planeación estratégica”. Grupos de trabajo para el análisis interno de la organización y el análisis externo del entorno general.
Fase 3	Taller de capacitación “Planeación estratégica”. Jornadas de trabajo y reflexión sobre la política del grupo y sobre los aspectos que la han de definir.
Fase 4	Taller de capacitación “Conceptos sobre el DAFO y su importancia para la planeación”. Elaboración de la matriz DAFO.
Fase 5	Elaboración documento “Plan estratégico”.
Fase 6	Taller de capacitación en concepto sobre el “Plan de acción”. Grupos de trabajo en plan de acción, a corto, mediano y largo plazo.
Fase 7	Taller de capacitación en concepto sobre el “Plan de formación”. Jornada de trabajo para la elaboración del plan de formación.
Fase 8	Integración de los tres documentos: plan estratégico, plan de acción a corto, mediano y largo plazo, y plan de formación.
Fase 9	Aprobación y difusión de los documentos por las asambleas de asociados de las organizaciones de productores.
Fase 10	Evaluación del proceso metodológico y del acompañamiento dado a las organizaciones. Entrega del informe final.



[1] Los planes estratégicos contienen una descripción de la asociación, la visión, la misión, el plan de acción y el plan de formación.



3.1.2.1 Descripción de la metodología

Una primera parte del proceso consistió en hacer una evaluación cualitativa de las organizaciones a partir de sus componentes organizativos, administrativos, técnicos y

sociales (Tabla 5). Para ello, se seleccionaron algunas de las variables que propone la metodología de Rensis Likert[1]. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 5. Evaluación cualitativa de las asociaciones

CRITERIOS		SERANKWA	ASOFRUHOR	AMIGOS DEL ROBLE	APROPIT	FRUTOSUAZA	SAT
PROPÓSITO	¿Cómo inicia la organización?	5	5	4	4	5	5
	Planes de trabajo	3	2	2	2	2	2
CALIFICACIÓN		4	3,5	3	3	3,5	3,5
SOCIOS	N.º de socios iniciales y cambio de socios	2	2	2	4	4	5
	Diseño de la organización	2	2	2	2	2	5
	Oportunidades externas	5	4	3	4	4	4
	Nivel de formación (estudios) de los asociados	3	3	4	3	5	3
	Línea de base	2	2	2	2	3	2
	Capacidad de gestión	3	2	2	2	2	2
CALIFICACIÓN		2,8	2,5	2,5	2,8	3,3	3,5
LIDERAZGO	Organización de actividades	2	2	2	2	2	4
	Iniciativa y toma de decisiones	3	2	2	2	2	4
	Trabajo en equipo	2	2	2	2	2	4
	Equipos antagónicos en la organización	2	2	2	2	5	5
	Evaluación de los resultados obtenidos y de la participación de los asociados	4	2	2	2	3	2
	Fiscalización	2	2	2	2	2	2
CALIFICACIÓN		2,5	2	2	2	2,7	3,5
Aspectos administrativos y contables	Manejo de libros	2	2	2	2	2	5
	Presupuestos	4	2	2	2	2	5
	Delegación de funciones	3	2	2	2	2	2
	Soportes administrativos y	3	2	2	2	2	5
	Documentos legales de registro	4	4	3	4	4	5
	Estatutos actualizados	4	4	4	4	4	4
CALIFICACIÓN		3,3	2,7	2,5	2,7	2,7	4,3

[1] Educador estadounidense y psicólogo de la organización. Muy conocido por sus investigaciones sobre los estilos de gestión en las organizaciones



Tabla 5. Evaluación cualitativa de las asociaciones

Aspectos económicos y productivos	Orientación y planificación de la producción	2	2	2	2	2	4
	Conocimientos sobre los cultivos y su	3	3	4	4	4	4
	Registros de manejo del cultivo y	2	2	2	2	2	3
	Control de calidad	3	3	2	2	3	3
	Manejo de créditos	5	5	5	5	5	5
	Apoyo recibidos	4	4	4	4	4	4
	Oportunidades externas	4	4	4	4	4	4
	Apoyo institucional	5	4	4	4	4	4
	CALIFICACIÓN	3,3	3	3,4	3,4	3,5	3,8
	Conocimiento del mercado	2	2	2	2	2	4
	Identificación de clientes	3	3	3	3	3	4
	Ampliación del mercado	2	2	2	2	2	4
	Establecimiento de precios del producto	2	2	2	2	2	3
	Oportunidades externas	2	2	2	3	2	3
	Apoyo institucional	5	4	4	4	4	4
CALIFICACIÓN	2,7	2,5	2,5	2,7	2,5	3,6	
Aspectos sociales	Distribución de utilidades	2	2	2	2	2	2
	Beneficios personales	2	2	2	2	2	4
	CALIFICACIÓN	2	2	2	2	2	3
CALIFICACIÓN GENERAL		2,9	2,6	2,6	2,6	2,9	3,6

La evaluación mostró las siguientes debilidades en las organizaciones:

- Poca capacidad asociativa y de organización.
- Estándares de gestión y sostenibilidad empresarial bajos o inexistentes.
- Procesos productivos y empresariales insuficientes e inadecuados.
- Falta de planificación y asociatividad empresarial desorganizada.

- Falta de planeación de la producción para el mercado.

Las organizaciones carecen, además, de experiencia y de infraestructura para comercializar; de ahí la necesidad de desarrollar un programa de formación de capacidades en penetración en mercados nacionales e internacionales.

Ahora bien, la capacitación en planeación estratégica se hizo de manera individual para cada organización. Los talleres (seis sesiones por grupo) tuvieron lugar los días 19, 23, 24, 25 y 26 de agosto de 2011 en las localidades de La Plata, Suaza, Palestina, San Agustín e Isnos, respectivamente, y se orientaron a situaciones concretas y apegadas a las inquietudes de los participantes; de esta forma, se ofrecieron herramientas para formular planes estratégicos diseñados a la medida de cada asociación.



En los talleres se empleó la metodología participativa, lo que permitió la generación constante de ideas y cuestionamientos. Permanentemente se invitó a los asistentes a que hicieran proyecciones a partir de la realidad interna y externa, así como a partir del contexto histórico de cada organización (aprender haciendo). El ejercicio estimuló la interacción y contribuyó a elevar el nivel de compromiso de los afiliados con las asociaciones.

Previo a la celebración de los talleres se hicieron aproximadamente seis visitas a cada asociación para crear conciencia sobre el proceso y sobre la necesidad de preparar, con antelación, análisis internos y externos siguiendo la metodología DAFO.

También se pidió la definición de una línea de base para facilitar la orientación de los planes establecidos, y se propuso la modificación de los estatutos para incluir a los comités operativos que se habían

un sistema de gestión integrada de la calidad.

Para lograr los objetivos trazados, las asociaciones se propusieron poner en marcha procesos que les permitieran elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación, redactar reglamentos y protocolos, obtener la certificación de las fincas y los asociados, incursionar en nuevos mercados y con diferentes productos, lograr una mayor tecnificación y mejorar la infraestructura física.

También se planteó la necesidad de darle seguimiento a cada una de las actividades propuestas por las mismas organizaciones. Vale recordar que un factor determinante para llevar a buen término estos proyectos es la capacidad de gestión de las asociaciones para obtener recursos con entidades gubernamentales y no gubernamentales de orden municipal, departamental, nacional o internacional.



El ejercicio permitió identificar debilidades y fortalezas, reconocer éxitos y logros, y evaluar la causas y consecuencias de cada uno de ellos. Sirvió también para que las asociaciones tuvieran una perspectiva más clara de su situación y estuvieran, por tanto, en mejores condiciones, de hacer proyecciones para la consecución de sus metas. En otras palabras, se encontraron en una posición más sólida para elaborar el plan

creado y para definir claramente sus funciones. En el caso de SERANKWA, se agregó el comité de calidad, porque esta asociación se encontraba implementando

estratégico, el plan de acción y el plan de formación.



3.1.2.2 Síntesis de los planes estratégicos

En términos generales, los objetivos que enmarcaron los planes estratégicos de acción y de formación de todas las asociaciones fueron:

- El fortalecimiento de la asociatividad.
- El desarrollo del sentido de pertenencia de los asociados y sus familias a la organización.
- El fortalecimiento organizacional, administrativo y financiero.
- El incremento en los niveles de productividad, de competitividad y de sostenibilidad.
- El mejoramiento de las condiciones ambientales de los cultivos.
- La generación de valor agregado y el mayor aprovechamiento de la fruta.
- La contribución al desarrollo de la comunidad de influencia del proyecto.
- El fortalecimiento de las actividades de monitoreo y control para garantizar el cumplimiento del 100% de los planes estratégicos.

Los planes se proyectaron a 5 años, del 2012 al 2016, y como se podrá ver más adelante, todos contienen objetivos y estrategias similares, por tratarse de organizaciones que desarrollan una actividad económica afín y que comparten muchos de los riesgos, debilidades y oportunidades. Seguidamente se presenta un resumen de los planes estratégico y de acción de cada una de las asociaciones:

APROPIT: Su plan estratégico se enmarca en el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, sus familias y el entorno, y se inclina por la sostenibilidad del medio ambiente a través de la aplicación de nuevos conocimientos y tecnologías a la producción y comercialización de frutas.

Con el plan de acción buscan desarrollar el sentido de pertenencia, de identidad y de fidelidad de los asociados, la consolidación financiera y administrativa del grupo, un mayor nivel de productividad y

competitividad, el desarrollo de capacidades para competir de manera sostenible en los mercados, la generación de valor agregado y un mayor aprovechamiento de la pitahaya.





Algunas de las estrategias para llevar a cabo estas acciones son la construcción de un tejido social e institucional sólido y capaz de articular la participación de todos los actores; el fortalecimiento de la capacidad gerencial y de control para lograr procesos organizativos, administrativos y técnicos más eficientes; el mejoramiento del material de siembra; el aprovechamiento de la capacidad instalada de la organización para implementar mejores prácticas y optimizar la competitividad y la productividad de los cultivos y sus derivados; el mejoramiento de los niveles de acceso a la información de los mercados y el fortalecimiento de las técnicas de mercadeo (ver anexo 5).

FRUTOSUAZA: Identifica como meta principal la puesta en marcha de proyectos agrícolas, forestales y pecuarios de transformación primaria para mejorar el bienestar de los asociados y de la comunidad. Algunos de los objetivos que se han planteado para alcanzar estas metas son: el fortalecimiento organizacional, la solidez financiera y administrativa de la organización, mejorar la productividad y la calidad, y generar productos con mayor valor agregado. El desarrollo de la capacidad de gestión y administración aprovechando las tecnologías de la información y la computación; la tecnificación de la producción para aumentar el rendimiento, disminuir los riesgos, mejorar la calidad del producto y mejorar, también, las condiciones ambientales en los cultivos de maracuyá y en otros frutales de la región, son algunas de las estrategias que se formularon para llevar adelante el plan de acción (ver anexo 6).

SERANKWA: Esta asociación le apuesta a la consolidación de la cadena de producción y comercialización de la mora de castilla, y para ello planea el mejoramiento de las capacidades organizacionales, sociales, productivas y de mercadeo de sus asociados

y aliados, el mejoramiento de las condiciones ambientales en los cultivos de mora y el fortalecimiento de capacidades que les permitan acceder a los mercados de manera competitiva y sostenible. Como estrategias se señalan la capacitación permanente y el acompañamiento en procesos de asociatividad y administración; la innovación, reconociendo y aprovechando la capacidad instalada de la organización para implementar prácticas que optimicen la competitividad y la productividad de sus cultivos y productos, y el establecimiento de políticas de promoción y de técnicas de mercadeo efectivas (ver anexo 7).

ASOFRUHOR: Espera mejorar la calidad de vida de sus miembros y de la comunidad en general mediante la producción, comercialización y transformación de mora y otras frutas de clima frío en apego a estándares de calidad y aplicando tecnologías amigables con el medio ambiente

Contempla, también, la posibilidad de ayudar a optimizar los procesos de organización comercial de los pequeños productores de frutas del municipio de Isnos. Como estrategias se ha fijado, entre otras, promover el crecimiento personal de los asociados, estimular procesos de formación y capacitación en desarrollo humano y social, mejorar la participación, el grado de compromiso y la capacidad de gestión de los asociados, acordar alianzas estratégicas que garanticen beneficios mutuos, y aplicar técnicas de mercadeo que favorezcan la competitividad de la organización en general (ver anexo 8).

SAT: Propone realizar actividades de producción, poscosecha y comercialización de productos como maracuyá, mora, granadilla, lulo, piña, tomate de árbol y otras frutas, para contribuir a mejorar la calidad de vida de los asociados y de la comunidad de influencia en general.



Busca crear un clima que favorezca la participación, el grado de compromiso y la capacidad de gestión de los asociados; establecer una planta de procesamiento y transformación de la fruta; promover la creación de una organización que posibilite al sector frutícola del sur del Departamento del Huila el ingreso de fruta fresca y productos elaborados en el mercado internacional (ver anexo 9).

desarrollo humano y empresarial de sus asociados y a la administración eficiente de los recursos en los procesos productivos, tanto en la finca como en la organización misma. Para lograr estos objetivos, se propone pasar de la agricultura tradicional a la agricultura sostenible, instituir políticas de promoción y examinar la viabilidad de establecer una planta procesadora de frutas (ver anexo 10).

AMIGOS DEL ROBLE: Concede importancia al fortalecimiento del tejido social, al

A continuación se presenta un resumen los principales resultados que se generaron durante los procesos de reflexión que tuvieron lugar en los talleres de planeación estratégica:

- Se reflexionó sobre el sentido de pertenencia a una organización, así como sobre el compromiso que esto supone. Permitted identificar porqué los asociados se afiliaron a ellas y porqué siguen en ellas.
- Se intercambiaron ideas sobre la razón de existir de las organizaciones. Se examinaron las aspiraciones de los asociados y de las organizaciones, y se comprobó la compatibilidad de valores.
- Se abrió la posibilidad de reconocer éxitos y logros ,y de evaluar sus causas y efectos, bien para repetirlos de una mejor manera, bien para evitar posibles fracasos.
- Quedó en claro la necesidad de ejercer la disciplina en el pensamiento de largo plazo y en el quehacer diario de las organizaciones. Se hizo evidente que el proceso de planeación estratégica exige de los asociados y de los directivos un rol más dinámico y proactivo, un mejor conocimiento de la organización y de sus estatutos, una mejor comunicación y el fortalecimiento del trabajo en equipo para que la confianza y el poder no queden depositados en una o en unas pocas personas (generalmente el representante legal), que, si bien tienen capacidad de liderazgo y son eficientes en sus gestiones externas, muchas veces tienen grandes limitaciones en el manejo administrativo, social y organizativo, lo que entorpece el proceso de desarrollo empresarial.
- Los asociados tomaron conciencia de que tienen que conocer más su propia organización, mejorar la comunicación y la coordinación, y adquirir habilidades administrativas.
- Se demostró que las organizaciones que ponen en práctica los conceptos de planeación estratégica son más rentables y tienen una visión de mayor plazo que las que no lo hacen.
- El análisis DAFO permitió conocer las amenazas de la organización, especialmente en cuanto a manejo poscosecha, comercialización de productos, y permitió un mejor entendimiento de las ventajas de los competidores.



- Se analizó la posibilidad de incrementar la productividad y se vislumbraron formas de aumentar la motivación para aceptar el cambio.
- Se identificaron posibles soluciones para enfrentar problemas y opciones para prevenirlos.
- Se creó conciencia sobre la importancia de aprovechar las oportunidades y de integrar el comportamiento individual en un esfuerzo colectivo.
- La reflexión sobre la necesidad de promover el cumplimiento de las responsabilidades individuales, consideradas como los deberes de los asociados, generó tanto reacciones adversas como favorables. Se reconocieron debilidades pero también la posibilidad de superarlas.
- Las organizaciones examinaron su capacidad de exportación y concluyeron que, si bien esa es una de sus aspiraciones, en estos momentos son mayores sus debilidades que sus fortalezas. Esperan superarse con la ejecución de los planes estratégicos de acción y de formación.

3.1.3 Elaboración del plan de formación

El plan de capacitación tiene una estructura y un contenido que pretenden responder a las necesidades y capacidades de las seis organizaciones, y es producto de la combinación o cruce de debilidades con oportunidades y de fortalezas con amenazas. Parte, además, del principio básico de que el recurso humano capacitado aplique sus conocimientos al sistema de producción y contribuya a la inserción exitosa de la organización en el mercado (esto es, de una manera más competitiva: con más productividad, con menores costos de producción, y preservando los recursos naturales y el ambiente circundante).

Con estos parámetros se prepararon los seis planes de formación, cuyos principales objetivos se enfocan en cinco componentes: i) el fortalecimiento de capacidades que mejoren la cohesión y el trabajo coordinado de los asociados, ii) el mejoramiento de la gestión financiera y administrativa, iii) el mejoramiento de la productividad, iv) la generación de valor agregado y v) el acceso a mercados y la permanencia en ellos.

Como estrategias de capacitación para estos componentes se plantearon la construcción de espacios y dinámicas que fortalezcan los lazos de cooperación entre los asociados, el empleo de TIC para mejorar la gestión financiera y administrativa, la adopción de nuevas tecnologías que redunden en un mejor desempeño de los cultivos, la formación de capacidades en metodologías de identificación y seguimiento de mercados, la promoción de la comercialización asociativa.

Entre las actividades que buscan dar contenido a esas estrategias están la celebración de cursos y talleres teórico-prácticos en temas administrativos, de BPA, de manejo del medio ambiente, y la realización de giras nacionales e internacionales para compartir experiencias. En el anexo 11 se presenta una síntesis de los planes de formación de cada organización con los detalles de los objetivos y actividades propuestos.



De otro lado, como parte del proceso de implementación de los planes de formación, se realizó un taller de capacitación en asociatividad. Este taller se ejecutó con las organizaciones de APROFIT, FRUTOSUAZA y ASOFRUHOR y se cubrieron los siguientes temas: concepto de asociatividad, condiciones que la favorecen o la obstaculizan y su repercusión en la competitividad.

Este tema y todos los conceptos que se desarrollaron en las jornadas de capacitación en planeación estratégica se plasmaron de manera resumida en un plegable denominado *Hacia el fortalecimiento de las organizaciones*. Este documento, considerado de promoción, fue diseñado con contenidos sencillos para

permitir una lectura amena, clara y concreta. La elaboración de este plegable contó con el aporte de las organizaciones, y en total se imprimieron 500 unidades que fueron distribuidas entre los asociados. En el anexo 12 se puede apreciar este folleto.

Durante este proceso también se revisaron los estatutos de las organizaciones y entre otros ajustes se propuso modificar la estructura directiva de los grupos y crear comités operativos, con funciones claramente establecidas. La intención era delegar responsabilidades acordes con la capacidad y experiencia de cada persona y potenciar así el trabajo de la organización.

3.2 ENCUENTRO EMPRESARIAL EN COLOMBIA

Este encuentro consistió en una misión comercial de parte de los representantes de las cooperativas españolas, que se prolongó del 28 de noviembre al 3 de diciembre de 2011, y cuyo programa de trabajo se desarrolló tanto en Bogotá como en Huila.

La delegación española estuvo conformada por representantes de la Federación de Cooperativas Agrarias de Cataluña, gerentes y directores comerciales de las cooperativas (ACTEL, Fruits de Ponent, SOSES, Albarrec, Trecoop) y la responsable de Relaciones Institucionales de la Oficina Permanente del

IICA en España. Por parte de Colombia participaron funcionarios del IICA-Colombia, de la Secretaría de Agricultura y Minería Departamento del Huila, de la Secretaría Técnica de la Cadena Frutícola del Huila, representantes de las asociaciones de productores huilenses (Amigos del Roble, Apropit, Asofruhor, Frutosuaza, S.A.T. y Serankwa), así como empresas colombianas importadoras de caducifolias como manzanas, duraznos, ciruelas y peras, entre otros.

3.2.1 Descripción de la metodología

La agenda que se siguió tuvo como objetivo profundizar el relacionamiento y el intercambio técnico y comercial entre las cooperativas catalanas y las asociaciones huilenses, así como identificar opciones comerciales para la fruta colombiana en el mercado español, apoyar la realización de

reuniones comerciales de cooperativas catalanas con importadores de frutas colombianos y brindar información a las cooperativas sobre la estructura y el funcionamiento del mercado de frutas en el país.



Entre las actividades realizadas cabe mencionar una reunión entre actores institucionales, como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Asofrucol (Asociación de Productores Hortofrutícolas de Colombia) y Asifrut (Asociación de Importadores de Fruta) para conocer políticas públicas y estrategias gremiales en el sector frutícola.

la Sabana, Frutcom, Maxifrutas, Green and Fresh, Becerra Gallego, Vigomez, The First Fruit y Nieto y Milevic. El anexo 13 contiene el listado de las empresas importadoras identificadas en el estudio señalado.

La misión española visitó la Central Mayorista Corabastos para conocer la infraestructura y la logística de la operación de la fruta en Colombia, y también realizó un recorrido por las secciones de frutas y verduras de algunos supermercados de Bogotá, para analizar su calidad, su disposición en la góndola y los precios.



Para promover el relacionamiento de los empresarios españoles con importadores colombianos, y con base en un estudio de las oportunidades comerciales de la fruta española en Colombia, se identificaron doce

En el departamento del Huila, las cooperativas catalanas pudieron conocer de primera mano la trayectoria y los avances de las asociaciones Apropit, Amigos del Roble, Serankwa y Frutosuaza. Asimismo, tuvieron la oportunidad de transmitir su experiencia de trabajo asociativo y analizar posibilidades comerciales, tanto para la fruta colombiana como para la española.



empresas, pero se tuvo un acercamiento comercial con ocho de ellas: Surtifruver de



3.2.2 Resultados obtenidos

Producto de esta gira destacan resultados como:

- Las cooperativas catalanas se sensibilizaron ante las condiciones económicas y sociales de las zonas de producción de sus pares colombianos. Les hicieron recomendaciones para mejorar su nivel de asociatividad y apostar por la comercialización conjunta, elementos clave para el éxito de las empresas asociativas. La gira también le permitió a la delegación española conocer las frutas huilenses (sabor, presentación, calidad, propiedades). En términos comerciales, si bien las frutas exóticas no son el *target* de las cooperativas, una de ellas se mostró dispuesta a evaluar sus posibilidades de distribución en España, especialmente del maracuyá y la granadilla.
- El encuentro con importadores colombianos les permitió a las cooperativas catalanas conocer la estructura del mercado, la infraestructura de operación, el manejo logístico e identificar oportunidades de negocios para la fruta española (melocotones, nectarinas y manzanas de poco calibre).
- Las cooperativas catalanas esperan evaluar los acercamientos logrados y darles seguimiento para definir políticas y estrategias comerciales a seguir en el mercado colombiano. Estos empresarios identificaron la necesidad de sumar esfuerzos y crear alianzas que les permitan ingresar en nuevos mercados, como el colombiano.
- Se confirmó el interés real de parte de las cooperativas catalanas de seguir colaborando en el proyecto con la Gobernación del Huila. Se identificaron áreas de trabajo que permitan una relación gana-gana.
- La delegación catalana apoyó el traslado a España de muestras de frutas de mora, maracuyá, granadilla y cholupa, para ser analizadas en Indulleida

3.3 TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

Como se señaló con anterioridad, el proceso de acompañamiento tecnológico a los agricultores se realizó a través del Instituto de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Cataluña (IRTA), que envió a una experta en poscosecha en misión técnica a Colombia. La gira se desarrolló del 20 al 26 de noviembre y tuvo por finalidad:

- Asesorar en el montaje del proyecto para el transporte marítimo de frutas, como el maracuyá, la cholupa, la granadilla, la mora y la pitahaya, hacia Europa





- Visitar zonas de producción para evaluar las condiciones de producción, cosecha y poscosecha de las frutas, y verificar tecnologías y procesos de empaque y transporte.
- Generar recomendaciones tecnológicas a los productores visitados.
- Realizar un encuentro con la Universidad de Antioquia para identificar áreas de trabajo conjunto y conocer la infraestructura disponible para realizar ensayos.
- Desarrollar una jornada de transferencia para evaluar y discutir alcances del proyecto a formular, componentes, resultados esperados, presupuesto requerido e instituciones que estarían participando.



3.3.1 Descripción de la metodología

La misión consistió básicamente en la realización de visitas por parte de la experta del IRTA a las fincas de productores de maracuyá, granadilla y cholupa para conocer las condiciones de producción, cosecha y poscosecha. También se hicieron recomendaciones técnicas para mejorar la calidad de la fruta, prolongar su conservación y reducir las pérdidas en poscosecha, entre otras.

Igualmente, se visitaron almacenes de expendio de fruta en Huila para analizar su

calidad. Se verificaron los procesos de empaque y transporte desde la finca hasta los mercados de destino, y se realizó un recorrido por las instalaciones de la Universidad de Antioquia y del Instituto Nacional de Tecnología de Alimentos para estudiar la posibilidad de realizar pruebas de frutas con potencial exportador en el marco del proyecto.



3.3.2 Resultados obtenidos

El IRTA logró conocer de cerca las condiciones de producción, cosecha, recolección y transporte de frutas como el maracuyá, la granadilla, la pitahaya y la cholupa; igualmente, se conocieron los recursos humanos y de infraestructura con que cuenta la Universidad de Antioquia para realizar ensayos. Lo anterior permitió evaluar las necesidades y posibilidades en materia de transferencia tecnológica por parte del IRTA, que se enmarcarían en un proyecto de investigación para el transporte de fruta en barco a Europa compuesto por tres fases:

- **FASE 1:** En esta fase se estudiará la temperatura de conservación y de transporte de la pitahaya amarilla, la granadilla, el maracuyá y la cholupa, para ser exportadas de Colombia a Europa por vía marítima en óptimas condiciones. Se estudiarán varios momentos de cosecha. Esta fase se diferenciará en tres etapas: tiempo de transporte por vía marítima (22 días), transporte por vía terrestre (3 días) y el de vida útil del producto (5 días).

También se estudiará una temperatura intermedia para las cuatro frutas en caso de que se tuviesen que tratar de forma conjunta, y se evaluará la calidad poscosecha de los frutos en tres estados de madurez diferentes.

Igualmente, se evaluará el uso de atmósferas controladas y de atmósferas modificadas pasivas, a temperaturas óptimas e intermedias.

- **FASE 2:** Se analizarán las principales pérdidas poscosecha (daños por frío, fisiopatías variadas, podredumbres, etc.), los puntos críticos de todo el proceso (temperatura, etileno, humedad, etc.) y se tomarán medidas o se aplicaran diferentes técnicas con la finalidad de reducirlas.
- **FASE 3:** Simulación real del transporte marítimo de fruta fresca de Colombia a Europa. En esta etapa se transportará fruta por vía marítima a uno de los principales puertos europeos; posteriormente se transportará la fruta por vía terrestre a Lleida, donde se evaluará la calidad de la fruta después de un período de vida comercial simulado, así como la aceptación del consumidor.

Por otra parte, la visita en campo del IRTA permitió hacer recomendaciones técnicas a los productores para la optimización de procesos de producción y de poscosecha. Se espera que estas recomendaciones sean adoptadas en el mediano plazo por parte de las asociaciones de productores. A continuación se detallan las principales sugerencias realizadas:

- **Recolección de la fruta:** En todas las zonas visitadas, en general se observó que la fruta se recolectaba demasiado madura para ser destinada a la exportación, por lo que es muy importante determinar el momento óptimo de cosecha en función del destino final de la fruta. El color es el parámetro más importante que determina el inicio de la cosecha de la pitahaya, el maracuyá y la cholupa; por tanto, es recomendable disponer de tablas de colores para cada fruta que determinen el momento óptimo de la cosecha.



- Estas tablas deben ser plastificadas y entregadas a cada trabajador en el campo para que las puedan consultar al momento de la recolección. También es recomendable publicarlas en diferentes sitios dentro del área del cultivo.

Necesidad de crear un servicio de asesoramiento técnico a los productores de fruta tropical. El objetivo de este servicio sería dar asesoramiento en materia de lucha contra plagas y fisiopatías vegetales, y, además, informar al productor del momento óptimo de cosecha en diferentes zonas de producción en función del mercado de destino. También sería interesante que el servicio de asesoramiento técnico brindara formación específica a los productores y a sus trabajadores en materia de buenas prácticas de recolección, con la finalidad de reducir las pérdidas poscosecha y obtener un producto de más calidad.

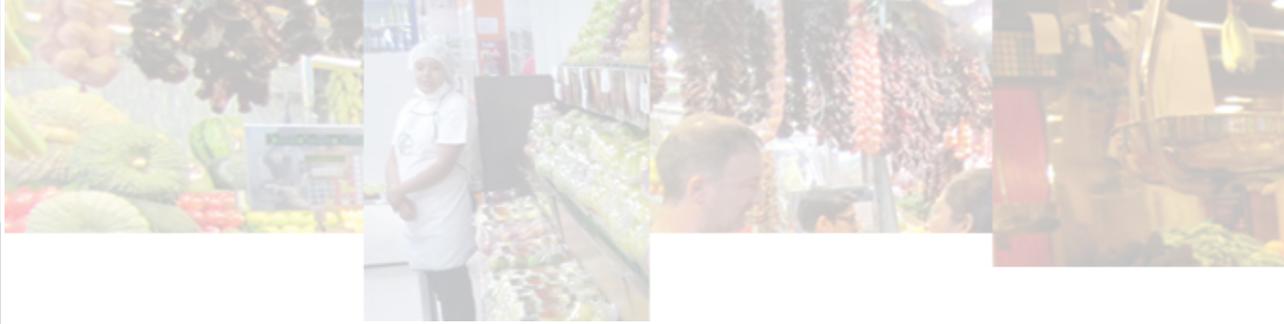
Las cajas que se usen en la recolección preferiblemente deben estar forradas con espuma para amortiguar los golpes y evitar daños a los frutos. Además, se deben cubrir con cartón para protegerlas del sol y de las altas temperaturas. No es recomendable recoger frutos del suelo durante la cosecha ya que pueden contaminar los frutos sanos.

Se deben caracterizar los parámetros óptimos de cosecha en función de la destinación de la fruta: si la fruta se destina a la comercialización inmediata, o sea, al mercado nacional, debe recolectarse en el momento más cercano a la madurez de consumo u organoléptica. Pero si la fruta se destina al comercio internacional, o a una larga conservación, debe recolectarse antes del momento óptimo de madurez organoléptica.

- **Envases de campo:** Para lograr una mejor y más larga conservación de la fruta, se recomienda reemplazar los envases de cartón de segunda mano por envases plásticos plegables. Estos últimos tienen la ventaja que se pueden limpiar y desinfectar, ocupan menos espacio de almacenamiento y pueden reducirse costos de transporte cuando se devuelvan vacíos al productor.

Es importante elaborar un programa de desinfección de envases de campo, que especifique la periodicidad, el sistema de limpieza y desinfección y el producto desinfectante a utilizar. Además, se debe hacer un control post-desinfección para asegurar su efectividad. Se recomiendan los amonios cuaternarios, el gluteraldehído y la combinación de estos dos.

- **Transporte hacia el empaque:** Una vez recolectada, la fruta tendría que transportarse cuanto antes al empaque para evitar que los frutos estén expuestos a las altas temperaturas que puede haber en la zona del sur del Huila en determinadas épocas del año. Además, una vez que se ha recolectado la fruta, sería interesante que las cajas se cubrieran con un cartón para evitar la exposición al sol y prevenir así cualquier daño. Hay que señalar, sin embargo, que la gran mayoría de las fincas visitadas disponían de cobertizos donde almacenaban la fruta recolectada hasta que era transportada al empaque, con lo que se evitaba la exposición directa al sol. También hay que tener en cuenta que muchos de los camiones que transportan la fruta desde el campo hacia el empaque no están cubiertos con lonas; esto implica que durante el trayecto puede haber daños a la fruta.



- **Empaque:** En Suaza, en Palestina y en Rivera todos los productores utilizaban envases de campo de cartón corrugado reutilizados (la mayoría de estos envases habían contenido manzana de Chile o Nueva Zelanda); la principal ventaja de usar este material de empaque es su bajo costo y su fácil manejo. El cartón corrugado también ofrece protección a la fruta durante la etapa de transporte del campo al empaque, evitando golpes y ralladuras, que constituyen riesgos inherentes que pueden provocar la no aceptación por parte del comprador. El principal inconveniente de los envases usados por los productores del sur del Huila es que los envases son reutilizados y no se desinfectan antes de ser usados para la fruta tropical, con lo que pueden contaminar la fruta.

De acuerdo con lo visto durante la visita, se analizaron las posibilidades en cuanto a los materiales de empaque, y junto a los productores se decidió que la opción más cómoda y que se ajustaba más a sus necesidades era la utilización de cajas de cartón corrugado nuevas o cajas de plástico plegables. El plástico, además de ser un material de fácil limpieza y desinfección, tienen ventajas como la ligereza y la resistencia mecánica. La idea de que sean envases plegables surgió por parte de los productores de fruta, ya que así aprovecharían el espacio de almacenamiento de estos y además reducirían costos de transporte cuando estos envases fueran devueltos vacíos.

- **Transporte hacia Bogotá o a las principales ciudades de Colombia:** Otro aspecto muy importante comentado con los responsables de los empaques era el tipo de transporte hacia Bogotá o las principales ciudades de Colombia. El transporte debería de ser refrigerado ya que el tiempo puede ser desde 8 horas a 20 horas, dependiendo de cuál sea el destino final. Aunque el transporte normalmente es por la noche y las temperaturas son más bajas, hemos de recordar que es muy importante que la fruta esté a 10-12°C, ya que la fruta es un producto que respira y es perecedero. La conclusión más importante de la visita a los empaques de la zona fue que los empaques deberían disponer de cámaras frigoríficas para enfriar rápidamente la fruta de campo y mantenerla a bajas temperaturas hasta su expedición, y el transporte hacia los mercados centrales tendría que ser refrigerado.

Las recomendaciones específicas por tipo de cultivo en cuanto al manejo de poscosecha fueron las siguientes:

- En cuanto a la pitahaya, se debe recubrir el pedúnculo con cera para evitar que este se marchite y se oscurezca. Así la fruta tendrá una apariencia fresca durante más tiempo y se podrán reducir las heridas por el contacto entre los frutos dentro de las cajas. Se recomienda limpiar y desinfectar los equipos de recolección (tijeras) y las superficies.
- Para el caso del maracuyá y la granadilla se sugiere usar recubrimientos alimentarios a base de esteres de glicerol o de ácidos grasos para proteger la epidermis de los frutos, lo que además mejorará su aspecto. Asimismo, usar alveolos de cartón o de plástico para evitar el pardeamiento de la corteza.
- La cholupa se recolecta cuando cae al suelo debido a que es difícil conocer el estado de madurez por coloración. Sería interesante buscar un método alternativo para la determinación del momento óptimo de cosecha, para evitar daños y depreciación del producto.



3.4 SEMINARIO PARA COMPARTIR LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

El 17 de febrero de 2012 se celebró un seminario de socialización del proyecto en el municipio de Pitalito, en Huila. Se contó con la presencia de la Secretaría de Agricultura y Minería del Huila, el IICA, el Centro Provincial de Gestión

Agroempresarial-AGROSUR, el SENA, el ICA y representantes de las asociaciones de productores que participaron en el proyecto: Amigos del Roble, Apropit, Frutosuaza, Serankwa y otras asociaciones de productores locales.

3.4.1 Descripción de la metodología

La actividad se planteó como un espacio de análisis conjunto sobre el proceso desarrollado. Se compartieron enseñanzas, retos y posibilidades para el futuro. Se privilegió la participación de las asociaciones beneficiarias que manifestaron

su opinión sobre la experiencia, su impacto en la organización y sus expectativas. La institucionalidad pública participante aportó sus conclusiones y sus recomendaciones para una siguiente fase.

3.4.2 Resultados obtenidos

Los representantes de las asociaciones beneficiarias consideran que el proyecto renovó su visión de la organización, del negocio y de los objetivos que esperan alcanzar. Señalan que les brindó herramientas para enfrentar con más optimismo los retos de los mercados, y que las asociaciones catalanas son un ejemplo a seguir.

Con respecto al viaje a España, consideran que fue una experiencia que les permitió evidenciar el potencial que tienen sus frutas en el mercado internacional. Piensan que es importante crear una organización de segundo nivel para comercializar la fruta, tanto en el mercado nacional como en el internacional.

En cuanto a la planeación estratégica, todos los grupos hicieron una valoración positiva, al señalar que este componente les permitió sentar las bases para una

reingeniería de sus asociaciones. El acompañamiento en esta materia, dicen, fortaleció su sentido de grupo y les permite ver el futuro con más entusiasmo.

Los participantes coincidieron en la necesidad de que se siga dando acompañamiento a estas asociaciones en aspectos organizacionales, administrativos y productivos, y que se continúe fortaleciendo el liderazgo, la participación, la equidad de género, el sentido de pertenencia, la comunicación y el seguimiento a los planes formulados.

Los fondos rotatorios se plantearon como una alternativa para mejorar la capacidad económica y la venta conjunta de los grupos. Igualmente, se recomendó hacer un plan de investigación para todas las asociaciones y que se les preste asistencia técnica especializada.



Por su parte, las instituciones regionales y locales que participaron en el proyecto también expresaron su interés en una segunda fase, para que se consoliden los logros alcanzados. Así, la SEDAM comunicó la decisión de la Gobernación del Huila de continuar apoyando este tipo de procesos articulándolos a los nuevos lineamientos en materia de políticas de desarrollo agropecuario del Departamento.

La SEDAM también manifestó su interés por apoyar el relacionamiento con Indulleida, por considerar que puede contribuir a que en la región se generen proyectos agroindustriales a gran escala, a diversificar los riesgos y las fuentes de ingreso, y a generar empleo y desarrollo productivo.

Quienes asistieron al evento sugirieron que en una segunda fase del proyecto se trabaje en los siguientes temas:

- Creación de fondos rotatorios con recursos de cooperación no reembolsables.
- Acompañamiento para la implementación de los planes estratégicos.
- Intercambio de experiencias en doble vía, mediante giras, visitas y participación en ferias.
- Asistencia técnica especializada para el desarrollo productivo y socioempresarial.
- Investigación y transferencia tecnológica en manejo de cosecha y poscosecha, afianzando el relacionamiento con IRTA.
- Asistencia técnica en materia de seguros agrícolas asociados a riesgos naturales o fitosanitarios.
- Desarrollo de irrigación intrapredial.



4 CONCLUSIONES Y OPCIONES PARA LA COOPERACIÓN

El modelo de cooperación entre pares les permitió a las asociaciones huilenses y a las cooperativas catalanas intercambiar conocimientos y experiencias de una manera vivencial que impresionó de forma diferente a cada una de las partes. Para las organizaciones del Huila, la misión a España fue determinante pues les ayudó a cambiar su visión del negocio y a tomar conciencia de la proyección empresarial que pueden alcanzar en un mundo globalizado. Pudieron calibrar el potencial de sus frutas en el mercado europeo y hasta cierto punto perdieron el temor a incursionar en ese mercado. Por otra parte, durante su visita a Colombia, los empresarios catalanes les recordaron la importancia de asociarse para tener mayor poder de negociación con los proveedores y los clientes, y para poder generar economías de escala y tener mayor presencia en los mercados.

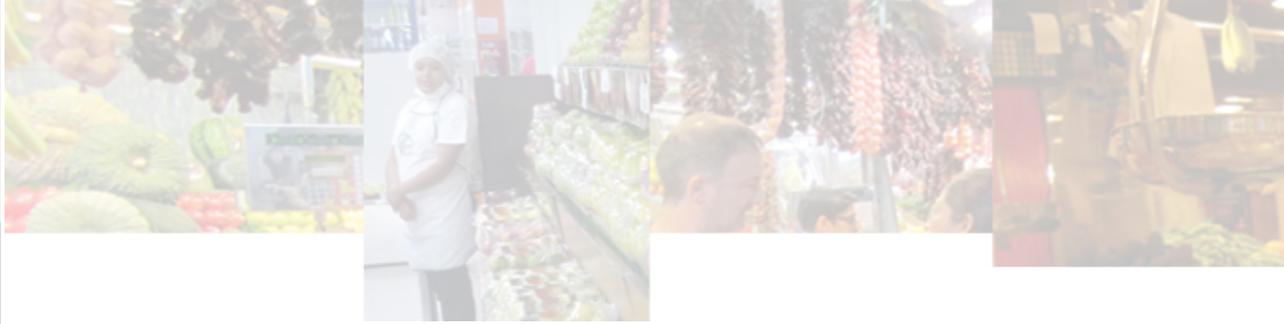
Los empresarios catalanes, por su parte, al visitar el mercado colombiano pudieron reflexionar sobre la necesidad de establecer alianzas estratégicas entre cooperativas para aumentar las probabilidades de éxito. Si bien algunas de las frutas que se producen en Colombia (melocotones, nectarinas y manzanas) tienen potencial comercial, habría que definir las estrategias a seguir. Compartir con los agricultores huilenses y apreciar la realidad socioeconómica en que se desenvuelven les ofreció una nueva perspectiva y puede ser un factor decisivo para continuar estableciendo lazos de cooperación que beneficien a estas asociaciones.

En términos comerciales, aunque no se planteó de manera directa el interés de las cooperativas catalanas de comprar y

distribuir la fruta exótica huilense en España, se abrió la posibilidad de evaluar las opciones comerciales de la maracuyá y la granadilla. También se mira con optimismo el relacionamiento con la empresa Indulleida para elaborar purés y concentrados a partir de maracuyá y cholupa, y de fabricar colorantes y saborizantes naturales a partir de mora y cholupa.

Los instrumentos metodológicos que se aplicaron como parte del proceso de formación en planeación estratégica resultaron de gran utilidad para las asociaciones huilenses: les ayudó a revisar sus procesos organizacionales y de gestión técnica, comercial y administrativa, y les permitió proponer una visión de desarrollo de largo plazo para fortalecer la base empresarial y el tejido social, y, por tanto, para mejorar la calidad de vida de los asociados y sus comunidades. En este aspecto las asociaciones huilenses tienen enormes retos internos si quieren consolidarse de manera sostenible en los mercados.

En materia de transferencia tecnológica, el acompañamiento del IRTA resultó decisivo, no solo por las recomendaciones que hizo para mejorar los procesos de cosecha y poscosecha, sino porque se sentaron las bases para poner en marcha un proyecto de transporte marítimo de fruta exótica fresca desde el Huila hasta Europa. Se espera que en una siguiente fase del proceso se continúen afinando detalles para la ejecución de este proyecto.



En cuanto a los procesos de articulación institucional, el proyecto contribuyó a fortalecer las capacidades institucionales de la SEDAM en materia de gestión de cooperación internacional y de aplicación de nuevas herramientas y metodologías de desarrollo empresarial. Se espera que esto facilite la continuidad y sostenibilidad de los resultados alcanzados.

Por su parte para las instituciones acompañantes, la FCAC y el IICA, el proceso deja un balance positivo en cuanto al logro

de los objetivos institucionales propuestos; en este caso, de apoyar a los pequeños productores para que sean más competitivos y puedan acceder a distintos mercados, de contribuir al desarrollo de las capacidades institucionales (públicas y privadas), de fomentar la cooperación conjunta y de contribuir a la transferencia de conocimientos entre cooperativas de diferentes países.

ANEXO 1: PERFIL DE LOS ASOCIADOS DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DEL SUR DEL HUILA

SERANKWA

La asociación Red de Reservas Naturales de la Sociedad Civil del Macizo Colombiano, SERANKWA, está conformada por familias que voluntariamente realizan actividades vinculadas a áreas naturales protegidas y generan productos con valor agregado. La asociación mantiene en funcionamiento una planta procesadora de mora y extrae vino, mermelada y otros derivados que se venden en una tienda de propiedad particular y se despachan a Bogotá por encargo especial. Han participado en numerosas ferias y eventos locales, regionales e incluso nacionales.

A la fecha, la organización está conformada por 33 familias campesinas de bajos recursos económicos, cuyos ingresos provienen del sector agropecuario y son menores a un salario mínimo. La mayoría de los asociados tiene un bajo nivel escolar: solo cuentan con un nivel de básica primaria. La actividad productiva se desarrolla en núcleos de cuatro personas por familia; en promedio disponen de menos de una hectárea y en sus sistemas de producción predominan las frutas como la mora y otros productos de pan coger.

Algunos de los asociados han tenido la condición de desplazados y actualmente han retornado a sus parcelas en busca de oportunidades de sustento familiar.

AMIGOS DEL ROBLE

Se conformó en 2008 en respuesta a la necesidad de afrontar el proceso de deforestación que experimentaba la zona por la expansión de los cultivos de granadilla.

Por medio de la asociación han logrado acceder a créditos para cada asociado con el propósito de establecer nuevos cultivos (durazno, gulupa y aguacate) y ampliar los existentes. Además, han logrado poner en marcha procesos de agricultura sostenible que han contribuido a reducir la deforestación.

Actualmente tiene 41 socios; el 85% son hombres y el 15%, mujeres. En cuanto a edad, el 95% tiene de 18 a 56 años y solo el 5% entre 57 y 69 años.

La actividad más importante es la producción y comercialización de frutas y hortalizas, sobre todo de granadilla. Tienen 84 ha sembradas con este cultivo y logran cosechar 222.000 kg.

El 22% de los asociados de Amigos del Roble tiene un alto nivel de escolaridad, fortaleza que no han sabido aprovechar para mejorar el grado de asociatividad y de organización o para integrar un equipo de trabajo sólido.

APROPIT

En el 2002, ante la agudización de la crisis cafetera, algunos agricultores de Palestina (Huila) comenzaron a pensar en alternativas para diversificar el cultivo de café. Ese año coincidió con la llegada de unos empresarios y expertos agrícolas israelitas en busca de tierras para sembrar pitahaya, pues consideraban que algunas zonas del municipio tenían las condiciones agroecológicas para el desarrollo de este cultivo. Los israelíes les propusieron a los agricultores que les permitieran establecer ese cultivo en sus tierras y que, luego de que recuperaran la inversión, se las regresaría, incluyendo los cultivos remanentes.

La alcaldesa de ese entonces no estuvo de acuerdo y prefirió ayudar a un grupo de agricultores para que ellos mismo sembraran los cultivos. Así, la Alcaldía apoyó la realización de una gira técnica de diez agricultores al municipio de Dagua (Departamento del Valle), reconocido por la explotación de la pitahaya. Más adelante, en el 2003, se dieron a la tarea de sembrar las primeras plantas de pitahaya y de conformar legalmente la asociación. Esta se formalizó con 10 socios fundadores que debían sembrar como mínimo 10 plantas de pitahaya cada uno.

En el año 2006 obtuvieron la primera cosecha y, aunque no sabían a quién venderle, lograron conseguir mercado. Sin embargo, tras la cosecha de 2007 algunos cultivos se deterioraron por encontrarse en suelos no aptos y por la falta de asistencia técnica. Afortunadamente, ese mismo año los agricultores se vincularon al Programa de Oportunidades Rurales del Ministerio de Agricultura, mejoraron la calidad de la fruta y pudieron participar en varias ferias y ruedas de negocios.

La asociación cuenta actualmente con 31 asociados, 30 hombres y una mujer. El 6,5% tiene entre 18 y 30 años, el 65% entre 31 y 43 años, el 16% entre 44 y 56 años, y el 13% entre 57 y 69 años. Presentan el más alto nivel de escolaridad en relación con las demás asociaciones: el 48% son bachilleres o tecnólogos y algunos poseen certificados en distintas competencias laborales. Sus ingresos se derivan de la producción y comercialización de frutas y hortalizas, especialmente de pitahaya. En estos momentos tienen en conjunto 140 ha de pitahaya, de las que logran extraer aproximadamente 2000 toneladas de fruta por cosecha.

FRUTOSUAZA

La organización surge preliminarmente de la ejecución de un proyecto que se desarrolló en el marco del Incentivo a la Asistencia Técnica, del Ministerio de Agricultura y la Secretaría de Agricultura del Departamento del Huila, y que fue ejecutado por el Centro Provincial-Garzón, CORPOAGROCENTRO. El proyecto dejó como resultado la creación de una organización de productores que, luego de finalizado el proyecto, desafortunadamente se disolvió. Más adelante, con el apoyo y el estímulo del ICA, se reestructuró la organización y se creó FRUTOSUAZA, que está conformada por algunos miembros de la asociación fallida. Su formalización ante la Cámara de Comercio tuvo lugar el 7 de marzo de 2011.

Cuenta actualmente con 11 miembros, 10 hombres y 1 mujer. De los 11, 10 tienen edades comprendidas entre los 18 y los 69 años; solo 1 sobrepasa los 70 años. El nivel de escolaridad de la mayoría se limita a la educación básica primaria. Solo un asociado tiene título de bachillerato y otro, un título profesional. Derivan sus ingresos de la producción y comercialización de frutas, principalmente del maracuyá. Siembran 32 ha de maracuyá y producen aproximadamente 384.000 kg por cosecha.

ASOFRUHOR

Esta organización surge gracias a la propuesta de un grupo de líderes de crear una empresa para apoyar a los campesinos de la región, que en esa época cultivaban frutas de la zona. Así fue como en el año de 1997 conformaron la Asociación de Productores de Frutas de Hornitos, con el propósito de obtener apoyo para la producción y la comercialización.

La asociación está compuesta por 85 personas que se dedican a la producción y comercialización de mora y otras frutas de clima frío. El 95% de los asociados tiene de 18 a 56 años; o sea, se trata de una población relativamente joven. El 93% de los socios son hombres.

El nivel de escolaridad de la mayoría se limita a la educación básica primaria; solo un 11% tiene título de bachiller y apenas el 1% tiene nivel técnico.

Actualmente cuentan con 53 ha sembradas de mora, y la producción se estima en 816.000 kg. Su logro principal ha sido poder negociar un precio estándar con un comercializador nacional.

SAT

Fue creada el 10 de julio del 2006 con la participación de 38 productores que decidieron asociarse para comercializar y producir frutas del lugar. La idea de organizarse surge a raíz del proyecto de cooperación internacional ADAM, de la USAID. Algunos productores, viendo la necesidad de seguir adelante con el proyecto, conforman la asociación con el fin de realizar labores de poscosecha y comercialización de los productos obtenidos a lo largo del proyecto.

En la actualidad es la organización más reconocida en el suroccidente huilense, produce frutas de la región, ejecuta proyectos que benefician a sus asociados, participa en eventos locales, departamentales y nacionales, comercializa sus productos con empresas reconocidas a nivel nacional —Postobon, Casa Luker, Casa Grajales, Almacenes Éxito, Olímpica, Yep, Makro— y diversas centrales mayoristas del país.

Está conformada por 120 miembros, de los cuales 84% son hombres y 16%, mujeres. Entre los socios figuran dos personas jurídicas.

El 83% de los asociados tiene entre 18 y 56 años, el 15% entre 57 y 69 años y el 2% restante sobrepasa los 70 años. En cuanto a la escolaridad, el 8% tiene algún título académico, técnico, tecnológico o profesional, el 13% tiene bachillerato, y el resto (la gran mayoría) está por debajo de este nivel.

Su producto principal es el maracuyá, del que tienen 22 ha en cultivo y producen aproximadamente 300.000 kg.

El mayor logro ha sido poder contar con un centro de acopio, meta que se alcanzó gracias al apoyo del Programa de Acción Social y a una alianza comercial con la Postobon y la Casa Luker.

ANEXO 2. LISTADO DE PARTICIPANTES COLOMBIANOS EN LA MISIÓN A CATALUÑA, ESPAÑA

N.º	CATEGORÍA	NOMBRE	Institución	Correo electrónico
1	ASOCIACIONES	Jaime Núñez Escudero	Amigos del Roble	jamesmafro@yahoo.com
2		Eusebio Pinzón Valencia	APROPIT	apropit2008@gmail.com
3		Liliana Muñoz Meneses	Serankwa	serankwa@gmail.com
4		Karla Liliana Ortiz	FRUTOSUAZA	ortizkali@yahoo.es
5		José Rene Beltrán Pérez	SAT	sat_fruticultores@hotmail.com
6	INSTITUCIONES	Alfonso Barragán Perdomo	IICA-SEDAM	abarraganp@gmail.com
7		Gustavo Silva Parga	SEDAM	gustavosilvaparga@yahoo.es
8		Yadira Peña Marín	IICA Colombia	yadirapenam@gmail.com
9		Marco William Fonseca	CPGA Huila	cpgagrosur@yahoo.es
10		Daniel Rodríguez	IICA Agronegocios	daniel.rodriguez@iica.int

ANEXO 3: PROGRAMA DE TRABAJO DE LA VISITA A ESPAÑA Y RESUMEN DE CONTENIDOS DEL PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

30 MAYO – 17 JUNIO DE 2011, BARCELONA-LLEIDA, ESPAÑA

Agenda del día	Contenidos	Resultados esperados	Actividades
Lunes 30 de mayo: Comercio exterior: cómo vender al exterior, por dónde empezar. Sr. José Luis Cabo			
11.00 - 14.00	Introducción al comercio exterior. Magnitudes fundamentales. El lenguaje del comercio exterior. Incoterms 2010. Construcción de oferta de precios.	Dar a conocer los procedimientos que supone el comercio exterior, teniendo en cuenta la legislación de la Unión Europea.	Exposición teórica seguida de preguntas y respuestas.
14.00 - 15.30	Almuerzo		
15.30 - 18.30	Política arancelaria y aduanera de la Unión Europea. Cómo se pagan las operaciones de comercio exterior.	La negociación comercial internacional. Cómo afectan las aduanas y los impuestos internacionales. Cómo se cobran las ventas internacionales. El transporte internacional.	Actividades prácticas que combinan aspectos teóricos con ejercicios prácticos, discusión en grupo, cuestionarios y <i>role-playing</i> .
Martes 31 de mayo: El <i>marketing</i> estratégico: análisis de mercado y definición de la política comercial. Sr. Christophe Marquet			
9.00 - 13.30	Conceptos básicos a la hora de vender mi marca. Cómo diferenciarme de la competencia.	Dotar a los participantes de los conceptos básicos en los que se sostiene el <i>marketing</i> para poder hacer que tu producto sea diferente del resto de los que hay en el mercado.	Exposición teórica seguida de preguntas y respuestas.
13.30 - 14.30	Almuerzo		
14.30 - 18.00	Ejercicios prácticos de comunicación de marca. Cómo elaborar un plan de <i>marketing</i> .	Elaborar un plan de <i>marketing</i> para la comercialización del producto.	Actividades prácticas que combinan aspectos teóricos con ejercicios prácticos, discusión en grupo, cuestionarios y <i>role-playing</i> .
Miércoles 1 de junio: El modelo de empresa cooperativa. Sra. Xio Gutiérrez			
10.30 - 13.30	La cooperativa y los valores cooperativos <i>versus</i> la empresa y sus valores: cooperar/competir, democracia/eficiencia, rendimiento individual/trabajo en equipo, gestión social / gestión financiera. Pautas de gestión, características de las empresas excelentes. Líneas de actuación para optimizar la gestión. Junta Rectora <i>versus</i> Consejo de Administración. El gerente <i>versus</i> el director	Dar a conocer la cooperativa como modelo de empresa competitiva y de futuro. Examinar el nacimiento del cooperativismo y su evolución en el tiempo.	Exposición teórica seguida de preguntas y respuestas. Actividades prácticas que combinan aspectos teóricos con ejercicios prácticos, discusión en grupo, cuestionarios y <i>role-playing</i> .

13.30 - 15.00 Almuerzo			
15.00 - 18.00	<p>Las funciones y responsabilidades de la junta rectora.</p> <p>Las funciones del director/gerente.</p> <p>La relación de la junta y el gerente.</p> <p>El papel del socio de la cooperativa.</p> <p>La relación de la cooperativa y el socio.</p> <p>La relación de la junta rectora y la asamblea.</p> <p>La responsabilidad social en la empresa y el compromiso social corporativo.</p>	<p>Comparar las características y particularidades de la empresa cooperativa con las de la empresa mercantil, las funciones de sus miembros y las interrelaciones entre ellos.</p>	<p>Exposición teórica seguida de preguntas y respuestas.</p> <p>Actividades prácticas que combinan aspectos teóricos con ejercicios prácticos, discusión en grupo, cuestionarios y <i>role-playing</i>.</p>
Lunes 6 de junio: La economía en la empresa agroalimentaria. Sra. Carmen Barco			
10.00 - 13.00	<p>Economía de la empresa.</p> <p>La actividad financiera de la empresa.</p> <p>Las fuentes de financiación de la empresa.</p>	<p>Proporcionar los conceptos y los instrumentos económicos para interpretar balances y cuentas de resultados.</p> <p>Fiscalidad, presupuesto de tesorería, cálculos de rentabilidad, viabilidad y valoración de inversiones.</p>	<p>Exposición teórica seguida de preguntas y respuestas.</p> <p>Actividades prácticas que combinan aspectos teóricos con ejercicios prácticos, discusión en grupo y cuestionarios.</p>
13.00 - 15.00 Almuerzo			
15.00 - 18.00	<p>Análisis patrimonial. Principios financieros básicos.</p> <p>La cuenta de resultados.</p> <p>El análisis económico.</p> <p>La tesorería.</p> <p>Análisis de las inversiones.</p>		<p>Exposición teórica seguida de preguntas y respuestas.</p> <p>Actividades prácticas que combinan aspectos teóricos con ejercicios prácticos, discusión en grupo y cuestionarios.</p>
Miércoles 8 de junio: La formación como herramienta estratégica. Elaboración de un Plan de Formación. Sra. Imma Estivill			
10.00 - 13.00	<p>El Plan de recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estructura: puestos de trabajo, organigrama y profesigramas. -Búsqueda de personas y contratación. -Sistemas de comunicación interna. 	<p>Destacar la importancia de conocer la estructura de la empresa y las personas que la conforman para poder establecer un Plan de formación que permita conseguir una mayor competitividad a la empresa.</p>	<p>Exposición teórica seguida de preguntas y respuestas.</p> <p>Actividades prácticas que combinan aspectos teóricos con ejercicios prácticos, discusión en grupo, cuestionarios y <i>role-playing</i>.</p>
13.00 - 15.00 Almuerzo			
15.00 - 18.00	<p>El Plan de formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Detección de las necesidades formativas según profesigramas. -Elaboración del Plan anual de formación. -Búsqueda de la oferta formativa. -Seguimiento del Plan anual de formación. -Cierre del Plan anual de formación. 		<p>Exposición teórica seguida de preguntas y respuestas.</p> <p>Actividades prácticas que combinan aspectos teóricos con ejercicios prácticos, discusión en grupo, cuestionarios y <i>role-playing</i>.</p>
Jueves 9 de junio: Técnicas de negociación y gestión de conflictos. Sr. José Luis Colomer			
11.00 - 14.00	<p>Promover estrategias positivas: cómo conseguir acuerdos beneficiosos para todas las partes.</p> <p>Diferencia entre disputa y conflicto. Entre conflicto y problema.</p> <p>Dinámica del conflicto. Elementos que distorsionan la resolución: procesos competitivos. Distorsiones perceptivas.</p> <p>El modelo de negociación de la Harvard.</p>	<p>Entrenar a los asistentes en la confrontación de conflictos desde diferentes estilos de negociación.</p>	<p>Exposición teórica seguida de preguntas y respuestas.</p> <p>Actividades prácticas que combinan aspectos teóricos con ejercicios prácticos, discusión en grupo, cuestionarios y <i>role-playing</i>.</p>

14.00 – 15.30 Almuerzo			
15.30 – 18.30	<p>Comunicación y negociación: habilidades de comunicación para la negociación y la resolución de conflictos.</p> <p>Disposiciones personales para negociar: adoptando un estilo poderoso.</p> <p>Habilidades asociadas: empatía y comportamiento asertivo.</p> <p>Comportamientos que facilitan la resolución de conflicto.</p>	Mejorar las habilidades en la preparación y desarrollo de negociaciones.	<p>Exposición teórica seguida de preguntas y respuestas.</p> <p>Actividades prácticas que combinan aspectos teóricos con ejercicios prácticos, discusión en grupo, cuestionarios y <i>role-playing</i>.</p>

Viernes 10 de junio: La gestión de equipos y el liderazgo. Sra. Lourdes Teixidor

11.00 - 14.00	<p>Concepto de organización.</p> <p>La función directiva.</p> <p>Las capacidades que debe tener un líder de equipo.</p> <p>Cómo generar confianza.</p> <p>Los equipos de trabajo y la interacción grupal.</p>	Fortalecer las organizaciones de productores del Huila a partir del conocimiento de la gestión de equipos.	Actividades prácticas que combinan aspectos teóricos con ejercicios prácticos, discusión en grupo, cuestionarios y <i>role-playing</i> .
14.00 – 15.30 Almuerzo			
15.30 – 18.30	<p>Los roles.</p> <p>La comunicación con el equipo y la motivación de las personas.</p> <p>Las características de los equipos de alto rendimiento.</p> <p>Aspectos a tener en cuenta en el liderazgo de personas.</p>		<p>Exposición teórica seguida de preguntas y respuestas.</p> <p>Actividades prácticas que combinan aspectos teóricos con ejercicios prácticos, discusión en grupo, cuestionarios y <i>role-playing</i>.</p>

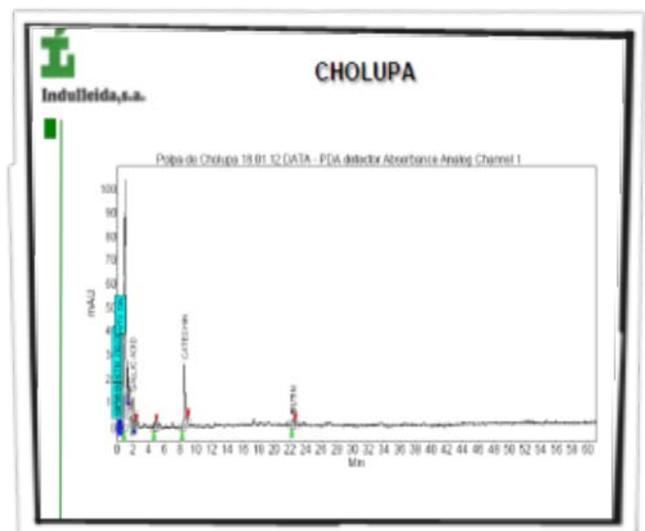
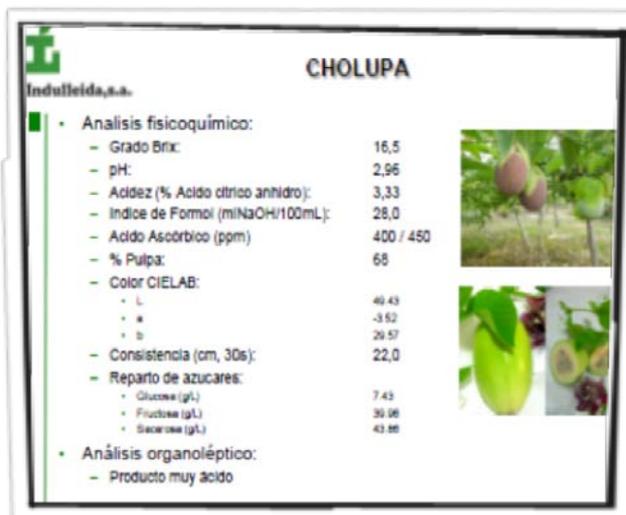
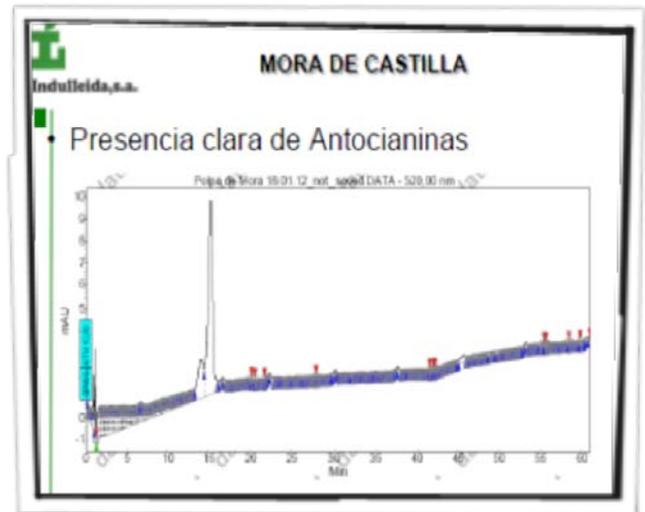
Martes 14 de junio a jueves 16 de junio: La planificación estratégica. Sr. Mario Sánchez Velasco

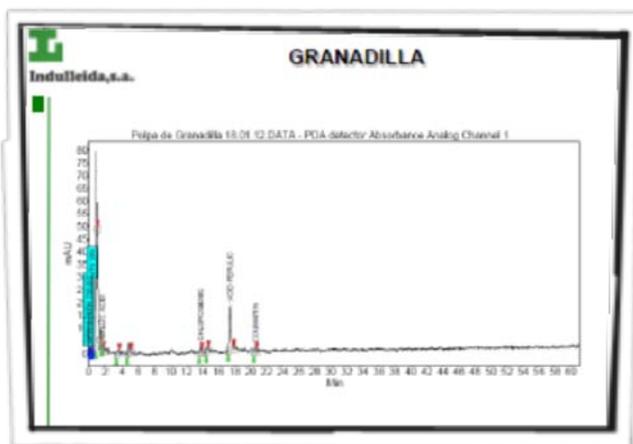
11.00 - 14.00	<p>Introducción</p> <p>Terminología práctica</p> <p>Previos de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Organización. -Comité de Dirección <p>El Plan Estratégico (PE):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Qué es -Elementos clave de un PE -Fases de un PE -Herramientas para elaborar un PE <p>Dinámica práctica 1</p>	Dar a conocer la planificación estratégica como un instrumento para que las empresas alcancen los propósitos y objetivos que han definido en un plazo de tiempo determinado y puedan aplicarla en las diferentes organizaciones.	<p>Exposición teórica seguida de preguntas y respuestas.</p> <p>Actividades prácticas que combinan aspectos teóricos con ejercicios prácticos, discusión en grupo, cuestionarios y <i>role-playing</i>.</p>
14.00 – 15.30 Almuerzo			
15.30 – 18.30	<p>Implantación de un plan estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de la implantación - Cambio organizativo - Factores de éxito y de fracaso - Resistencia al cambio - Delegación, motivación <p>Dinámica práctica 2</p> <p>Control y seguimiento de un PE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Herramientas de control - Presupuestos - Cuadro de mando integral - Sistemas de información <p>Dinámica práctica 3</p>		<p>Exposición teórica seguida de preguntas y respuestas.</p> <p>Actividades prácticas que combinan aspectos teóricos con ejercicios prácticos, discusión en grupo, cuestionarios y <i>role-playing</i>.</p>

Viernes 17 de junio: Transferencia tecnológica

9:30 – 11:00	Fruta cortada y procesada.	Conocer experiencias de transferencia de tecnología en Cataluña y valorar su transferibilidad hacia el Huila.	Exposición teórica seguida de preguntas y respuestas.
11:30 – 13:00	Zumos		
13:00 -14:00	Relaciones institucionales con la UDL		

ANEXO 4. RESULTADOS DE PRUEBAS DE LAS FRUTAS POR INDULLEIDA



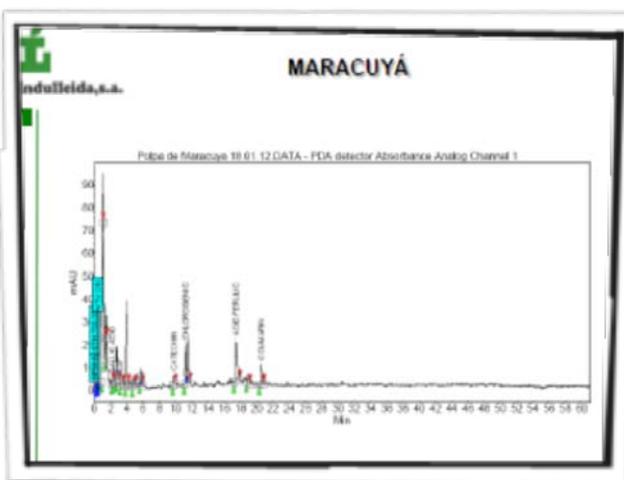


Indulleida, s.a.

MARACUYÁ



- Análisis fisicoquímico:**
 - Grado Brix: 14,4
 - pH: 2,88
 - Acidez (% Acido cítrico anhidro): 3,85
 - Índice de Formol (miNaOH/100mL): 25,0
 - Acido Ascórbico (ppm): 700 / 800
 - % Pulpa: 28
 - Color CIELAB:
 - L: 42,79
 - a: 2,25
 - b: 27,63
 - Consistencia (cm, 30s): Lq.
 - Reparto de azúcares:
 - Glucosa (g/L): <1,00
 - Fructosa (g/L): 42,30
 - Sacarosa (g/L): 41,58
- Análisis organoléptico:**
 - Producto muy aromático, tropical. Muchos puntos negros



Indulleida, s.a.

POSIBLES APROVECHAMIENTOS

- El maracuyá esta en línea de los productos comerciales, aunque se suele comprar como concentrado y no como puré
- La mora de castilla tiene un potencial claro como producto sustitutivo de otras bayas, y/o aportes de color. Precisa de mas estudios (estabilidad antocianinas presentes, etc)
- Muy interesante descubrir y poder realizar un extracto o concentrado con el componente que "tapa" el gusto ácido. Podría tener un buen potencial comercial
- La cholupa podría tener un posible interés como sustitutivo de limón y sus concentrados
- Productos en general poco consistentes. ¿problema de producción piloto?
- Productos con grados Brix muy altos, faltaría conocer la realidad en transformación industrial (mezcla verdes, etc). Podría ser un posible origen de azúcares (fructosa, etc)

Indulleida, s.a.

GRANADILLA



- Análisis fisicoquímico:**
 - Grado Brix: 14,4
 - pH: 4,57
 - Acidez (% Acido cítrico anhidro): 0,45
 - Índice de Formol (miNaOH/100mL): 26,0
 - Acido Ascórbico (ppm): 600 / 710
 - % Pulpa: 2
 - Color CIELAB:
 - L: 41,15
 - a: -2,88
 - b: 8,75
 - Consistencia (cm, 30s): Lq.
 - Reparto de azúcares:
 - Glucosa (g/L): 4,00
 - Fructosa (g/L): 36,10
 - Sacarosa (g/L): 48,10
- Análisis organoléptico:**
 - Producto muy dulce, poco diferenciado

ANEXO 5. PLAN DE ACCIÓN APROFIT 2012-2016

OBJETIVO GENERAL

Lograr el mejoramiento de la calidad de vida de los productores asociados, sus familias y la comunidad, así como el desarrollo sostenible del medio ambiente, a través de la producción y comercialización de frutas de alta calidad

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo1. Desarrollar el sentido de pertenencia, de identidad y de fidelidad en los asociados y sus familias

Estrategia 1. Construcción de un tejido social e institucional sólido, capaz de articular la participación de todos los actores: los asociados, sus familias y la comunidad

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Creación e integración de los comités de: educación y formación, seguimiento y control, bienestar social, comercialización, investigación, crédito y finanzas. Definición de funciones.	Junta Directiva, Asamblea de Asociados	Primer periodo, de noviembre de 2011 hasta 31 marzo de 2012.
Realizar un primer diagnóstico de las necesidades de capacitación de los asociados en materia de asociatividad y desarrollo humano y técnico.	Junta Directiva, Comité de Formación y Capacitación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Este diagnóstico se debe realizar anualmente para preparar el plan de formación.
Elaboración de un plan de capacitación.	Junta Directiva, Comité de Formación y Capacitación	Anualmente
Actualización de estatutos.	Junta Directiva, Asamblea de Asociados	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012.
Llevar a cabo actividades de capacitación sobre la importancia de la asociatividad, la comunicación asertiva, los deberes y derechos de los asociados; sobre liderazgo gerencial, gestión empresarial, manejo y solución de conflictos.	Junta Directiva, Comité de Formación y Capacitación	Primer periodo: noviembre 2011, y continuar todos los años, desde el 2012 hasta el 2016.
Elaborar y poner en práctica un plan de actividades de bienestar social para mejorar las relaciones interpersonales, la integración con la comunidad y el trabajo colectivo.	Junta Directiva, Comité de Bienestar Social	Primer periodo: noviembre 2011, y continuar durante todo el 2012.
Establecer incentivos y reconocimientos a los asociados por cumplimiento de responsabilidades y compromisos.	Junta Directiva, Comité de Bienestar Social	Anualmente, en el mes de marzo
Llevar a cabo talleres de actualización sobre los estatutos de la organización dirigidos a los asociados.	Junta Directiva, Comité de Formación y Capacitación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Anualmente.
Gestionar recursos con el municipio y con entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar el acompañamiento y la asesoría para ejecutar y evaluar el Plan Estratégico, el Plan de Acción y el Plan de Formación.	Junta Directiva	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 30 de junio de 2012. Anualmente.

Objetivo2. Consolidar la organización financiera y administrativamente

Estrategia 2. Fortalecimiento de la capacidad gerencial y de control, aprovechando los sistemas de información y comunicación y haciendo más eficientes los procesos organizativos, administrativos y técnicos

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Elaboración de la línea de base de la organización y sus asociados.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 30 de junio de 2012.
Elaborar y aplicar un reglamento para las compras asociativas de fruta.	Junta Directiva, Comité de Crédito y Finanzas	Primer semestre de 2012.
Identificar y concretar negocios que podrían incrementar los ingresos de la asociación.	Junta Directiva, Comité de Crédito y Finanzas	Durante el año 2012.
Mantener la contabilidad de cada uno de los programas y servicios de la asociación al día.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Durante los cinco años.
Instalar un programa administrativo y contable para la organización.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Primer semestre de 2012.
Elaboración y análisis de los estados financieros. Presentación trimestral de los informes	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Cada tres meses.
Recibir capacitación sobre el análisis e interpretación de los estados financiero, manejo de libros contables	Junta Directiva, Comité de Formación y Capacitación	Primer semestre de 2012.
Preparar un manual que establezca la distribución de roles y funciones a nivel directivo, gerencial y operativo.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Primer semestre de 2012.
Establecer y aplicar mecanismos de control para el manejo eficiente de los recursos económicos y materiales.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Primer semestre de 2012 y permanentemente.
Elaborar y actualizar la reglamentación del fondo rotatorio de crédito.	Junta Directiva, Comité de crédito y finanzas	Primer trimestre de los años 2012 - 2014-2016.
Curso básico de sistemas y computación. Manejo de programas Windows, Excel, Power Point.	Junta Directiva, Comité de formación y capacitación	Segundo semestre de cada año.
Gestionar recursos con el municipio y con entidades de	Junta Directiva	Primer periodo Noviembre 2011 hasta

Objetivo 3. Incremento de los niveles de productividad y competitividad**Estrategia 3.** Mejoramiento del material de siembra

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Aplicar las recomendaciones dadas por la asistencia técnica a los cultivos y de acuerdo con los resultados de las investigaciones.	Junta Directiva y el 100% de los asociados	A partir de noviembre de 2011. Permanentemente durante los cinco años.
Crear un protocolo para el establecimiento de nuevos cultivos.	Comité de Investigación	De enero a junio de 2012.
Elaborar un proyecto de factibilidad del semillero.	Comité de Investigación	De julio a diciembre de 2012.
Establecer un vivero-semillero asociativo certificado para abastecer la demanda de la asociación en la renovación y ampliación de las áreas de cultivo.	Comité de Investigación	De enero a junio de 2013.
Utilizar en la siembra de cultivos material de viveros certificados atendiendo los requerimientos de los mercados y la oferta agroecológica de las regiones productoras.	Junta Directiva Comité de Investigación	De febrero 2012 a diciembre de 2016.
Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar la contratación de la asistencia técnica.	Junta Directiva	A partir de noviembre 2011 y permanentemente durante los cinco años.
Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar la instalación del semillero certificado.	Junta Directiva Comité de Investigación	De julio a diciembre de 2012.

Objetivo 3. Incremento de los niveles de productividad y competitividad**Estrategia 4.** Innovación mediante el reconocimiento y aprovechamiento de la capacidad productiva instalada de la organización para implementar mejores prácticas que optimicen la competitividad y la productividad de los cultivos y de los productos

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Organizar talleres de transferencia de tecnología y participar en otros organizados por otras entidades.	Comité de Formación y Capacitación, Comité de Comercialización e Investigación	Primer semestre de 2012 y mínimo tres talleres al año.
Preparar programas de investigación para siembra, manejo de cultivos y control fitosanitario, con el apoyo de entidades oficiales, privada y en alianza con las otras organizaciones del municipio.	Junta Directiva Comité de Investigación	Febrero de 2012 hasta diciembre de 2016
Establecer un centro piloto de investigación y experimentación del cultivo de la pitahaya y otros frutales en el municipio de Palestina, con el apoyo de entidades oficiales, privada y en alianza con las otras organizaciones del municipio.	Junta Directiva, Comité de Investigación, Comité de Comercialización e Investigación, Asistente Técnico	Primer periodo: de noviembre 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad se debe realizar anualmente.
Identificar, en las fincas de los asociados, el área actual de los cultivos y la densidad de siembra.	Junta Directiva, Comité de Investigación, Comité de Comercialización e investigación, Asistente Técnico	En el primer trimestre de cada año.
Planificación de los sistemas de siembra de los cultivos de pitahaya en la región determinando el aumento del área y de la producción.	Junta Directiva, Comité de Investigación, Comité de Comercialización e investigación, Asistente Técnico	De febrero de 2012 a diciembre 2016.
Estandarizar y sistematizar registros de producción.	Junta Directiva, Comité de Comercialización, Comité de Seguimiento y Control, Comité de Investigación	Primer periodo, de noviembre 2011 al 30 de junio de 2012. Esta actividad se debe realizar de forma permanente.
Actualizar y validar los costos de producción del cultivo de pitahaya en la zona.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	Durante el año 2012.
Desarrollo de prácticas de cultivo y técnicas de producción y gestión para proteger la calidad de las aguas y la oferta agroecológica ambiental.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad se debe realizar de forma permanente.
Realizar giras para visitar a otros grupos dentro y fuera del departamento con el fin de intercambiar saberes sobre el cultivo y la comercialización de la pitahaya.	Junta Directiva, Comité de Educación y Formación Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	Una gira a otro departamento anualmente. Una gira a otra organización del departamento anualmente.
Continuar con el programa de certificación de fincas hasta llegar al 100% y lograr su renovación anual.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	A partir de febrero de 2012 y durante los cinco años.
Certificar al 100% de los asociados en el cumplimiento de las Buenas Prácticas Agrícolas.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	A partir de febrero de 2012 y durante los cinco años.
Definir la producción de acuerdo con la demanda de los mercados, especialmente en cuanto a cantidad y calidad.	Junta Directiva Comité de Investigación	Durante los cinco años.
Hacer un estudio de costos y mercado para la instalación de un almacén de provisión agrícola.	Junta Directiva, Comité de Crédito y Finanzas	Segundo semestre del 2012.
Instalación del almacén de provisión e insumos agrícolas.	Junta Directiva Comité de Crédito y Finanzas	Primer semestre del 2013.
Elaborar un estudio de factibilidad para la siembra de otros cultivos de frutales con ventajas comparativas.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	Segundo semestre del año 2012.

Establecimiento o mejoramiento de otros cultivos.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	Durante el año 2013.
Establecer fincas demostrativas para intercambiar saberes y experiencias con otras organizaciones y productores.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	Durante los cinco años. La selección debe hacerse anualmente.
Gestionar ante el SENA su vinculación para los procesos de certificación de las fincas y de los asociados.	Junta Directiva, Comité de Educación y Formación, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 30 de junio de 2012. Esta actividad se debe realizar de forma permanente.
Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar la certificación de las fincas y los asociados.	Comité de Seguimiento y Control	Durante los cinco años. Esta gestión debe hacerse anualmente.

Objetivo 4. Mejoramiento de las condiciones ambientales en los cultivos de pitahaya
Estrategia 5. Gestionar e impulsar el conocimiento, la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Organizar talleres de formación ambiental para los asociados y la comunidad.	Junta Directiva, Comité de Educación y Formación, Comité de Comercialización e Investigación	Un taller para los asociados semestralmente. Un taller para la comunidad en general anualmente.
Determinar las áreas para los bosques en cada finca.	Junta Directiva, Comité de Investigación Comité de Comercialización e Investigación, Asistente Técnico	Primer semestre de 2012.
Establecer bosques comerciales en cada finca y registrarlos en las Corporaciones Autónomas Regionales.	Junta Directiva, Comité de Investigación Comité de Comercialización e Investigación, Asistente Técnico	Segundo semestre de 2012 y todo el año 2013.
Elaborar un proyecto para la instalación y funcionamiento de una máquina inmunizadora de madera en el municipio de Palestina.	Junta Directiva, Comité de Investigación, Comité de Comercialización e Investigación, Asistente Técnico	Primer semestre de 2013.
Elaborar un proyecto para construir postes de cemento que cumplan con estándares de calidad y resistencia.	Junta Directiva	Segundo semestre de 2012.
Coordinar con la CAM para asegurarse de que se estén cumpliendo las normas técnicas para la conservación del medio ambiente y para garantizar recursos de cofinanciación.	Junta Directiva	A partir de noviembre de 2011 y durante los cinco años.
Elaborar un estudio de factibilidad para crear una planta de deshidratación de fruta.	Junta Directiva	Durante el año 2013 – 2014.
Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar el establecimiento de bosques y la realización de los estudios de factibilidad.	Junta Directiva	Primer semestre de 2012.

Objetivo 5. Desarrollar capacidades y definir mecanismos que permitan competir de manera sostenible en los mercados
Estrategia 6. Mejoramiento del nivel de acceso a la información de los mercados

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Seleccionar programas y medios de publicidad.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	En el último trimestre de cada año, a partir del 2011.
Establecer una alianza con ASOHOFRUCOL para diseñar y ejecutar una campaña para acrecentar la cultura del consumo de la fruta.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	A partir de enero de 2012 y continuar cada año.
Diseñar anuncios publicitarios sobre los beneficios de la fruta que produce la asociación en los que se muestre su contenido nutricional y sus propiedades. Entregarlos a medios de comunicación, entidades del sector agropecuario y a la comunidad en general.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	A partir de abril de 2012 y continuar cada año.
Diseñar anuncios publicitarios sobre la organización y sobre la trazabilidad del producto.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer semestre del 2012.
Determinar en qué zonas y regiones se encuentran los mercados.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	En el último trimestre de cada año, a partir del 2011.
Participar en ferias y eventos locales, regionales, nacionales e internacionales para promocionar y ofertar el producto.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años.
Participar en ruedas de negocios.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años.
Participar en eventos de capacitación organizados por la cadena frutícola y por el Ministerio de Agricultura.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años.
Organizar talleres de capacitación sobre comercialización y mercadeo.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Un taller por semestre, durante los cinco años.
Organizar talleres de capacitación sobre manejo de poscosecha.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Un taller por semestre, durante los cinco años.
Organizar talleres sobre manejo y control de plagas.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Un taller por semestre, durante los cinco años.

Objetivo 5. Desarrollar capacidades y establecer mecanismos para poder competir de manera sostenible en los mercados
Estrategia 7. Fortalecer y ampliar las técnicas de mercadeo.

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Adecuación y dotación del centro de acopio, según las normas técnicas vigentes.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Primero y segundo semestres del año 2012.
Conocer el tamaño del mercado nacional.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Permanente durante los cinco años.
Hacer una investigación para manejar fruta en cadena de frío.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Segundo semestre del 2012.
Hacer un estudio sobre los canales de mercadeo actuales y las posibilidades de incursionar en nuevos mercados.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad se debe realizar de forma permanente.
Incursionar en los mercados especializados de los departamentos del Valle del Cauca, Cundinamarca, Antioquia, Atlántico, Cauca, Caquetá y Putumayo.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	A partir del segundo semestre del 2012.
Realizar la comercialización asociativa de la fruta gradualmente: Primer año: 20% Segundo año: 20% Tercer año: 20% Cuarto año: 20% Quinto año: 20%	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad se debe realizar de forma permanente.
Elegir sistemas de transporte y entrega que garanticen la inocuidad y seguridad del producto.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad se debe realizar de forma permanente.
Apertura de la página WEB, visita y actualización constante.	Junta Directiva	Segundo semestre de 2012. Permanentemente.
Revisión permanente del correo electrónico de la organización.	Junta Directiva	Por lo menos dos veces a la semana.
Adquirir 1000 canastillas desarmables, de las cuales anualmente se harán porcentaje de reposición por pérdidas y daños.	Junta Directiva Comité de Comercialización	Primer semestre de 2012.
Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para llevar a cabo actividades de publicidad y promoción y para la adecuación del centro de acopio.	Junta Directiva	Primero y segundo semestres del 2012.

Objetivo 6. Generar valor agregado y mayor aprovechamiento de la pitahaya
Estrategia 8. Implementar procesos de transformación de la fruta

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Hacer una investigación que permita determinar el proceso transformación de la fruta para la industria.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación Comité de Educación y Formación	2013 y 2014
Hacer una investigación para conocer el uso que se le está dando a la pitahaya.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación Comité de Educación y Formación	2013 y 2014
Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para financiar las investigaciones.	Junta Directiva	2012 y 2013
Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para financiar la construcción de una planta procesadora y dotarla del equipo necesario (máquinas, implementos etc.).	Junta Directiva	2013 y 2014

Objetivo 7. Contribuir al desarrollo de la comunidad del área del proyecto
Estrategia 9. Establecer mecanismos que apoyen a la comunidad y estimulen su participación activa. Aprovechar los existentes

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Crear y aplicar un sistema adecuado de compra y pago de las frutas a los asociados y demás productores de la zona.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo: de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Permanentemente.
Hacer un análisis de la problemática socioeconómica de la comunidad en un taller-asamblea.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Educación y Formación	A partir del segundo semestre del 2012.
Participar en la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal e incidir en él presentando propuestas que respondan a las necesidades de las comunidades.	Junta Directiva	Último trimestre de cada año.
Elaborar propuestas de seguridad alimentaria.	Junta Directiva, Comité de Bienestar Social	Último trimestre de cada año.
Organizar reuniones con la comunidad para informar sobre los programas y proyectos que realiza y apoya la asociación en beneficio de la comunidad.	Junta Directiva	Una vez por semestre durante los cinco años.
Gestionar recursos con el municipio y con entidades de cooperación nacional e internacional para financiar la ejecución de obras de importancia para la comunidad.	Junta Directiva	Desde febrero de 2012 y durante los cinco años.

Objetivo 8. La organización como eje articulador de desarrollo
Estrategia 10. Alianzas estratégicas que fortalecen la asociación y apoyan la competitividad de los productos

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Articulación con entidades del sector público, como el SENA, el Ministerio de Agricultura, entes territoriales (municipios), la Secretaría de Agricultura del Departamento, ICA y CORPOICA.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	A partir de noviembre de 2011 y durante los cinco años.
Articulación con la Academia, a través de universidades, centros de formación tecnológica de orden regional, nacional e internacional, así como con instituciones educativas rurales y urbanas del municipio Palestina.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Educación y Formación	A partir de noviembre de 2011 y durante los cinco años.
Establecer un banco de datos de entidades no gubernamentales (ONG), nacionales e internacionales, para gestionar recursos de cofinanciación de proyectos de la asociación y de la comunidad.	Junta Directiva, Comité de Comercialización Comité de Educación y Formación, Comité de Bienestar Social, Comité de Seguimiento y Control	A partir de noviembre de 2011 y durante los cinco años.
Integración a la cadena frutícola.	Junta Directiva	A partir de noviembre de 2011 y durante los cinco años.
Afiliación a ASOFRUCOL.	Junta Directiva, Comité de Bienestar Social	A partir de febrero de 2012 y durante los cinco años.
Participar en convocatorias públicas y privadas para poder acceder a recursos de cofinanciación nacional y de cooperación internacional.	Junta Directiva	A partir de noviembre de 2011 y durante los cinco años.

Objetivo 9. Lograr el 100% de cumplimiento de los planes estratégicos de acción y formación, mediante actividades de monitoreo, seguimiento y control de su ejecución

Estrategia 11. Monitoreo, seguimiento, evaluación y control

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Vincular, mediante un contrato de prestación de servicios, a un profesional que se encargue de coordinar con todas las instancias de la organización la ejecución de la estrategia.	Junta Directiva, Comité de Comercialización, Comité de Investigación, Comité de Educación y Formación, Comité de Bienestar Social, Comité de Seguimiento y Control	Lo determina la Junta Directiva.
Diseñar y aplicar instrumentos de evaluación de procesos y actividades acordes con los distintos componentes de los planes.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación Comité de Educación y Formación	A partir de febrero de 2012 y hasta diciembre de 2016.
Realizar evaluaciones antes, durante y después de la ejecución del plan estratégico, del plan de acción y del plan de formación, aplicando la metodología participativa de los actores interesados.	Junta Directiva, Comité de Comercialización, Comité de Investigación, Comité de Educación y Formación, Comité de Bienestar Social, Comité de Seguimiento y Control	Trimestralmente a partir de febrero del 2012 y hasta finalizar el 2016.
Preparar y publicar un documento con las memorias de todo el proceso metodológico, que recoja acciones y resultados.	Junta Directiva	Anualmente.
Aplicar una encuesta a los asociados y a la comunidad para determinar el impacto de los planes y el grado de satisfacción.	Junta Directiva, Comité de Comercialización, Comité de Investigación, Comité de Educación y Formación, Comité de Bienestar Social, Comité de Seguimiento y Control	Anualmente.
Preparar un video sobre el antes, el durante y el después de la organización, para tener un registro fotográfico de las vivencias.	Junta Directiva	Anualmente.
Gestionar recursos con el municipio y con entidades de cooperación nacional e internacional para financiar la ejecución del proceso de seguimiento y evaluación.	Junta Directiva	A partir de noviembre de 2011 y hasta marzo de 2012. Anualmente.

ANEXO 6. PLAN DE ACCIÓN DE FRUTOSUAZA 2012- 2016

OBJETIVO GENERAL

Contribuir al bienestar de los asociados y al beneficio de la comunidad en general, mediante la satisfacción de las necesidades básicas, a través de la implementación de proyectos agrícolas, forestales, y pecuarios de transformación primaria

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo1. Fortalecimiento organizacional

Estrategia 1. Desarrollar un ambiente de convivencia positivo, fomentar la práctica efectiva de los valores, aumentar el grado de participación, de compromiso y la capacidad gestión de los asociados y la organización

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCIÓN
Creación e integración de los comités de: educación y formación, seguimiento y control, bienestar social, comercialización, investigación, crédito y finanzas. Definición de funciones.	Junta Directiva	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012.
Realizar un primer diagnóstico de las necesidades de capacitación de los asociados en materia de asociatividad y desarrollo humano y técnico.	Junta Directiva Comité de Formación y Capacitación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. El diagnóstico para el plan de formación debe hacerse anualmente.
Elaborar un plan de capacitación.	Junta Directiva Comité de Formación y Capacitación	
Actualizar los estatutos.	Junta Directiva Asamblea de Asociados	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012.
Organizar reuniones con grupos de mujeres para promocionar su vinculación a la organización.	Junta Directiva Comité de Formación y Capacitación	Dos veces al año durante los cinco años.
Realizar mingas productivas que afiancen el trabajo en equipo de los asociados.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Cada cuatro meses, todos los años.
Elaborar y poner en práctica un plan de actividades de bienestar social para mejorar las relaciones interpersonales, la integración con la comunidad y el trabajo colectivo.	Junta Directiva Comité de Bienestar Social	Primer periodo, de noviembre 2011 al 31 marzo de 2012. El plan debe hacerse cada año.
Organizar cursos por módulos con los siguientes temas: Módulo 1: Importancia de la asociatividad, Módulo 2: Comunicación asertiva, Módulo 3: Liderazgo gerencial, Módulo 4: Trabajo en equipo.	Junta Directiva Comité de Formación y Capacitación	A partir del 2012. Dar un módulo al mes durante cuatro meses. Anualmente.
Preparar un manual de funciones.	Junta Directiva, Comités de Educación y Formación, Seguimiento y Control, Bienestar Social, Comercialización e Investigación, Crédito y Finanzas. Definición de funciones	Del 2012 al 2016.

Objetivo2. Darle solidez financiera y administrativa a la organización

Estrategia 2. Desarrollar la capacidad de gestión y administración mediante el uso adecuado de tecnologías de información y computación, como herramienta para gerenciar la organización y lograr el manejo óptimo de sus recursos

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCIÓN
Elaborar una línea de base de la organización y sus asociados.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012.
Reglamentar el sistema de capitalización de los asociados por ventas del producto y por compra en el almacén de insumos y provisión agrícola.	Junta Directiva, Comité de Crédito y Finanzas	Primer semestre de 2012.
Establecer incentivos y reconocimientos a los asociados por cumplimiento excelente de responsabilidades y compromisos.	Junta Directiva	Anualmente, del 2012 al 2016.
Identificar y concretar negocios que podrían incrementar los ingresos de la asociación.	Junta Directiva, Comité de Crédito y Finanzas	Del 2012 al 2016.
Mantener la contabilidad de cada uno de los programas y servicios de la asociación al día.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Durante los cinco años.
Instalar un programa administrativo y contable para la organización.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Primer semestre de 2012
Elaboración y análisis de estados financieros. Presentación trimestral de informes.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Anualmente cada tres meses.
Recibir capacitación sobre análisis e interpretación de estados financiero, manejo de libros contables y sobre el programa digital.	Junta Directiva Comité de Formación y Capacitación	Primer semestre de 2012.
Capacitación sobre formulación y evaluación de proyectos.	Junta Directiva Comité de Formación y Capacitación	Una vez al año, del 2012 al 2016.
Establecer y aplicar de control para el manejo eficiente de los recursos.	Junta Directiva Comité de Seguimiento y Control	Primer semestre de 2012 y en forma permanente.
Elaborar y actualizar la reglamentación del fondo rotatorio de crédito.	Junta Directiva Comité de Crédito y Finanzas	Primer trimestre de los años 2012 , 2014, 2016.
Desarrollar un plan de inducción con los nuevos asociados.	Junta Directiva	Una vez al año, en el periodo que se determine para el ingreso de nuevos asociados.
Dar capacitación en manejo de tecnologías de información.	Junta Directiva	Una vez cada año en el tercer trimestre de cada año.

Objetivo 3. Mejorar los niveles de producción y la calidad de los productos

Estrategia 3. Implementación de tecnologías de producción que aumenten el rendimiento, disminuyan los riesgos y permitan obtener productos de mayor calidad para el mercado

Objetivo 4. Mejoramiento de las condiciones ambientales en los cultivos de maracuyá y otros frutales de la región

Estrategia 4. Aprovechamiento de la capacidad productiva existente para la innovación en la implementación de prácticas que fortalezcan la productividad de los cultivos y de los productos elaborados

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCIÓN
Aumentar por lo menos a 50 hectáreas el área total de maracuyá de los asociados.	Junta Directiva, Comité Técnico	Del 2012 al 2016.
Sostenibilidad eficiente en el área de cultivo establecida	Comité de Investigación	De julio a diciembre de 2012.
Establecer un semillero certificado por el ICA en la finca de un asociado para abastecer la demanda de la asociación en cuanto a renovación y ampliación de áreas de cultivo.	Comité de Investigación	De enero a junio de 2013.
Utilizar material de viveros certificados en la siembra de cultivos, y hacerlo atendiendo los requerimientos de los mercados y la oferta agroecológica de las regiones productoras.	Junta Directiva Comité de Investigación	De febrero de 2012 a diciembre de 2016.
Aplicar las recomendaciones técnicas a los cultivos. Tener en cuenta, además, los resultados de las investigaciones que se realicen.	Junta Directiva y el 100% de los asociados	A partir de noviembre del 2011. Permanentemente durante los cinco años.
Organizar talleres de transferencia de tecnología y participar en otros organizados por otras entidades.	Comité de Formación y Capacitación, Comité de Comercialización e Investigación	Mínimo un taller semestral para todos los asociados durante los cinco años.
Crear o actualizar un protocolo para el establecimiento de nuevos cultivos.	Comité de Investigación	De enero a junio de 2012.
Adelantar programas de investigación para siembra, manejo del cultivo, control fitosanitario y manejo genético, y hacerlo en coordinación con entidades oficiales y privadas.	Junta Directiva Comité de Investigación	De febrero de 2012 a diciembre de 2016.
Participar en el establecimiento de un centro piloto de investigación y experimentación del cultivo de maracuyá y otros frutales en el departamento.	Junta Directiva, Comité de Investigación, Comité de Comercialización, Asistente Técnico	Durante el año 2013.
Llevar a cabo, con el apoyo de entidades, proyectos de investigación que respondan a problemáticas que afecta la estabilidad de los cultivos y la calidad de los productos.	Junta Directiva, Comité de Investigación, Comité de Comercialización y Asistente Técnico	De febrero de 2012 a diciembre de 2016.
Planificación de los sistemas de siembra de maracuyá.	Junta Directiva, Comité de Investigación, Comité de Comercialización y Asistente Técnico	El último trimestre de cada año a partir del 2011 y hasta el 2016.
Estandarización y sistematización de los registros de producción.	Junta Directiva, Comité de Comercialización, Comité de Seguimiento y Control, Comité de Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 30 de junio de 2012. Esta actividad se debe realizar de forma permanente.
Actualizar y validar los costos de producción del cultivo de maracuyá en la zona.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	Anualmente.
Preparar o actualizar un manual de calidad.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación Comité de Seguimiento y Control	En el primer semestre del 2012.
Medir las características de calidad del maracuyá.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Asistente Técnico	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Anualmente.
Elaborar un proyecto de diversificación para producir otras frutas que le apuesten a otros mercados nacionales e internacionales.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Asistente Técnico	Primer semestre de 2014.
Aplicar programa de fertilización, según el tipo de suelo y la zona en que se desarrolla el cultivo.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Asistente Técnico	Primer semestre de 2013.
Promover que el proceso de homogenización del producto se inicie con la producción en el campo, pasando por la cosecha y llegando hasta la transformación primaria, para incorporar mayor valor a la producción.	Junta Directiva Comité Técnico y de Investigaciones y Asistente Técnico	Primer semestre de 2013.
Divulgar los resultados de las investigaciones y experimentaciones entre los productores y hacerlo de manera eficiente.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Asistente Técnico	Anualmente, apenas se conozcan los resultados.
Gestionar recursos con el municipio, y con entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar los procesos de certificación.	Junta Directiva Comité de Investigación	De julio a diciembre de 2012.
Gestionar recursos ante el municipio, y ante entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar asistencia técnica permanente.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	Durante los cinco años, anualmente se debe hacer esta gestión.

Organizar talleres de formación ambiental para los asociados y la comunidad.	Junta Directiva, Comité de Educación y Formación	Primer semestre de 2012 y cada vez que se organicen, de acuerdo con el plan de formación, durante los cinco años.
Implementar planes de acción para mitigar riesgos laborales, ambientales y de generación de residuos y contaminación.	Junta Directiva, Comité Técnico	De febrero de 2012 a diciembre de 2016.
Formulación y aplicación de planes de fertilización, de manejo integral de plagas y enfermedades, y de manejo racional del agua.	Junta Directiva, Comité Técnico	Último trimestre de cada año.
Establecer el programa de certificación en buenas prácticas agrícolas (BPA).	Junta Directiva, Comité Técnico	A partir de julio del 2012.
Visitar a los productores para orientarlos y asesorarlos sobre la infraestructura mínima requerida para el cumplimiento de BPA en las fincas, y sobre el mantenimiento que debe dársele.	Junta Directiva, Comité Técnico	Primer trimestre de cada año durante los cinco años.
Formación especializada en calibración de equipos	Junta Directiva, Comité de Educación y Formación	Anualmente, un taller durante los cinco años.
Capacitación sobre manejo seguro de agroquímicos	Junta Directiva, Comité de Educación y Formación	Anualmente, un taller durante los cinco años.
Coordinar con la CAM para asegurarse de que se están cumpliendo las normas técnicas para la conservación del medio ambiente y para garantizar recursos de cofinanciación.	Junta Directiva	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse permanentemente.
Gestionar recursos con el municipio y con entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar asistencia técnica permanente.	Junta Directiva	En el último trimestre de cada año, durante los cinco años.
Gestionar recursos con el municipio y con entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar la renovación anual de la certificación de cultivos.	Junta Directiva	En el último trimestre de cada año, durante los cinco años.
Gestionar recursos con el municipio y con entidades de cooperación nacional e internacional para financiar las investigaciones.	Junta Directiva	Durante el 2012 y el 2016.

Objetivo 5. Entregar productos con valor agregado a partir de las frutas con mayor beneficio para el consumidor y para la organización.

Estrategia 5. Establecer una planta de procesado y transformación de la fruta

Estrategia 6. Promover la creación de una organización que le posibilite al sector frutícola del sur del Departamento del Huila el ingreso de fruta fresca y productos elaborados en el mercado nacional e internacional

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCIÓN
Documentar, en una ficha técnica, las propiedades nutricionales del maracuyá, sus posibles usos y beneficios para el consumo humano y para la industria.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación Comité de Educación y formación	Durante el 2012.
Acordar alianzas con diferentes entidades para diseñar y llevar a cabo una campaña que incentive la cultura del consumo de la fruta al mostrar su contenido nutricional y otras posibles propiedades.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años. La selección debe hacerse anualmente.
Hacer un estudio sobre el mercado nacional e internacional de productos elaborados a base de frutas, que incluya el análisis de los principales factores que afectan la comercialización de frutas.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Año 2012, a partir del segundo semestre.
Hacer un estudio de viabilidad para la instalación de una planta procesadora de frutas.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Año 2013, segundo semestre.
Hacer un estudio de costos de la construcción de la planta procesadora, con la dotación de las herramientas y el equipo necesarios.	Junta Directiva	Año 2013, a partir del segundo semestre.
Establecer los costos de funcionamiento de la planta procesadora.	Junta Directiva	Año 2013, a partir del segundo semestre.
Formulación de un proyecto para gestionar recursos de cooperación nacional e internacional para todo lo relacionado con el estudio de mercado de productos elaborados, así como de la instalación y dotación de la planta de procesamiento.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Año 2013, a partir del segundo semestre.
Capacitar al grupo encargado de montar la planta de personal	Junta Directiva	Año 2014.
Instalación de la planta procesadora de frutas.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Año 2014.
Articular las organizaciones de productores alrededor del proceso de conformación de una empresa comercializadora de frutas y de productos elaborados a partir de ellas.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Desde enero de 2012 hasta el 31 de diciembre de 2012.
Hacer un estudio de factibilidad de la creación de una empresa comercializadora y exportadora de frutas y determinar cuál sería su capacidad	Junta Directiva	Primer semestre de 2012.
Participar como accionistas en la empresa comercializadora de frutas y de productos elaborados a partir de ellas.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer semestre del 2013.

Gestionar apoyo técnico, administrativo y financiero ante entidades públicas de nivel departamental para crear la empresa u organización de segundo grado articulado con los demás organizaciones frutícolas	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	De enero de 2012 al 31 de diciembre de 2012.
Organizar y llevar a cabo cursos de capacitación para el personal profesional que va a participar en el proceso de transformación de la fruta.	Comité de Formación y Capacitación	Durante el año 2014.
Definir normas de calidad para los productos agroindustriales que se obtienen a partir de la fruta.	Comité de Seguimiento y Control	Durante el año 2014.
Hacer un estudio sobre los canales de mercadeo actuales y sobre las posibilidades de nuevos mercados de frutas.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 marzo de 2012. Esta actividad se debe realizar de forma permanente.
Determinar el volumen de producción y comercialización de fruta fresca, y hacer una proyección hasta el año 2016.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer cuatrimestre de 2012.
Determinar y actualizar los costos de comercialización de la fruta en fresco.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer trimestre de cada año durante los cinco años.
Elegir sistemas de transporte y entrega que garanticen la inocuidad y seguridad del producto.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 marzo de 2012. Esta actividad se debe realizar de forma permanente.
Elaborar un proyecto de construcción y adecuación del centro de acopio de fruta fresca.	Junta Directiva	Durante el año 2012.
Buscar cofinanciación para que productores asociados puedan visitar otros países para conocer las experiencias de producción. Contactar organismos públicos y empresas privadas de apoyo, promoción y comercialización.	Junta Directiva	Cada dos años (2012 - 2014 - 2016)
Realizar giras nacionales para intercambiar experiencias y saberes sobre aspectos relacionados con empresas y organizaciones de frutas.	Junta Directiva	Cada dos años (2012 - 2014 - 2016)

Objetivo 6. Fortalecimiento de las capacidades para competir de manera sostenible en los mercados con la gama de productos que ofrece la organización

Estrategia 7. Aplicación de técnicas de mercadeo para identificar oportunidades de comercialización

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCIÓN
Seleccionar programas y medios de publicidad.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años. La selección debe hacerse anualmente.
Acordar alianzas con diferentes entidades para diseñar y llevar a cabo una campaña que acreciente la cultura del consumo de la fruta al mostrar su contenido nutricional y otras posibles propiedades.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años. La selección debe hacerse anualmente.
Participar en ferias y eventos locales, regionales, nacionales e internacionales, donde se pueda promocionar y ofertar el producto.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años.
Participar en ruedas de negocios.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años.
Organizar un evento regional tipo feria frutícola en el municipio de Suaza que permita: 1. mostrar la producción de maracuyá del municipio y del departamento; 2. mostrar la calidad de la fruta y sus propiedades nutricionales; 3. mostrar el uso del maracuyá en los diferentes sectores (alimentos, industria, etc.); 4. llevar a cabo una ronda o rueda de negocios; 5. organizar charlas sobre las técnicas de cultivo y la mejor forma de hacerlo (prácticas limpias); 6. mostrar al mundo la proyección de la exportación del Huila.	Junta Directiva	Cada dos años (2013 - 2015)
Participar en eventos de capacitación organizados por la cadena frutícola.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años.
Realizar talleres de capacitación sobre comercialización y mercadeo.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Un taller por semestre. Anualmente durante los cinco años.
Realizar talleres de capacitación sobre manejo de poscosecha.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Un taller por semestre. Anualmente durante los cinco años.
Formación especializada en exportación y <i>marketing</i> de productos.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Un curso anual durante los cinco años.
Conocer el tamaño del mercado nacional.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Permanente durante los cinco años.
Realizar un estudio sobre los canales de mercadeo actuales y sobre las posibilidades de incursionar en nuevos mercados.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo, de noviembre 2011 al 31 de marzo de 2012. Permanentemente.
Determinar y actualizar los costos de la comercialización de la fruta en fresco.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Primer trimestre de cada año durante los cinco años.

Apertura de la página WEB, visita y actualización constante.	Junta Directiva	Primer periodo, de noviembre 2011 al 31 de marzo de 2012. Permanentemente.
Revisión permanente del correo electrónico de la organización.	Junta Directiva	Por lo menos dos veces a la semana.
Documentar en una ficha técnica las propiedades nutricionales del maracuyá, así como sus posibles usos y beneficios para el consumo humano y para la industria.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación Comité de Educación y Formación	Durante el año 2012.
Gestionar recursos con el municipio y con entidades de cooperación nacional e internacional para publicidad y promoción.	Junta Directiva	Primer periodo, de noviembre 2011 al 31 de marzo de 2012. Permanentemente.
Llevar a cabo un proyecto de factibilidad para evaluar la posibilidad de adquirir un vehículo.	Junta Directiva	Durante el año 2013 – 2014.
Elaborar un proyecto de construcción y adecuación de un centro de acopio.	Junta Directiva	Durante el año 2012.
Realizar giras nacionales e internacionales para intercambiar experiencias y saberes sobre aspectos relacionados con empresas y organizaciones de frutas.	Junta Directiva	Una gira interna y una gira externa anualmente.
Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para financiar la construcción del centro de acopio y dotarlo del equipo necesario (máquinas, herramientas, etc.).	Junta Directiva	Durante el año 2012 – 2014.

Objetivo 7. Empoderamiento de la organización a nivel regional, nacional e internacional

Estrategia 8. Fortalecer las alianzas estratégicas para la producción, la comercialización y el encadenamiento productivo

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCIÓN
Articulación con entidades del sector público, como el SENA, el Ministerio de Agricultura, entes territoriales (municipios), la Secretaría de Agricultura del Departamento, ICA y CORPOICA.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	A partir de noviembre de 2011 y durante los cinco años
Articulación con la Academia, a través de universidades, centros de formación tecnológica de orden regional, nacional e internacional, así como con instituciones educativas rurales y urbanas del municipio Palestina.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e investigación Comité de Educación y Formación	A partir de noviembre de 2011 y durante los cinco años.
Establecer un banco de datos de entidades no gubernamentales (ONG), nacionales e internacionales, para gestionar recursos de cofinanciación de proyectos de la asociación y de la comunidad.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Educación y Formación, Comité de Bienestar Social, Comité de Seguimiento y Control	A partir del segundo semestre del 2012.
Articulación con ONG para la cofinanciación de proyectos.	Junta Directiva	A partir del segundo semestre del 2012.
Elaboración de proyectos para presentar ante la cooperación nacional e internacional con el fin de gestionar recursos de cofinanciación.	Junta Directiva	A partir del segundo semestre del 2012 y hasta diciembre de 2016.
Integración a la Cadena Frutícola.	Junta Directiva	A partir de noviembre de 2011 y durante los cinco años.
Vincularse a ASOFRUCOL.	Junta Directiva, Comité de Bienestar Social	A partir de febrero del 2012
Participar en convocatorias públicas y privadas para acceder a recursos de cofinanciación nacional y de cooperación internacional.	Junta Directiva	A partir de noviembre de 2011 y durante los cinco años.
Constitución de un banco de proyectos agropecuarios.	Junta Directiva	De enero del 2013 a diciembre del 2016.
Continuar vinculados al Consejo Regional de Pasiflora.	Junta Directiva	A partir de noviembre de 2011 y durante los cinco años.
Asistir a los Congresos Nacionales de Hortifructicultura.	Junta Directiva	A partir de noviembre de 2011 y durante los cinco años.
Acordar alianzas estratégicas con entidades financieras para apoyar mitigación de riesgo en olas invernales y mejorar los sistemas productivos.	Junta Directiva	A partir de noviembre de 2011 y durante los cinco años.

Objetivo 8. Contribuir al desarrollo de la comunidad del área del proyecto

Estrategia 9. Establecer mecanismos que apoyen a la comunidad y estimulen su participación activa. Aprovechar los existentes

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCIÓN
Crear y aplicar un sistema adecuado de compra y pago de las frutas a los asociados y demás productores de la zona.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Febrero del 2012
Participar en la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal e incidir en él presentando propuestas que respondan a las necesidades de las comunidades.	Junta Directiva	Último trimestre de cada año.
Alianza con el ICBF para integrar el maracuyá en la minuta de alimentación del Programa de Alimentación Escolar.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Último trimestre de cada año.
Organizar reuniones con la comunidad para informar sobre los programas y proyectos que realiza y apoya la asociación en beneficio de la comunidad.	Junta Directiva	Una vez por semestre durante los cinco años.

Objetivo 9. Lograr el cumplimiento de los planes estratégicos de acción y formación, mediante el monitoreo, seguimiento y control de su ejecución.

Estrategia10. Monitoreo, seguimiento, evaluación y control.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCIÓN
Diseñar y aplicar instrumentos de evaluación de procesos y actividades acordes con los componentes de los planes.	Junta Directiva Cacomite de Seguimiento y Control	De febrero de 2012 a diciembre 2016.
Realizar evaluaciones antes, durante y después de la ejecución del plan estratégico, del plan de acción y del plan de formación, aplicando la metodología participativa de los actores interesados.	Junta Directiva, Comité de Comercialización Comité de investigación, Comité de Educación y formación, Comité de Bienestar Social, Comité de Seguimiento y control	Trimestralmente, a partir de febrero del 2012 hasta finalizar el 2016.
Preparar y publicar un documento con las memorias de todo el proceso metodológico, que recoja las acciones y los resultados.	Junta Directiva	Anualmente.
Aplicar una encuesta a los asociados y a la comunidad para determinar el impacto de los planes y el grado de satisfacción.	Junta Directiva, Comité de Comercialización Comité de investigación, Comité de Educación y formación, Comité de Bienestar Social Comité de Seguimiento y control	Anualmente.
Preparar un video sobre el antes, el durante y el después de la organización, para tener un registro fotográfico de las vivencias.	Junta Directiva	Anualmente.
Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para financiar la ejecución de este proceso de seguimiento y evaluación.	Junta Directiva	Desde noviembre de 2011 hasta marzo de 2012. Anualmente.

ANEXO 7. PLAN DE ACCIÓN SERANKWA 2012- 2016

OBJETIVO GENERAL

Consolidación de la cadena de producción y comercialización de mora de castilla y sus derivados por medio del mejoramiento de las capacidades organizacionales, sociales, productivas y de mercadeo de las familias productoras pertenecientes a la Asociación Red de Reservas Naturales de la Sociedad Civil (SERANKWA) y de sus aliados comerciales del municipio de San Agustín, departamento del Huila

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo1. Mejorar la capacidad propositiva y el nivel de participación y compromiso de los asociados, dotándolos al mismo tiempo de una mayor visión social, productiva y de futuro

Estrategia 1. Capacitación y acompañamiento permanentes en procesos de asociatividad y administración

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Creación e integración de los comités de: educación y formación, seguimiento y control, bienestar social, comercialización, investigación, crédito y finanzas. Definición de funciones.	Junta Directiva	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012.
Preparar un primer diagnóstico de las necesidades de capacitación de los asociados en cuanto a asociatividad y desarrollo humano y técnico.	Junta Directiva Comité de Formación y Capacitación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Este diagnóstico debe realizarse anualmente.
Elaboración de un Plan de Capacitación.	Junta Directiva Comité de Formación y Capacitación	En el último trimestre de cada año.
Actualización de estatutos.	Junta Directiva Asamblea de Asociados	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012.
Organizar reuniones con grupos de mujeres para promocionar su vinculación a la organización.	Junta Directiva Comité de Formación y Capacitación	Dos veces al año durante los cinco años.
Realizar mingas productivas que afiancen el trabajo en equipo de los asociados.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Cada cuatro meses anualmente.
Elaborar y poner en práctica un plan de actividades de bienestar social para mejorar las relaciones interpersonales, la integración con la comunidad y el trabajo colectivo.	Junta Directiva Comité de Bienestar Social	Primer periodo Noviembre 2011 hasta marzo 31 de 2012, Anualmente se debe realizar este plan
Organizar talleres sobre la importancia de la asociatividad, la comunicación asertiva, los deberes y derechos de los asociados, y el trabajo en equipo.	Junta Directiva Comité de Formación y Capacitación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Realizar un taller semestralmente.
Establecer o actualizar reglamentos de trabajo y un manual de funciones.	Junta Directiva, Comités de Educación y Formación, Seguimiento y Control, Bienestar Social, Comercialización e Investigación, Crédito y Finanzas. Definición de funciones	En el primer trimestre de cada año. Del 2012 al 2016.
Gestionar recursos con el municipio y con entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar acompañamiento y asesoría para la ejecución y evaluación del Plan Estratégico, del Plan de Acción y del Plan de Formación.	Junta Directiva	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Anualmente.

Objetivo2. Fortalecer la gerencia y la administración transparentes y eficientes de la organización

Estrategia 2. Aprovechamiento de las tecnologías de la información y la computación en el manejo gerencial, el manejo de los recursos y el manejo de la información

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Elaboración de una línea de base de la organización y sus asociados.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 30 de junio de 2012.
Reglamentar el sistema de capitalización de los asociados por ventas del producto y por compra en el almacén de insumos y provisión agrícola.	Junta Directiva, Comité de Crédito y Finanzas	Primer semestre de 2012.
Identificar y concretar negocios que podrían incrementar los ingresos de la asociación.	Junta Directiva, Comité de Crédito y Finanzas	Durante el año 2012.
Mantener al día la contabilidad de cada uno de los programas y servicios de la asociación.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Durante los cinco años .
Instalar un programa administrativo y contable para la organización.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Primer semestre de 2012.
Elaboración y análisis de los estados financieros. Presentación trimestral de los informes.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Cada tres meses.
Recibir capacitación sobre análisis e interpretación de estados financiero, manejo de libros contables y sobre el programa digital.	Junta Directiva Comité de Formación y Capacitación	Primer semestre de 2012.
Establecer y aplicar mecanismos adecuados de control para el manejo eficiente de los recursos.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Primer semestre de 2012 y permanentemente.
Elaborar y actualizar la reglamentación del fondo rotatorio de crédito.	Junta Directiva Comité de Crédito y Finanzas	Primer trimestre de los años 2012, 2014, 2016.

<p>Gestionar recursos con el municipio y con entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar la capacitación administrativa financiera y contable.</p>	<p>Junta Directiva Comité de Seguimiento y Control</p>	<p>Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Anualmente.</p>
<p>Objetivo3. Mejorar los niveles de producción y la calidad de los productos aplicando tecnologías apropiadas y cumpliendo con las Buenas Prácticas Agrícolas y de Manufactura Estrategia 3. Aplicación de tecnologías de producción mejoradas</p>		
Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
<p>Establecer como mínimo una hectárea de mora por asociado.</p>	<p>Junta Directiva, Comité Técnico</p>	<p>Años 2012 y 2013.</p>
<p>Llevar a cabo censos sobre la producción de mora en las áreas de los asociados y en las del municipio para determinar la producción mensual.</p>	<p>Comité de Investigación</p>	<p>De julio a diciembre de 2012.</p>
<p>Aumentar el área y la densidad de siembra para tener un volumen de producción cada cuatro días (4) días y poder así responder a la demanda de fruta fresca y transformada.</p>	<p>Junta Directiva, Comité Técnico</p>	<p>Años 2012 y 2013.</p>
<p>Establecer un semillero de excelente calidad en cada una de las fincas de los asociados para abastecer la demanda de la asociación en cuanto a renovación y ampliación de áreas de cultivo.</p>	<p>Comité de Investigación</p>	<p>De enero a junio de 2013.</p>
<p>Utilizar en la siembra de cultivos material de viveros certificados atendiendo los requerimientos de los mercados y la oferta agroecológica de las regiones productoras.</p>	<p>Junta Directiva Comité de Investigación</p>	<p>De febrero de 2012 a diciembre de 2016.</p>
<p>Aplicar las recomendaciones técnicas teniendo en cuenta los resultados de las investigaciones.</p>	<p>Junta Directiva y el 100% de los asociados</p>	<p>A partir de noviembre de 2011. Permanentemente durante los cinco años.</p>
<p>Organizar talleres de transferencia de tecnología y participar en otros organizados por otras entidades.</p>	<p>Comité de formación y capacitación, Comité de Comercialización e Investigación</p>	<p>Primer semestre de 2012 y cuando se organicen, de acuerdo con el plan de formación, durante los cinco años.</p>
<p>Crear o actualizar un protocolo para el establecimiento de nuevos cultivos.</p>	<p>Comité de Investigación</p>	<p>De enero a junio de 2012.</p>
<p>Adelantar programas de Investigación para siembra, manejo del cultivo y control fitosanitario, con el apoyo de entidades oficiales y privadas.</p>	<p>Junta Directiva Comité de Investigación</p>	<p>De febrero de 2012 a diciembre de 2016.</p>
<p>Establecer un centro piloto de investigación y experimentación del cultivo de la mora y otros frutales en el municipio de San Agustín.</p>	<p>Junta Directiva, Comité de Investigación, Comité de Comercialización e Investigación, Asistente Técnico</p>	<p>Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse anualmente.</p>
<p>Planificar las siembras de manera que tal que permitan abastecer la demanda total del producto en los mercados nacionales y regionales.</p>	<p>Junta Directiva, Comité de Investigación, Comité de Comercialización e Investigación, Asistente Técnico</p>	<p>El último trimestre de cada año, desde el 2012 hasta el 2016,</p>
<p>Estandarización y sistematización de registros de producción.</p>	<p>Junta Directiva, Comité de Comercialización, Comité de Seguimiento y Control, Comité de Investigación</p>	<p>Primer periodo, de noviembre de 2011 al 30 de junio de 2012. Permanentemente.</p>
<p>Actualizar y validar los costos de producción del cultivo de la mora en la zona.</p>	<p>Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación Comité de Seguimiento y Control</p>	<p>Durante el 2012.</p>
<p>Preparar o actualizar un manual de calidad.</p>	<p>Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control</p>	<p>En el primer semestre del 2012.</p>
<p>Medir las características de calidad de la mora.</p>	<p>Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Asistente Técnico</p>	<p>Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse anualmente.</p>
<p>Elaborar un proyecto de diversificación para producir otras frutas que le apuesten a otros mercados nacionales e internacionales.</p>	<p>Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación Asistente Técnico</p>	<p>Primer semestre de 2014.</p>
<p>Establecimiento de cultivos de otras frutas.</p>	<p>Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación Asistente Técnico</p>	<p>Primer semestre de 2014.</p>
<p>Gestionar recursos con el municipio y con entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar la instalación de un semillero certificado en cada finca.</p>	<p>Junta Directiva Comité de Investigación</p>	<p>De julio a diciembre de 2012.</p>
<p>Gestionar recursos con el municipio y con entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar la asistencia técnica permanente.</p>	<p>Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control</p>	<p>Esta gestión debe hacerse anualmente durante los cinco años.</p>

Objetivo 4. Mejoramiento de las condiciones ambientales en los cultivos de mora
Estrategia 3. Aplicación de tecnologías de producción mejoradas
Estrategia 4. Innovación mediante el reconocimiento y el aprovechamiento de la capacidad productiva instalada de la organización para implementar mejores prácticas que optimicen la competitividad y productividad de los cultivos y sus productos

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Organizar talleres de formación ambiental para los asociados y la comunidad.	Junta Directiva, Comité de Educación y formación	Primer semestre de 2012 y cuando se organicen, de acuerdo con el plan de formación, durante los cinco años.
Sostener la aplicación de los planes de acción para mitigar los riesgos laborales, ambientales y de generación de residuos y contaminación.	Junta Directiva, Comité Técnico	De febrero de 2012 a diciembre de 2016.
Formulación y aplicación de planes de fertilización, de manejo integral de plagas y enfermedades, y de manejo racional del agua.	Junta Directiva, Comité Técnico	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse anualmente.
Visitar a los productores para orientarlos y asesorarlos sobre la infraestructura mínima requerida para el cumplimiento de BPA en las fincas, y sobre el mantenimiento que debe dársele.	Junta Directiva, Comité Técnico	Primer trimestre de cada año durante los cinco años.
Formación especializada en calibración de equipos.	Junta Directiva, Comité de Educación y Formación	Un taller anual durante los cinco años.
Talleres sobre manejo seguro de agroquímicos.	Junta Directiva, Comité de Educación y Formación	Un taller anual durante los cinco años.
Realizar talleres de capacitación en seguridad alimentaria y manipulación de alimentos.	Junta Directiva, Comité de Educación y Formación	Durante el 2012.
Iniciar o continuar con las Investigaciones de las especies que se desarrollan en los cultivos.	Junta Directiva, Comité de Investigación	Desde el 2012.
Coordinar con la CAM para verificar que se estén cumpliendo las normas técnicas para la conservación del medio ambiente y para garantizar recursos de cofinanciación.	Junta Directiva	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse permanentemente.
Gestionar recursos con el municipio y con entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar el mejoramiento de las condiciones ambientales.	Junta Directiva	Una gira a otro departamento anualmente. Una gira anualmente a otra organización del departamento.
Gestionar recursos con el municipio y con entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar la renovación anual de la certificación de las fincas.	Junta Directiva	En el último trimestre de cada año, durante los cinco años.
Gestionar recursos con el municipio y con entidades de cooperación nacional e internacional para financiar las investigaciones.	Junta Directiva	Años 2012 y 2013.

Objetivo 5. Fortalecimiento de las capacidades para poder acceder a los mercados de manera competitiva y sostenible
Estrategia 5. Establecimiento de políticas de promoción y de mejoramiento de las técnicas de mercadeo

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Seleccionar programas y medios de publicidad.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	La selección debe hacerse anualmente durante los cinco años.
Establecer una alianza con ASOHOFRUCOL para diseñar y ejecutar una campaña para acrecentar la cultura del consumo de la fruta.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	La selección debe hacerse anualmente durante los cinco años.
Diseñar anuncios publicitarios sobre los beneficios de la fruta que produce la asociación en los que se muestre contenido nutricional y propiedades.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	La selección debe hacerse anualmente durante los cinco años.
Diseñar anuncios publicitarios sobre la organización misma y sobre la trazabilidad de los productos.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	La selección debe hacerse anualmente.
Participar en ferias y eventos locales, regionales, nacionales e internacionales donde se pueda promocionar y ofertar el producto.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años.
Participar en ruedas de negocios	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años.
Participar en eventos de capacitación organizados por la cadena frutícola.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años .
Organizar talleres de capacitación sobre comercialización y mercadeo.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Un taller por semestre anualmente durante los cinco años
Organizar talleres de capacitación sobre manejo de poscosecha.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Un taller por semestre anualmente durante los cinco años
Formación especializada en exportación y <i>marketing</i> de productos.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Un curso anual durante los cinco años.
Conocer el tamaño del mercado nacional.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Permanente durante los cinco años.
Hacer un estudio sobre los canales de mercadeo actuales y las posibilidades de incursionar en nuevos mercados.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse permanentemente.
Determinar o actualizar los costos de comercialización de los productos procesados y de la fruta en fresco.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer trimestre de cada año durante los cinco años.

IncurSIONAR en mercados especializados de los departamentos de Cundinamarca, Valle del Cauca, Cauca, Caquetá y Putumayo.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	A partir del primer semestre del 2013.
Establecer y fortalecer mecanismos de acopio regional que favorezcan el abastecimiento de productos frescos y transformados en los diferentes mercados de destino.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	En el último trimestre de cada año, durante los cinco años.
Elegir sistemas de transporte y entrega del producto que garanticen su inocuidad y seguridad.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse permanentemente.
Apertura de la página WEB, visita y actualización constante.	Junta Directiva	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse permanentemente.
Revisión permanente del correo electrónico de la organización.	Junta Directiva	Por lo menos dos veces a la semana.
Adecuación de la planta de transformación de la fruta a las normas técnicas vigentes.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Durante el 2012.
Documentar, en una ficha técnica, las propiedades nutricionales de la mora, sus usos y beneficios para el consumo humano y para la industria.	Junta Directiva, Comité de Comercialización, Comité de Educación y Formación	Durante el 2012.
Gestionar ante el municipio y entidades de cooperación nacional e internacional recursos para publicidad y promoción.	Junta Directiva	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse permanentemente.
Realizar estudios de pre-factibilidad sobre la inversión en la cadena de frío.	Junta Directiva	Primer semestre del 2012.
Realizar estudios de mercado inteligente y hacer planes de mercadeo nacional e internacional, para aprovechar las ventajas del mercado interno y las ventajas de exportación a otros países.	Junta Directiva	Último trimestre de cada año, durante los cinco años.
Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para financiar construir una planta procesadora y dotada del equipo necesario (máquinas, implementos, etc.).	Junta Directiva	Durante los años 2012 y 2014.

Objetivo 6. Consolidar los componentes de asociatividad, administración, investigación, productividad, mercadeo y apoyo a la comunidad para lograr un mejor posicionamiento de la organización

Estrategia 5. Establecer mecanismos que apoyen a la comunidad y estimulen su participación activa. Aprovechar los existentes

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Crear y aplicar un sistema adecuado de compra y pago de las frutas a los asociados y demás productores de la zona.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse permanentemente.
Hacer un análisis de la problemática socioeconómica de la comunidad en un taller-asamblea.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación Comité de Educación y formación	A partir del segundo semestre del 2012.
Participar en la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal e incidir en él presentando propuestas que respondan a las necesidades de las comunidades.	Junta Directiva	Último trimestre de cada año.
Elaborar propuestas de seguridad alimentaria.	Junta Directiva, Comité de Bienestar Social	Último trimestre de cada año.
Alianza con el ICBF para integrar la mora en la minuta del Programa de Alimentación Escolar.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Último trimestre de cada año.
Organizar reuniones con la comunidad para informar sobre los programas y proyectos que realiza y apoya la asociación en beneficio de la comunidad.	Junta Directiva	Una vez por semestre durante los cinco años.

Objetivo 7. La organización como eje articulador de desarrollo mediante alianzas con entidades del sector público y privado

Estrategia 6. Fortalecer las alianzas estratégicas para la producción, comercialización y encadenamiento productivo

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Articulación con entidades del sector público, como el SENA, el Ministerio de Agricultura, entes territoriales (municipios), la Secretaría de Agricultura del Departamento, ICA y CORPOICA.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	A partir de noviembre 2011 y durante los cinco años.
Articulación con la Academia, a través de universidades, centros de formación tecnológica de orden regional, nacional e internacional, así como con instituciones educativas rurales y urbanas del municipio Palestina.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Educación y Formación	A partir de noviembre 2011 y durante los cinco años.
Establecer un banco de datos de entidades no gubernamentales (ONG), nacionales e internacionales, para gestionar recursos de cofinanciación de proyectos de la asociación y de la comunidad.	Junta Directiva, Comité de Comercialización Comité de Investigación, Comité de Educación y Formación, Comité de Bienestar Social, Comité de Seguimiento y Control	A partir de noviembre 2011 y durante los cinco años.

ANEXO 8. PLAN DE ACCIÓN ASOFRUHOR 2012- 2016

OBJETIVO GENERAL

Lograr la consolidación integral de la organización para contribuir a elevar el nivel de vida económico, social y cultural de los asociados y de la comunidad en general, mediante la producción, comercialización y transformación de mora y otras frutas de clima frío moderado, cumpliendo con los estándares de calidad y aplicando tecnologías amigables con el medio ambiente. Asimismo ayudar con el proceso de organización comercial óptima de los pequeños productores de frutas del municipio de Isnos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo1. Fortalecer la asociatividad y el trabajo en equipo entre los productores asociados

Objetivo 2. Promover y fortalecer el crecimiento personal y productivo de los asociados

Estrategia 1. Formación y capacitación en desarrollo humano y social para mejorar el nivel de participación, compromiso y gestión de los asociados

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCIÓN
Creación e integración de los comités de: educación y formación, seguimiento y control, bienestar social, comercialización, investigación, crédito y finanzas. Definición de funciones.	Junta Directiva Comité de Bienestar social	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Este plan debe realizarse anualmente.
Preparar un primer diagnóstico de las necesidades de capacitación de los asociados en cuanto a asociatividad y desarrollo humano y técnico.	Junta Directiva Comité de Formación y Capacitación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Anualmente.
Elaboración de un Plan de Capacitación.	Junta Directiva	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Anualmente.
Actualización de estatutos.	Junta Directiva Asamblea de Asociados	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012.
Organizar mingas productivas que afiancen el trabajo en equipo de los asociados.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Cada cuatro meses, anualmente.
Elaborar y poner en práctica un plan de actividades de bienestar social para mejorar las relaciones interpersonales, la integración con la comunidad y el trabajo colectivo.	Junta Directiva Comité de Bienestar Social	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Este plan debe realizarse anualmente.
Organizar talleres sobre la importancia de la asociatividad, el trabajo en equipo, la participación de la mujer, la comunicación asertiva, liderazgo gerencial, los deberes y derechos de los asociados.	Junta Directiva Comité de Formación y Capacitación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Anualmente.
Gestionar recursos con el municipio y con entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar acompañamiento y asesoría para la ejecución y evaluación del Plan Estratégico, del Plan de Acción y del Plan de Formación.	Junta Directiva	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Anualmente.

Objetivo2. Promover y fortalecer el crecimiento personal y productivo de los asociados

Objetivo 3. Lograr la solidez financiera y administrativa de la organización

Estrategia 2. Estandarizar el uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación para facilitar el manejo administrativo y gerencial y poder tomar decisiones adecuadas y oportunas

Estrategia 6. Alianzas estratégicas que garanticen beneficio mutuo, y la competitividad de la organización en todos sus proyectos

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCIÓN
Elaborar una línea de base de la organización y sus asociados.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012.
Reglamentar el sistema de capitalización de los asociados por ventas del producto y por compra en el almacén de insumos y provisión agrícola.	Junta Directiva Comité de Crédito y Finanzas	Primer semestre de 2012.
Identificar y concretar negocios que podrían incrementar los ingresos de la asociación.	Junta Directiva, Comité de Crédito y Finanzas	Durante el 2012.
Mantener al día la contabilidad de cada uno de los programas y servicios de la asociación.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Durante los cinco años.
Instalar un programa administrativo y contable para la organización.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Primer semestre de 2012.
Elaboración y análisis de los estados financieros. Presentación trimestral de los informes.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Cada tres meses.
Recibir capacitación sobre análisis e interpretación de estados financieros, manejo de libros contables y sobre el programa digital.	Junta Directiva Comité de Formación y Capacitación	Primer semestre de 2012.
Establecer y aplicar mecanismos adecuados de control para el manejo eficiente de los recursos.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Primer semestre de 2012 y permanentemente.
Elaborar y actualizar la reglamentación del fondo rotatorio de crédito.	Junta Directiva, Comité de Crédito y Finanzas	Primer trimestre de los años 2012, 2014, 2016.
Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar la capacitación administrativa financiera y contable.	Junta Directiva Comité de Seguimiento y Control	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Anualmente.

Gestionar recursos nacionales y de cooperación internacional para adecuar el centro de acopio y dotarlo del equipo necesario.

Junta Directiva

Durante el 2012.

Objetivo 4. Desarrollar las capacidades productivas y empresariales de los productores asociados.
Objetivo 5. Mejorar las condiciones ambientales de los cultivos de mora
Estrategia 3. Implementación de tecnologías de producción mejoradas
Estrategia 4. Innovación mediante el reconocimiento y el aprovechamiento de la capacidad productiva instalada de la organización, para implementar mejores prácticas que optimicen la competitividad de los cultivos y los productos

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCIÓN
Organizar talleres de formación ambiental para los asociados y para la comunidad.	Junta Directiva, Comité de Educación y Formación, Comité de Comercialización e Investigación	Un taller para los asociados semestralmente. Un taller para la comunidad en general anualmente.
Aplicar las recomendaciones técnicas teniendo en cuenta los resultados de las investigaciones.	Junta Directiva y el 100% de los asociados	A partir de noviembre de 2011. Permanentemente durante los cinco años.
Establecimiento y sostenibilidad de los cultivos de mora con semillas mejoradas.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse anualmente.
Organizar programas de investigación sobre siembra, manejo del cultivo y control fitosanitario con el apoyo de entidades oficiales y privadas.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse anualmente.
Organizar talleres de transferencia de tecnología y participar en otros organizados por otras entidades.	Comité de Formación y Capacitación, Comité de Comercialización Investigación	Primer semestre de 2012 y cuando se organicen, de acuerdo con el plan de formación, durante los cinco años.
Determinar el área y la densidad de siembra en las fincas de los asociados.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse anualmente.
Planificación de los sistemas de siembra de mora en la región.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Asistente Técnico	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse anualmente.
Establecer registros de costos y registros de producción de los cultivos, y utilizarlos.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de seguimiento y control, Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse permanentemente.
Actualizar y validar los costos de producción del cultivo de mora en la zona.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	Primer semestre de 2012.
Desarrollo de prácticas de cultivo y técnicas de producción y de gestión para proteger la calidad de las aguas y la oferta agroecológica ambiental.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse permanentemente.
Visitar otros grupos, dentro y fuera del departamento, para intercambiar saberes sobre el cultivo y la comercialización de la mora.	Junta Directiva, Comité de Educación y Formación, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	Una gira a otro departamento anualmente. Una gira a otra organización del departamento anualmente.
Iniciar o continuar con el programa de certificación de fincas hasta llegar al 100% de los asociados.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	A partir de febrero de 2012 y durante los cinco años.
Certificar a los asociados en el cumplimiento de las Buenas Prácticas Agrícolas.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	A partir de noviembre de 2011 y durante los cinco años.
Diseñar y un ejecutar proyecto de ampliación de la tienda de productos de la canasta familiar.	Junta directiva, Comité de Crédito y Finanzas	Primer semestre de 2012.
Hacer inventarios trimestrales de la tienda.	Junta directiva, Comité de Crédito y Finanzas	Cada tres meses durante los cinco años.
Hacer un estudio de costos y mercado para la instalación del almacén de provisión agrícola.	Junta directiva, Comité de Crédito y Finanzas	Primer semestre de 2012.
Instalación de un almacén de provisión de insumos agrícolas.	Junta directiva, Comité de Crédito y Finanzas	Segundo semestre del 2012, primer semestre del 2013.
Elaborar un estudio de factibilidad para la instalación de otros cultivos de frutales de clima frío moderado.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	Segundo semestre del 2012.
Establecimiento o mejoramiento de otros cultivos.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	Segundo semestre del 2012.
Establecer fincas demostrativas para intercambiar saberes y experiencias con otras organizaciones y productores.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	La selección debe hacerse anualmente durante los cinco años.

Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar asistencia técnica permanente.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	Esta gestión debe hacerse anualmente durante los cinco años.
Realizar capacitaciones sobre fertilización y manejo integral de plagas y enfermedades en el cultivo de mora y otros frutas de clima frío moderado.	Junta Directiva, Comité de Formación y Capacitación	Esta actividad debe hacerse anualmente durante los cinco años.
Realizar capacitaciones sobre manejo seguro de agroquímicos.	Junta Directiva, Comité de Formación y Capacitación	Esta actividad debe hacerse anualmente durante los cinco años.
Realizar capacitaciones sobre calibración de equipos de aplicación de fitosanitarios.	Junta Directiva, Comité de Formación y Capacitación	Esta actividad debe hacerse anualmente durante los cinco años.

Objetivo 6. Entrar a los mercados de consumo directo, a los mercados especializados y a las industrias nacionales e internacionales
Objetivo 7. Lograr un mayor aprovechamiento de la mora mediante el procesamiento de sus derivados
Estrategia 5. Identificación y aplicación de técnicas de mercadeo para la competitividad de los productos
Estrategia 6. Acordar alianzas estratégicas que garanticen el beneficio mutuo y la competitividad de la organización en todos sus proyectos

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCIÓN
Seleccionar los programas y medios de publicidad.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	La selección debe hacerse anualmente durante los cinco años.
Establecer una alianza con ASOHOFRUCOL para diseñar y ejecutar una campaña para acrecentar la cultura del consumo de la fruta.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	La selección debe hacerse anualmente durante los cinco años.
Diseñar anuncios publicitarios sobre los beneficios de la fruta que produce la asociación en los que se muestre su contenido nutricional y sus propiedades.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	La selección debe hacerse anualmente durante los cinco años.
Diseñar anuncios publicitarios sobre la organización misma y sobre la trazabilidad de los productos.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	La selección debe hacerse anualmente durante los cinco años.
Participar en ferias y eventos locales, regionales, nacionales e internacionales donde se pueda promocionar y ofertar el producto.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años.
Participar en ruedas de negocios.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años.
Participar en eventos de capacitación organizados por la cadena frutícola.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años.
Organizar talleres de capacitación en comercialización y mercadeo.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Un taller anual por semestre durante los cinco años.
Organizar talleres de capacitación en manejo de poscosecha.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Un taller anual por semestre durante los cinco años.
Formación especializada en exportación y marketing de productos.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Un curso anual durante los cinco años
Gestionar recursos para fortalecer el capital de trabajo.	Junta Directiva	En el primer trimestre de cada año a partir del 2012
Conocer el tamaño del mercado nacional.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Permanente durante los cinco años
Hacer un estudio sobre los canales de mercadeo actuales y las posibilidades de incursionar en nuevos mercados.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse permanentemente.
Determinar o actualizar los costos de comercialización de los productos procesados y de la fruta en fresco.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer trimestre de cada año durante los cinco años.
Penetrar en mercados especializados de los departamentos de la región sur colombiana.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	A partir del primer semestre del 2013.
Establecer y fortalecer mecanismos de acopio regional que favorezcan el abastecimiento de mora fresca y transformada en los diferentes mercados de destino.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	En el último trimestre de cada año, durante los cinco años.
Elegir sistemas de transporte y entrega que garanticen la cadena de frío para asegurar la inocuidad del producto.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse permanentemente.
Apertura de la página WEB, visita y actualización constante.	Junta Directiva	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse permanentemente.
Revisión permanente del correo electrónico de la organización.	Junta Directiva	Por lo menos dos veces a la semana.
Realizar un estudio de factibilidad para establecer una planta de procesamiento de la mora.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Primer semestre del 2013.
Determinar la viabilidad de aliarse con SERANKWA para procesar la mora en la planta de esta organización.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	De febrero del 2012 al 31 de diciembre del mismo año.
Adecuación de una planta de transformación de la fruta en apego a las normas técnicas existentes.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Durante el 2012.

Documentar, en una ficha técnica, las propiedades nutricionales de la mora, sus posibles usos y beneficios para el consumo humano y para la industria.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación Comité de Educación y Formación	Durante el 2012.
Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para actividades de publicidad y promoción.	Junta Directiva	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse permanentemente.
Hacer estudios de pre-factibilidad sobre la inversión en cadena de frío.	Junta Directiva	Segundo semestre del 2012.
Hacer estudios de mercado inteligente y hacer planes de mercadeo nacional e internacional para aprovechar las ventajas del mercado interno y las ventajas de exportación a otros países.	Junta Directiva	Último trimestre de cada año, durante los cinco años.
Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para financiar la construcción de una planta procesadora y dotarla del equipo (máquinas, implementos, etc.) necesario.	Junta Directiva	Durante los años 2012 y 2014.

Objetivo 8. Contribuir al desarrollo de la comunidad del área del proyecto

Estrategia 7. Establecer mecanismos que apoyen a la comunidad y estimulen su participación activa. Aprovechar los existentes.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCIÓN
Crear y aplicar un sistema adecuado de compra y pago de las frutas a los asociados y demás productores de la zona.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo Noviembre 2011 hasta marzo 31 de 2012. Permanentemente
Analizar la problemática socioeconómica de la comunidad en un taller-asamblea.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Educación y Formación	A partir del segundo semestre del 2012
Participar en la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal e incidir en él presentando propuestas que respondan a las necesidades de las comunidades.	Junta Directiva	Último trimestre de cada año
Elaborar propuestas de seguridad alimentaria.	Junta Directiva, Comité de Bienestar Social	Último trimestre de cada año
Alianza con el I.C.B.F para integrar la mora en la minuta del Programa de Alimentación Escolar.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Último trimestre de cada año
Organizar reuniones con la comunidad para informar sobre los programas y proyectos que la asociación realiza y apoya en beneficio de la comunidad.	Junta Directiva	Una vez por semestre durante los cinco años

Objetivo 9. Lograr el cumplimiento de los planes estratégico, de acción y de formación, mediante el monitoreo, el seguimiento y el control de su ejecución.

Estrategia 8. Monitoreo, seguimiento, evaluación y control.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCION
Vincular profesionales para que coordinen y realicen los procesos de monitoreo, seguimiento, evaluación y control.	Junta Directiva, Comité de Comercialización, Comité de Investigación, Comité de Educación y formación, Comité de Bienestar Social, Comité de Seguimiento y Control	Lo determina la Junta Directiva,
Diseñar y aplicar instrumentos de evaluación de procesos y actividades acordes con los componentes de los planes.	Junta Directiva Comité de Seguimiento y Control	Febrero de 2012 hasta diciembre 2016
Realizar evaluaciones antes, durante y después de la ejecución del plan estratégico, del plan de acción y del plan de formación, aplicando la metodología participativa de los actores interesados.	Junta Directiva, Comité de Comercialización, Comité de Investigación, Comité de Educación y Formación, Comité de Bienestar Social, Comité de Seguimiento y Control	Trimestralmente a partir de febrero del 2012 hasta finalizar el 2016
Preparar y publicar un documento con las memorias de todo el proceso metodológico, que recoja las acciones y los resultados..	Junta Directiva	Anualmente
Aplicar una encuesta a los asociados y a la comunidad para determinar el impacto de los planes y el grado de satisfacción.	Junta Directiva, Comité de Comercialización, Comité de Investigación, Comité de Educación y formación, Comité de Bienestar Social Comité de Seguimiento y Control	Anualmente
Preparar un video sobre el antes, el durante y el después de la organización, para tener un registro fotográfico de las vivencias.	Junta Directiva	Anualmente

ANEXO 9. PLAN DE ACCIÓN SAT 2012- 2016

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar actividades de producción, poscosecha y comercialización de productos como: maracuyá, mora, granadilla, lulo, piña, tomate de árbol y otras frutas cultivadas en la región, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y comunidad influyente

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo 1. Fortalecimiento de la capacidad organizacional

Estrategia 1. Desarrollar entornos positivos para aumentar el nivel de participación, de compromiso y de capacidad de gestión de los asociados en la organización

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Creación e integración de los comités de: educación y formación, seguimiento y control, bienestar social, comercialización, investigación, crédito y finanzas. Definición de funciones.	Junta Directiva	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012.
Preparar un primer diagnóstico de las necesidades de capacitación de los asociados en cuanto a asociatividad y desarrollo humano y técnico.	Junta Directiva Comité de Formación y Capacitación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Este diagnóstico debe hacerse anualmente para elaborar el plan de formación.
Elaboración de un plan de capacitación.	Junta Directiva, Comité de Formación y Capacitación	
Actualización de estatutos.	Junta Directiva, Asamblea de Asociados	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012.
Organizar reuniones con grupos de mujeres para promocionar su vinculación a la organización.	Junta Directiva, Comité de Formación y Capacitación	Dos veces al año durante los cinco años.
Realizar mingas productivas que afiancen el trabajo en equipo de los asociados.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Cada cuatro meses, anualmente.
Elaborar y poner en práctica un plan de actividades de bienestar social para mejorar las relaciones interpersonales, la integración con la comunidad y el trabajo colectivo.	Junta Directiva Comité de Bienestar social	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Este plan debe hacerse anualmente.
Organizar cursos por módulos con los siguientes temas: Módulo 1: Importancia de la asociatividad, Módulo 2: Comunicación asertiva, Módulo 3: Liderazgo gerencial, Módulo 4: Trabajo en equipo.	Junta Directiva Comité de Formación y Capacitación	A partir del año 2012. Organizar un módulo al mes durante cuatro meses. Actividad anual.
Preparar un manual de funciones.	Junta Directiva, Comités de Educación y Formación, Seguimiento y Control, Bienestar Social, Comercialización investigación, Crédito y Finanzas. Definición de funciones	Del 2012 al 2016.

Objetivo 2. Consolidar la estructura administrativa y financiera de manera eficiente y sostenible

Estrategia 2. Aprovechamiento de las Tecnologías de la información y computación como herramienta para gerenciar la organización y obtener manejo óptimo de sus recursos

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Elaboración de una línea de base de la organización y sus asociados.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012.
Reglamentar el sistema de capitalización de los asociados por ventas del producto y por compra en el almacén de insumos y provisión agrícola.	Junta Directiva, Comité de Crédito y finanzas	Primer semestre de 2012.
Establecer incentivos y reconocimientos a los asociados por cumplimiento excelente de responsabilidades y compromisos.	Junta Directiva	Anualmente, del 2012 al 2016.
Identificar y concretar negocios que podrían incrementar los ingresos de la asociación.	Junta Directiva, Comité de Crédito y Finanzas	Del 2012 al 2016.
Mantener al día la contabilidad de cada uno de los programas y servicios de la asociación.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Durante los cinco años.
Instalar un programa administrativo y contable para la organización.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Primer semestre de 2012.
Elaboración y análisis de los estados financieros. Presentación trimestral de los informes.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Anualmente cada tres meses.
Recibir capacitación sobre análisis e interpretación de estados financiero, manejo de libros contables y sobre el programa digital.	Junta Directiva Comité de Formación y Capacitación	Primer semestre de 2012.
Capacitación sobre formulación y evaluación de proyectos.	Junta Directiva, Comité de Formación y Capacitación	Una vez al año, del 2012 al 2016.
Establecer y aplicar mecanismos de control para el manejo eficiente de los recursos.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Primer semestre de 2012 y permanentemente.

Elaborar y actualizar la reglamentación del fondo rotatorio de crédito.	Junta Directiva, Comité de Crédito y Finanzas	Primer trimestre de los años 2012, 2014, 2016.
Implementar un plan de inducción con los nuevos asociados.	Junta Directiva	Anualmente, en el periodo que se determine para el ingreso de nuevos asociados.
Dar capacitación sobre el manejo de las tecnologías de la información.	Junta Directiva	Una vez cada año, en el tercer trimestre de cada año.
Gestionar recursos ante el municipio y ante el SENA para recibir capacitación administrativa, financiera y contable.	Junta Directiva	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Anualmente.

Objetivo 3. Aumentar el rendimiento y la productividad, disminuir los riesgos y obtener productos de mayor calidad para el mercado
Estrategia 3. Implementación de tecnologías nuevas y mejoradas en la producción

Objetivo 4. Mejoramiento de las condiciones ambientales en los cultivos de maracuyá y otros frutales de la región
Estrategia 4. Innovación mediante el reconocimiento y aprovechamiento de la capacidad productiva instalada de la organización para implementar mejores prácticas que optimicen la competitividad y productividad de los cultivos y de los productos

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Aumentar por lo menos a 50 hectáreas el área total de maracuyá de los asociados.	Junta Directiva, Comité Técnico	Del 2012 al 2016.
Sostenibilidad eficiente del área de cultivo establecida	Comité de Investigación	De julio a diciembre de 2012.
Establecer un semillero certificado por el ICA en la finca de un asociado para abastecer la demanda de la asociación en cuanto a renovación y ampliación de áreas de cultivo.	Comité de Investigación	De enero a junio de 2013.
Utilizar en la siembra de cultivos material de viveros certificados atendiendo los requerimientos de los mercados y la oferta agroecológica de las regiones productoras.	Junta Directiva Comité de Investigación	De febrero de 2012 a diciembre de 2016.
Aplicar las recomendaciones técnicas teniendo en cuenta los resultados de las investigaciones.	Junta Directiva y el 100% de los asociados	A partir de noviembre de 2011. Permanentemente durante los cinco años.
Organizar talleres de transferencia de tecnología y participar en otros organizados por otras entidades.	Comité de formación y capacitación, Comité de Comercialización e Investigación	Mínimo uno semestral para todos los asociados durante los cinco años.
Crear o actualizar un protocolo para el establecimiento de nuevos cultivos.	Comité de Investigación	De enero a junio de 2012.
Adelantar programas de Investigación para siembra, manejo del cultivo control fitosanitario y manejo genético en coordinación y apoyo con entidades oficiales y privadas.	Junta Directiva Comité de Investigación	De febrero de 2012 a diciembre de 2016.
Participar en el establecimiento de un centro piloto de investigación y experimentación del cultivo de maracuyá y otros frutales en el departamento.	Junta Directiva, Comité de Investigación Comité de Comercialización, Asistente Técnico	Durante el año 2013.
Realizar con el apoyo de entidades proyectos de investigación que respondan a problemáticas que afectan la estabilidad de los cultivos y la calidad de los productos.	Junta Directiva, Comité de Investigación, Comité de Comercialización, Asistente Técnico	De febrero de 2012 a diciembre de 2016.
Planificación de los sistemas de siembra de los cultivos de maracuyá.	Junta Directiva, Comité de Investigación, Comité de Comercialización e Investigación Asistente Técnico	El último trimestre de cada año, a partir del 2011 y hasta el 2016.
Estandarización y sistematización de registros de producción.	Junta Directiva, Comité de Comercialización, Comité de Seguimiento y Control, Comité de Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 30 de junio de 2012. Permanentemente.
Actualizar y validar los costos de producción del cultivo de maracuyá en la zona.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	Anualmente.
Preparar o actualizar un manual de calidad.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	En el primer semestre del 2012.
Medir las características de calidad del maracuyá.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación Asistente Técnico	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Anualmente.
Elaborar un proyecto de diversificación para producir otras frutas que le apuesten a otros mercados nacionales e internacionales.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Asistente Técnico	Primer semestre de 2014.
Aplicar un programa de fertilización según el tipo de suelo y la zona en que se desarrolla el cultivo.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación Asistente Técnico	Primer semestre de 2013.
Promover que el proceso de homogenización del producto se inicie con la producción en el campo, pasando por la cosecha y llegando hasta la transformación primaria, para incorporar mayor valor a la producción.	Junta Directiva Comité Técnico y de investigaciones, Asistente Técnico	Primer semestre de 2013.

Divulgar de manera eficiente entre los productores los resultados de las investigaciones y experimentaciones.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación Asistente Técnico	Anualmente, apenas se conozcan los resultados.
Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar los procesos de certificación.	Junta Directiva Comité de Investigación	De julio a diciembre de 2012.
Gestionar recursos con el municipio y con entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar la asistencia técnica permanente.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	Esta gestión debe hacerse anualmente durante los cinco años.
Organizar talleres de formación ambiental para los asociados y la comunidad.	Junta Directiva, Comité de Educación y formación	Primer semestre de 2012 y cuando se organicen, de acuerdo con el plan de formación, durante los cinco años.
Implementar los planes de acción para mitigar los riesgos laborales, ambientales y de generación de residuos y contaminación.	Junta Directiva Comité Técnico	De febrero de 2012 a diciembre de 2016.
Formulación y aplicación de planes de fertilización, de manejo integral de plagas y enfermedades, y de manejo racional del agua.	Junta Directiva Comité Técnico	Último trimestre de cada año.
Establecer el programa de Certificación en Buenas Prácticas Agrícolas.	Junta Directiva Comité Técnico	A partir de julio del 2012.
Visitar a los productores para orientarlos y asesorarlos sobre la infraestructura mínima necesaria para el cumplimiento de BPA en las fincas, y sobre el mantenimiento que debe dársele.	Junta Directiva Comité Técnico	Primer trimestre de cada año durante los cinco años.
Formación especializada en calibración de equipos	Junta Directiva, Comité de Educación y formación	Un taller anual durante los cinco años.
Capacitación sobre manejo seguro de agroquímicos	Junta Directiva, Comité de Educación y formación	Un taller anual durante los cinco años.
Coordinar con la CAM para verificar que se estén cumpliendo las normas técnicas para la conservación del medio ambiente y para garantizar recursos de cofinanciación.	Junta Directiva	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Permanentemente.
Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar la asistencia técnica permanente.	Junta Directiva	En el último trimestre de cada año, durante los cinco años.
Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar la renovación anual de la certificación de cultivos.	Junta Directiva	En el último trimestre de cada año, durante los cinco años.
Gestionar recursos ante municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para financiar las investigaciones.	Junta Directiva	Años 2012 y 2016.

Objetivo 5. Crear condiciones óptimas en infraestructura y equipo para el procesamiento de frutas de excelente calidad
Estrategia 5. Establecer una planta de procesamiento y transformación de la fruta
Estrategia 6. Promover la creación de una organización que le posibilite al sector frutícola del sur del Departamento del Huila el ingreso, a los mercados nacional e internacional, de fruta fresca y sus derivados

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Documentar, en una ficha técnica, las propiedades nutricionales del maracuyá, sus posibles usos y beneficios para el consumo humano y para la industria.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación Comité de Educación y formación	Año 2012.
Realizar un estudio sobre el mercado nacional e internacional de productos elaborados a base de frutas que incluya el análisis de los principales factores que afectan la comercialización de frutas.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Año 2012, a partir del segundo semestre.
Realizar un estudio de viabilidad para instalar una planta procesadora de frutas (jugo, concentrado).	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Año 2013, a partir del segundo semestre.
Realizar un estudio de costos de la construcción de una planta procesadora dotada del equipo necesario.	Junta Directiva	Año 2013, a partir del segundo semestre.
Establecer costos de funcionamiento de la planta procesadora	Junta Directiva	Año 2013, a partir del segundo semestre.
Formulación del proyecto para gestionar recursos de cooperación nacional e internacional para todo lo relacionado con el estudio de mercado de productos elaborados así como con la instalación de una planta de procesamiento dotada del equipo necesario.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Año 2013, a partir del segundo semestre.
Capacitar al grupo encargado de montar la planta de procesamiento.	Junta Directiva	Año 2014.
Instalación de la planta procesadora de frutas.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Año 2014.
Motivar a las organizaciones de productores para que se unan alrededor del proceso de conformación de una empresa comercializadora de frutas y de productos elaborados a partir de ellas.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Desde enero hasta el 31 de diciembre de 2012.
Realizar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa comercializadora y exportadora de frutas, y determinar su capacidad.	Junta Directiva	Primer semestre del 2012.

Participar como accionista en la empresa comercializadora de frutas y de productos elaborados a partir de ellas.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer semestre del 2013.
Gestionar apoyo técnico, administrativo y financiero ante entidades públicas del nivel departamental para crear una empresa u organización de segundo grado, articulada a los demás organizaciones frutícolas.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Desde enero hasta el 31 de diciembre de 2012.
Organizar y ejecutar cursos de capacitación para el personal profesional que participara en el proceso de transformación de la fruta.	Comité de formación y capacitación	Año 2014.
Definir normas de calidad para los productos agroindustriales que se obtienen con frutas.	Comité de Seguimiento y Control	Año 2014.
Hacer un estudio sobre los canales de mercadeo actuales y las posibilidades de incursionar en nuevos mercados.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Permanentemente.
Determinar y proyectar hasta el año 2016 el volumen de producción y comercialización de fruta fresca teniendo en cuenta la planta de procesamiento.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer cuatrimestre de 2012.
Determinar y actualizar costos de comercialización de la fruta en fresco.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Primer trimestre de cada año durante los cinco años.
Elegir sistemas de transporte y entrega que garanticen la inocuidad y la seguridad del producto.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Permanentemente.
Elaborar proyecto de construcción y adecuación del centro de acopio de fruta fresca.	Junta Directiva	Año 2012.
Buscar cofinanciación para que productores asociados puedan visitar otros países para conocer las experiencias de producción. Contactar organismos públicos y empresas privadas de apoyo, promoción y comercialización.	Junta Directiva	Cada dos años (2012 - 2014 - 2016)
Realizar giras nacionales e internacionales para intercambiar experiencias y saberes sobre aspectos relacionados con las empresas y las organizaciones de frutas.	Junta Directiva	Cada dos años (2012 - 2014 - 2016)

Objetivo 6. Aumentar la capacidad de mercadeo de la organización para que sus productos puedan competir sosteniblemente en el mercado
Estrategia 7. Aplicación de técnicas de mercadeo para identificar oportunidades de comercialización

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Seleccionar los programas y medios de publicidad.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años, deben hacer la selección anualmente.
Acordar alianzas con diferentes entidades para diseñar y ejecutar una campaña que acreciente la cultura de consumo de la fruta mostrando su contenido nutricional y sus propiedades.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años, deben hacer la selección anualmente.
Participar en ferias y eventos locales, regionales, nacionales e internacionales donde se pueda promocionar y ofertar el producto.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años.
Participar en ruedas de negocios.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años.
Participar en eventos de capacitación organizados por la cadena frutícola.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años.
Realizar talleres de capacitación sobre comercialización y mercadeo.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Un taller por semestre. Anualmente durante los cinco años
Realizar talleres de capacitación en manejo de poscosecha.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Un taller por semestre. Anualmente durante los cinco años
Formación especializada en exportación y <i>marketing</i> de los productos.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Un curso anual durante los cinco años
Conocer el tamaño del mercado nacional.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Permanente durante los cinco años.
Hacer un estudio sobre los canales de mercadeo actuales y las posibilidades de incursionar en nuevos mercados.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Permanentemente.
Determinar y actualizar los costos de comercialización de la fruta en fresco.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Primer trimestre de cada año durante los cinco años
Elegir sistemas de transporte y entrega que garanticen la inocuidad y la seguridad del producto.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Permanentemente.
Apertura de la página WEB, visita y actualización constante.	Junta Directiva	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Permanentemente.
Revisión permanente del correo electrónico de la organización	Junta Directiva	Por lo menos dos veces a la semana.
Documentar, en una ficha técnica, las propiedades nutricionales del maracuyá, sus posibles usos y beneficios para el consumo humano y para la industria.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación Comité de Educación y Formación	Año 2012.

Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para actividades de publicidad y promoción.	Junta Directiva	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Permanentemente.
Realizar proyecto de factibilidad para adquisición de vehículo	Junta Directiva	Año 2013 – 2014.
Elaborar proyecto de construcción y adecuación del centro de acopio.	Junta Directiva	Año 2012.
Realizar giras nacionales e internacionales para intercambiar experiencias y saberes sobre aspectos relacionados con empresas y organizaciones de frutas.	Junta Directiva	Una gira interna y una gira externa anualmente.
Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para financiar la construcción del centro de acopio y dotarlo de equipo (máquinas y otros implementos).	Junta Directiva	Año 2012 - 2014

Objetivo 7. Empoderamiento de la organización a nivel regional, nacional e internacional
Estrategia 8. Fortalecer las alianzas estratégicas para la producción, la comercialización y el encadenamiento productivo

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Articulación con entidades del sector público, como el SENA, el Ministerio de Agricultura, entes territoriales (municipios), la Secretaría de Agricultura del Departamento, ICA, CORPOICA, Parques Nacionales.	Junta Directiva Comité de Comercialización e investigación	A partir de noviembre de 2011 y durante los cinco años.
Articulación con la Academia, a través de universidades, centros de formación tecnológica de orden regional, nacional e internacional, así como con instituciones educativas rurales y urbanas del municipio Palestina.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación Comité de Educación y Formación	A partir de noviembre de 2011 y durante los cinco años.
Establecer un banco de datos de entidades no gubernamentales (ONG), nacionales e internacionales, para gestionar recursos de cofinanciación de proyectos de la asociación y de la comunidad.	Junta Directiva, Comité de Comercialización Comité de Investigación, Comité de Educación y Formación Comité de Bienestar Social, Comité de Seguimiento y Control	A partir del segundo semestre del 2012
Coordinar acciones con ONG para buscar la cofinanciación de proyectos.	Junta Directiva	A partir del segundo semestre del 2012
Elaboración de proyectos para presentar a la cooperación nacional e internacional con el fin conseguir recursos de cofinanciación.	Junta Directiva	A partir del segundo semestre del 2012 y hasta diciembre de 2016.
Integración a la cadena frutícola.	Junta Directiva	A partir de noviembre de 2011 y durante los cinco años.
Vincularse a ASOFRUCOL.	Junta Directiva, Comité de Bienestar Social	A partir de febrero del 2012.
Participar en convocatorias públicas y privadas para acceder a recursos de cofinanciación nacional y de cooperación internacional.	Junta Directiva	A partir de noviembre de 2011 y durante los cinco años.
Constitución de un banco de proyectos agropecuarios.	Junta Directiva	De enero del 2013 a diciembre del 2016.
Continuar vinculados al Consejo Regional de Pasiflora.	Junta Directiva	A partir de noviembre de 2011 y durante los cinco años.
Asistir a los Congresos Nacionales de Hortifruticultura.	Junta Directiva	A partir de noviembre de 2011 y durante los cinco años.
Acordar alianzas estratégicas con entidades financieras para mitigar impactos de olas invernales y mejorar los sistemas productivos.	Junta Directiva	A partir de noviembre de 2011 y durante los cinco años.

Objetivo 8. Integrar armónicamente la organización con su entorno
Estrategia 9. Establecer mecanismos que apoyen a la comunidad y estimulen su participación activa. Aprovechar los existentes.

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Crear y aplicar un sistema adecuado de compra y pago de las frutas a los asociados y demás productores de la zona.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Febrero del 2012.
Participar en la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal e incidir en él presentando propuestas que respondan a las necesidades de las comunidades.	Junta Directiva	Último trimestre de cada año.
Alianza con el ICBF para integrar el maracuyá en la minuta de alimentación del Programa de Alimentación Escolar.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Último trimestre de cada año.
Organizar reuniones con la comunidad para informar sobre los programas y proyectos que la asociación realiza y apoya en beneficio de la comunidad.	Junta Directiva	Una vez por semestre durante los cinco años.

Objetivo 9. Lograr el cumplimiento de los planes estratégicos de acción y formación mediante el monitoreo, seguimiento y control de su ejecución.
Estrategia 10. Monitoreo, seguimiento, evaluación y control

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Diseñar y aplicar instrumentos de evaluación de procesos y actividades acordes con los componentes de los planes.	Junta Directiva Comité de Seguimiento y control	De febrero de 2012 a diciembre de 2016.

Realizar evaluaciones antes, durante y después de la ejecución del plan estratégico, del plan de acción y del plan de formación, aplicando la metodología participativa de los actores interesados.	Junta Directiva, Comité de Comercialización, Comité de Investigación, Comité de Educación y Formación, Comité de Bienestar Social, Comité de Seguimiento y Control	Trimestralmente, a partir de febrero del 2012 hasta finalizar el 2016.
Preparar y publicar un documento con las memorias de todo el proceso metodológico, que recoja las acciones y los resultados.	Junta Directiva	Anualmente.
Aplicar una encuesta a los asociados y a la comunidad para determinar el impacto de los planes y el grado de satisfacción.	Junta Directiva, Comité de Comercialización, Comité de Investigación, Comité de Educación y Formación, Comité de Bienestar Social, Comité de Seguimiento y Control	Anualmente.
Preparar un video sobre el antes, el durante y el después de la organización, para tener un registro fotográfico de las vivencias.	Junta Directiva	Anualmente.
Gestionar recursos con el municipio y con entidades de cooperación nacional e internacional para financiar la ejecución de este proceso de seguimiento y evaluación.	Junta Directiva	Desde noviembre de 2011 hasta marzo de 2012. Anualmente.

ANEXO 10. PLAN DE ACCIÓN AMIGOS DEL ROBLE 2012- 2016

OBJETIVO GENERAL

Dar el paso de la agricultura tradicional a la agricultura sustentable, buscando el fortalecimiento del tejido social, el desarrollo humano y empresarial de sus asociados y la administración eficiente de los recursos en los procesos productivos a nivel de finca y de la misma organización

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo1. Consolidar la asociatividad y el sentido de pertenencia de manera participativa, transparente y democrática

Estrategia 1. Desarrollo de programas de formación social, empresarial y asesoría para la asociatividad

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCIÓN
Creación e integración de los comités de: educación y formación, seguimiento y control, bienestar social, comercialización, investigación, crédito y finanzas. Definición de funciones.	Junta Directiva, Asamblea de Asociados	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012.
Preparar un primer diagnóstico de las necesidades de capacitación de los asociados en cuanto a asociatividad y desarrollo humano y técnico.	Junta Directiva Comité de Formación y Capacitación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. El diagnóstico para elaborar el plan de formación debe realizarse anualmente.
Elaborar un Plan de Capacitación.	Junta Directiva, Comité de Formación y Capacitación	
Actualización de estatutos.	Junta Directiva, Asamblea de Asociados	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012.
Desarrollar el proceso de descentralización y delegación de tareas a nuevos líderes surgidos dentro de la misma organización.	Junta Directiva Asamblea de Asociados	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Continuar anualmente hasta el 2016.
Identificar y establecer proyectos que puedan ser ejecutados por las mujeres de la asociación.	Junta Directiva, Asamblea de Asociados	A partir del 2013 hasta el 2016.
Capacitación sobre tecnologías de información y computación (TIC)	Junta Directiva, Comité de Formación y Capacitación	Segundo semestre del 2012. Semestralmente un curso durante cada año hasta el 2016.
Incorporar anualmente a cargos directivos a los asociados con formación técnica, tecnológica y profesional.	Junta Directiva, Asamblea de Asociados	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Continuar anualmente hasta el 2016.
Organizar talleres sobre la importancia de la asociatividad, la comunicación asertiva, los deberes y derechos de los asociados; sobre liderazgo gerencial, gestión empresarial, manejo y solución de conflictos.	Junta Directiva Comité de Formación y Capacitación	Primer periodo, noviembre 2011 y continuar todo el 2012.
Elaborar y poner en práctica un plan de actividades de bienestar social para mejorar las relaciones interpersonales, la integración con la comunidad y el trabajo colectivo.	Junta Directiva Comité de Bienestar Social	Primer periodo, noviembre 2011 y continuar todo el 2012.
Establecer mecanismos de evaluación para medir el desempeño de los directivos y asociados.	Junta Directiva Comité de Bienestar Social	En el último trimestre de cada año desde el 2012 hasta el 2016.
Establecer incentivos y reconocimientos a los asociados por cumplimiento excelente de responsabilidades y compromisos.	Junta Directiva Comité de Bienestar Social	Anualmente en el mes de marzo.
Realización de talleres de actualización sobre los estatutos dirigidos a los asociados.	Junta Directiva Comité de Formación y Capacitación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Anualmente.
Realizar mingas comunitarias que afiancen el trabajo en equipo y promuevan el intercambio de saberes.	Junta Directiva Comité de Formación y Capacitación	Anualmente cada cuatro meses.
Gestionar recursos con el municipio y con entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar el acompañamiento y la asesoría para la ejecución y evaluación del Plan Estratégico, del Plan de Acción y del Plan de Formación.	Junta Directiva	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Anualmente.

Objetivo2. Consolidar la organización financiera y administrativamente

Estrategia 2. Aprovechamiento de las tecnologías de la información y la computación para optimizar el manejo de recursos e información y la toma de decisiones

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCIÓN
Elaboración de una línea de base de la organización y sus asociados.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 30 de junio de 2012.
Reglamentar el sistema de capitalización de los asociados por ventas del producto y por compra en el almacén de insumos y provisión agrícola.	Junta Directiva Comité de Crédito y Finanzas	Primer semestre de 2012.
Identificar y concretar negocios que podrían incrementar los ingresos de la asociación.	Junta Directiva, Comité de Crédito y Finanzas	Durante el 2012.
Mantener al día la contabilidad de cada uno de los programas y servicios de la asociación.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Durante los cinco años.
Instalar un programa administrativo y contable para la organización.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Primer semestre de 2012.
Dotación de equipos de cómputo y equipos audiovisuales.	Junta Directiva	Primer semestre de 2012.

Sistematización permanente de la información comercial de la organización.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	A partir del segundo semestre del 2012.
Elaboración y análisis de estados financieros. Presentación trimestral de los informes.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Cada tres meses.
Recibir capacitación sobre análisis e interpretación de estados financiero, manejo de libros contables y sobre el programa digital.	Junta Directiva Comité de Formación y Capacitación	Primer semestre de 2012.
Establecer y aplicar mecanismos adecuados de control para el manejo eficiente de los recursos.	Junta Directiva, Comité de Seguimiento y Control	Primer semestre de 2012 y permanentemente.
Elaborar y actualizar la reglamentación del fondo rotatorio de crédito.	Junta Directiva, Comité de Crédito y Finanzas	A partir del 2013.
Aplicar procesos pedagógicos y sancionatorios para los asociados por incumplimiento de responsabilidades.	Junta Directiva Comité de Seguimiento y Control	Al inicio de cada año después de conocer las evaluaciones.
Incorporar herramientas para el análisis de los negocios que realice la organización y para tener apoyo para el manejo del fondo rotatorio de crédito.	Junta Directiva Comité de Seguimiento y Control	Anualmente y de manera permanente.
Contratar un profesional que apoye en el asesoramiento, elaboración y seguimiento de proyectos para la cofinanciación de recursos.	Junta Directiva Comité de Seguimiento y Control	Primer trimestre de los años 2012, 2014, 2016.
Gestionar recursos con el municipio y con entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar la capacitación administrativa financiera y contable.	Junta Directiva Comité de Seguimiento y Control	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Anualmente.

Objetivo3. Mejorar la producción y la productividad del cultivo de granadilla a través de la generación de servicios de investigación, validación, transferencia de tecnología y asistencia técnica
Estrategia 3. Promover la implementación de tecnologías de producción mejoradas

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCIÓN
Aplicar las recomendaciones técnicas teniendo en cuenta los resultados de las investigaciones.	Junta Directiva y el 100% de los asociados	Desde noviembre de 2011. Permanentemente durante los cinco años.
Crear un protocolo para el establecimiento de nuevos cultivos.	Comité de Investigación	De enero a junio de 2012.
Elaborar un proyecto de factibilidad para instalar un semillero.	Comité de Investigación	De julio a diciembre de 2012.
Acordar alianzas con otros grupos de productores del municipio para establecer un solo semillero en el municipio que satisfaga las necesidades de todas las asociaciones.	Comité de Investigación	De enero a junio de 2013.
Utilizar en la siembra de cultivos material de viveros certificados atendiendo los requerimientos de los mercados y la oferta agroecológica de las regiones productoras.	Junta Directiva Comité de Investigación	De febrero de 2012 a diciembre de 2016.
Utilizar a largo plazo materiales resistentes de alta producción.	Junta Directiva, Comité de Investigación	De febrero de 2013 a diciembre de 2016.
Gestionar recursos con el municipio y con entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar la contratación de la asistencia técnica.	Junta Directiva	A partir de noviembre de 2011. Permanentemente durante los cinco años.
Gestionar recursos con el municipio y con entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar la instalación del semillero certificado.	Junta Directiva Comité de Investigación	De julio a diciembre de 2012.

Objetivo3. Mejorar la producción y la productividad del cultivo de granadilla a través de la generación de servicios de investigación, validación, transferencia de tecnología y asistencia técnica

Estrategia 4. Innovación de tecnologías apropiadas, utilizando como base los sistemas actualmente en uso

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCIÓN
Realizar capacitaciones y actualizaciones sobre el manejo del cultivo desde su instalación hasta la cosecha.	Comité de formación y capacitación, Comité de Comercialización e Investigación	Primer trimestre de cada año hasta el 2016.
Organizar talleres de transferencia de tecnología y participar en otros organizados por otras entidades.	Comité de formación y capacitación, Comité de Comercialización e Investigación	Primer semestre de 2012 y cuando se organicen, de acuerdo con el plan de formación, durante los cinco años
Realizar validaciones de sistemas de transferencias de tecnología en forma integral.	Comité de formación y capacitación, Comité de Comercialización e Investigación	A partir del 2012 y de manera permanente.
Realizar capacitaciones en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).	Comité de formación y capacitación, Comité de Comercialización e Investigación	Anualmente, durante el último trimestre de cada año.
Establecer normas de preferencia para los asociados que cumplan con las normas de B.P.A.	Junta Directiva, Comité de Investigación	En el último bimestre de cada año.
Generar estrategias tecnológicas para la prevención y el manejo de plagas y enfermedades (secadera) en el cultivo de la granadilla.	Junta Directiva Comité de Investigación	De febrero de 2012 a diciembre de 2016.
Formular programas de investigación para la siembra, manejo del cultivo y control fitosanitario, en coordinación con entidades oficiales y privadas.	Junta Directiva Comité de Investigación	De febrero de 2012 a diciembre de 2016.

Gestionar ante el SENA su vinculación para los procesos de certificación de las fincas y los asociados.	Junta Directiva Comité de Educación y Formación, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 30 de junio de 2012. Esta actividad debe realizarse permanentemente.
Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar la certificación de las fincas y de los asociados.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Seguimiento y Control	Se debe hacer la gestión anualmente durante los cinco años.

Objetivo 4. Mejorar la relación entre el diseño de los cultivos, el potencial productivo, las limitaciones ambientales y la oferta agroecológica, asegurando la sustentabilidad a largo plazo del nivel competitivo de la producción

Estrategia 5. Aumentar la conservación y la regeneración de los recursos suelo y agua, así como de la biodiversidad

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Organizar talleres de formación ambiental para los asociados y la comunidad.	Junta Directiva, Comité de Educación y Formación, Comité de Comercialización e Investigación	Un taller para los asociados semestralmente. Un taller para la comunidad en general anualmente.
Determinación de las áreas para los bosques comerciales en cada finca y el municipio	Junta Directiva, Comité de Investigación, Comité de Comercialización e Investigación, Asistente Técnico	Primer semestre de 2012.
Establecimiento de bosques comerciales en cada finca debidamente registrados en las Corporaciones Autónomas Regionales.	Junta Directiva, Comité de Investigación, Comité de Comercialización e Investigación, Asistente Técnico	Primer semestre de 2012.
Elaborar proyecto para construir postes de cemento que cumplan con los estándares de calidad y resistencia	Junta Directiva	Segundo semestre de 2012.
Establecer sistemas para mejorar la salud vegetal y la capacidad de los cultivos para resistir plagas y enfermedades.	Junta Directiva, Comité de Investigación, Comité de Comercialización e Investigación, Asistente Técnico	Segundo semestre de 2012.
Establecer un programa de eliminación de insumos tóxicos y residuos	Junta Directiva	A partir del segundo semestre de 2012 y seguir su aplicación indefinidamente.
Coordinar con la CAM para verificar que se estén cumpliendo las normas técnicas para la conservación del medio ambiente y para garantizar la obtención de recursos de cofinanciación.	Junta Directiva	Desde noviembre de 2011 y durante los cinco años.
Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para garantizar el establecimiento de bosques comerciales.	Junta Directiva	Primer semestre de 2012.

Objetivo 5. Conocer y manejar las estructuras básicas del mercadeo y la comercialización de granadilla.

Estrategia 6. Establecimiento de políticas de promoción.

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Seleccionar programas y medios de publicidad.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	En el último trimestre de cada año desde el 2011.
Establecer una alianza con ASOHOFRUCOL para diseñar y ejecutar una campaña para acrecentar la cultura del consumo de la fruta.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	A partir de enero de 2012 y continuar cada año.
Diseñar anuncios publicitarios sobre los beneficios de la fruta que produce la asociación en los que se muestre su contenido nutricional y sus propiedades. Entregarlos a medios de comunicación, entidades del sector agropecuario y a la comunidad en general.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	En el último trimestre de cada año.
Establecer un sistema de pronóstico de cosecha que permita programar la oferta del producto en el mercado.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	A partir del segundo semestre del 2012.
Determinar en qué zonas y regiones se encuentran los mercados.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	En el último trimestre de cada año desde el 2011.
Determinar el canal de mercadeo que mayor rentabilidad le produce a la organización	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Al final de cada año. Del 2012 al 2016.
Realizar un estudio de mercadeo de productos con valor agregado a partir de la granadilla.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	A partir del 2013.
Participar en ferias y eventos locales, regionales, nacionales e internacionales donde se pueda promocionar y ofertar el producto.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años.
Establecer el fondo rotatorio de crédito para los asociados	Junta Directiva	Durante los cinco años.
Participar en ruedas de negocios	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años.
Participar en eventos de capacitación organizados por la cadena frutícola y del Ministerio de Agricultura	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Durante los cinco años.
Realizar talleres de capacitación sobre comercialización y mercadeo	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Un taller por semestre durante los cinco años.
Realizar talleres de capacitación sobre manejo de poscosecha	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Un taller por semestre durante los cinco años.
Realizar talleres sobre manejo y control de plagas	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Un taller por semestre durante los cinco años.

Objetivo 6. Posicionar el nombre de la organización y de sus productos en los mercados
Estrategia 7. Fortalecer y ampliar las técnicas de mercadeo

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Capacitar a los asociados en <i>marketing</i> .	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Semestralmente un taller.
Elaborar proyecto de construcción de un centro de acopio.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Segundo semestre del 2012.
Adecuación y dotación del centro de acopio acorde con las normas técnicas al respecto	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Primero y segundo semestres del 2012.
Identificar y conocer el mercado nacional e internacional frutícola para saber la demanda para determinar la ampliación de áreas de cultivos	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	Permanente durante los cinco años.
Identificar mercados especializados, mayoristas y exportadores	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	De marzo de 2012 a diciembre de 2016.
Penetrar en los mercados nacionales especializados	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	A partir del segundo semestre del 2012.
Establecer un plan de mercadeo	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación	A partir del segundo semestre del 2012.
Incrementar la comercialización asociativa de fruta fresca gradualmente Año 2012 el 25% , Año 2013 el 40%, Año 2014 el 60% , Año 2015 el 80%, Año 2016 el 100%	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse permanentemente.
Elegir sistemas de transporte y entrega que garanticen la inocuidad y la seguridad del producto.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse permanentemente.
Apertura de la página WEB, visita y actualización constante.	Junta Directiva	Segundo semestre de 2012. Permanentemente.
Revisión permanente de correo electrónico de la organización	Junta Directiva	Por lo menos dos veces a la semana.
Adquirir las canastillas desarmables y las cajas de cartón mediante la gestión de recurso	Junta Directiva, Comité de Comercialización	Primer semestre de 2012.
Giras tecnológicas e intercambio de saber dentro y fuera del departamento	Junta Directiva	Una gira interna y otra externa anualmente.
Gestionar recursos con el municipio y con entidades de cooperación nacional e internacional para la publicidad y promoción y la adecuación del centro de acopio.	Junta Directiva	Primero y segundo semestres del 2012.

Objetivo 7. Generar valor agregado y mayor aprovechamiento de la granadilla
Estrategia 8. Determinar la viabilidad de establecer una planta procesadora de frutas

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Hacer un estudio de factibilidad para iniciar el proceso agroindustrial de la fruta y sus subproductos.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación Comité de Educación y Formación	Años 2013 y 2014.
Preparar un proyecto para el establecimiento de una planta de concentrados.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación Comité de Educación y Formación	Año 2013.
Hacer una investigación para conocer el uso que se le está dando a la granadilla.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación Comité de Educación y Formación	Años 2013 y 2014.
Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para financiar las investigaciones.	Junta Directiva	Años 2013 y 2014.

Objetivo 8. Contribuir al desarrollo de la comunidad del área del proyecto
Estrategia 9. Establecer mecanismos que apoyen a la comunidad y estimulen su participación activa. Aprovechar los existentes.

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Crear y aplicar un sistema adecuado de compra y pago de las frutas a los asociados y demás productores de la zona.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Primer periodo, de noviembre de 2011 al 31 de marzo de 2012. Esta actividad debe realizarse permanentemente.
Hacer un análisis de la problemática socioeconómica de la comunidad en un taller-asamblea.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación Comité de Educación y Formación	A partir del segundo semestre del 2012.
Participar en la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal e incidir en él presentando propuestas que respondan a las necesidades de las comunidades.	Junta Directiva	Último trimestre de cada año.
Elaborar propuestas de seguridad alimentaria.	Junta Directiva, Comité de Bienestar Social	Último trimestre de cada año.
Organizar reuniones con la comunidad para dar a conocer los proyectos que realiza o que apoya la asociación y que benefician a la comunidad.	Junta Directiva	Una vez por semestre durante los cinco años.
Aunar esfuerzos y recursos entre la comunidad y las administraciones municipal y departamental para el adecuado mantenimiento de las vías secundarias y terciarias.	Junta Directiva, Asociados Organizaciones comunitarias	En noviembre 2011 y durante los cinco años.

Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para financiar la ejecución de obras de importancia para la comunidad.	Junta Directiva	A partir de febrero de 2012 y durante los cinco años.
--	-----------------	---

Objetivo 9. Posicionamiento de la organización mediante la conformación de alianzas que fortalezcan su competitividad
Estrategia 10. Acordar alianzas productivas, comerciales y de gestión de recursos

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Articulación con entidades del sector público, como el SENA, el Ministerio de Agricultura, entes territoriales (municipios), la Secretaría de Agricultura del Departamento, ICA, CORPOICA, Centro Provincial de Gestión AGROSUR.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación	Noviembre 2011 y durante los cinco años.
Establecer convenios con universidades y entidades privadas y públicas para gestionar recursos educativos para los asociados.	Junta Directiva, Comité de Educación y Formación	A partir del segundo semestre del 2012.
Articulación con la Academia, a través de universidades, centros de formación tecnológica de orden regional, nacional e internacional, así como con instituciones educativas rurales y urbanas del municipio Palestina.	Junta Directiva Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Educación y Formación	Noviembre 2011 y durante los cinco años.
Establecer un banco de datos de entidades no gubernamentales (ONG), nacionales e internacionales, para gestionar recursos de cofinanciación de proyectos de la asociación y de la comunidad.	Junta Directiva, Comité de Comercialización Comité de Investigación, Comité de Educación y Formación, Comité de Bienestar Social, Comité de Seguimiento y Control	Noviembre 2011 y durante los cinco años.
Formulación y elaboración de proyectos.	Junta Directiva	A partir de febrero de 2012 y durante los cinco años.
Integración a la cadena frutícola.	Junta Directiva	Noviembre de 2011 y durante los cinco años.
Vincularse a ASOFRUCOL.	Junta Directiva, Comité de Bienestar Social	A partir de febrero de 2012 y durante los cinco años.
Participar en convocatorias públicas y privadas para poder acceder a recursos de cofinanciación nacional y de cooperación internacional.	Junta Directiva	Noviembre de 2011 y durante los cinco años.
Establecer una alianza entre la organización, el ICA y un centro de investigación genética.	Junta Directiva	A partir del segundo semestre del 2012.

Objetivo 10. Lograr el 100% de cumplimiento de los planes estratégicos de acción y formación, mediante el monitoreo, el seguimiento y el control de su ejecución

Estrategia 11. Monitoreo, seguimiento, evaluación y control

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Vincular, mediante un contrato de prestación de servicios, a un profesional que se encargue de coordinar con todas las instancias de la organización la ejecución de la estrategia.	Junta Directiva, Comité de Comercialización, Comité de Investigación, Comité de Educación y Formación, Comité de Bienestar Social, Comité de Seguimiento y Control	Lo determina la Junta Directiva.
Diseñar y aplicar instrumentos de evaluación de procesos y actividades acordes con los componentes de los planes.	Junta Directiva, Comité de Comercialización e Investigación, Comité de Educación y Formación	De febrero de 2012 a diciembre de 2016.
Realizar evaluaciones antes, durante y después de la ejecución del plan estratégico, del plan de acción y del plan de formación, aplicando la metodología participativa de los actores interesados.	Junta Directiva, Comité de Comercialización, Comité de Investigación, Comité de Educación y Formación, Comité de Bienestar Social, Comité de Seguimiento y Control	Trimestralmente, a partir de febrero del 2012 y hasta finalizar el 2016.
Preparar y publicar un documento con las memorias de todo el proceso metodológico, que recoja las acciones y los resultados.	Junta Directiva	Anualmente.
Aplicar una encuesta a los asociados y a la comunidad para determinar el impacto de los planes y el grado de satisfacción.	Junta Directiva, Comité de Comercialización, Comité de Investigación, Comité de Educación y Formación, Comité de Bienestar Social Comité de Seguimiento y Control	Anualmente.
Preparar un video sobre el antes, el durante y el después de la organización, para tener un registro fotográfico de las vivencias.	Junta Directiva	Anualmente.
Gestionar recursos ante el municipio y ante entidades de cooperación nacional e internacional para financiar la ejecución de este proceso de seguimiento y evaluación.	Junta Directiva	Desde noviembre de 2011 y hasta marzo de 2012. Anualmente.

ANEXO 11. PLANES DE FORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

APROPIT	
OBJETIVOS	ACTIVIDADES
Desarrollar el sentido de pertenencia, de identidad y de fidelidad en los asociados y sus familias.	<p><i>Talleres:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>¿Qué es la organización? Beneficios de la asociatividad.</i> - <i>Comunicación asertiva. Comportamiento asertivo.</i> - <i>Liderazgo gerencial. Proceso de instalación del liderazgo gerencial.</i> - <i>¿Qué es el trabajo en equipo? Delegación de competencias.</i> - <i>Pensamiento de equipo. Toma de decisiones.</i> <p><i>Intercambio de experiencias y saberes sobre todos los aspectos relacionados con las empresas y las organizaciones de frutas.</i></p>
Consolidar la organización, financiera y administrativamente.	<p><i>Talleres prácticos y conceptuales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Contabilidad básica.</i> - <i>Curso básico de computación, de internet y de correo electrónico.</i> - <i>Sistema de gestión integral de la calidad.</i> - <i>Formulación y evaluación de proyectos. Tipos de proyectos.</i> <p><i>Giras nacionales e internacionales para intercambiar experiencias y saberes.</i></p>
Incrementar los niveles de productividad y de competitividad.	<p><i>Talleres, demostraciones de métodos, visitas a fincas y videos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Transferencia de tecnología sobre sistemas de producción de pitahaya.</i> - <i>Planificación de los sistemas de siembra de los cultivos de pitahaya.</i> - <i>Sistematización de registros de producción.</i> <p><i>Curso de Buenas Prácticas Agrícolas</i></p>
Gestionar e impulsar el conocimiento, la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales.	<p><i>Talleres teórico-prácticos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Formación ambiental.</i> - <i>Fertilización, manejo integral de plagas, enfermedades en los cultivos de pitahaya.</i> - <i>Calibración de equipos de aplicación de productos fitosanitarios.</i> - <i>Manejo seguro de agroquímicos.</i> - <i>Seguridad alimentaria y manipulación de alimentos.</i>
Adquirir capacidades para poder competir de manera sostenible en los mercados.	<p><i>Estudio de campaña publicitaria para incrementar la cultura de consumo de la fruta.</i></p> <p><i>Talleres, prácticas, diseño de herramientas, marketing</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Manejo de poscosecha.</i> - <i>Comercialización y mercadeo.</i> - <i>Exportación de frutas.</i> <p><i>Intercambio de experiencias.</i></p>
FRUTOSUAZA	
OBJETIVOS	ACTIVIDADES
Fortalecimiento organizacional.	<p><i>Talleres teórico prácticos, ejercicios grupales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>¿Qué es la organización? Beneficios de la asociatividad.</i> - <i>Comunicación asertiva y comportamiento asertivo,</i> - <i>Liderazgo gerencial</i> - <i>¿Qué es el trabajo en equipo?</i> <p><i>Giras nacionales e internacionales para intercambiar experiencias y saberes sobre todos los aspectos relacionados con las empresas y organizaciones de frutas.</i></p>

<p>Darle solidez financiera y administrativa a la organización.</p>	<p><i>Talleres teórico-prácticos, ejercicios grupales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad básica. - Curso básico de computación, de internet y de correo electrónico. <p><i>Cursos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de gestión integral de la calidad. - Formulación y evaluación de proyectos. <p><i>Intercambio de experiencias.</i></p>
<p>Mejorar los niveles de producción y calidad de los productos.</p>	<p><i>Talleres, demostraciones, visitas a fincas, videos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Transferencia de tecnología sobre sistemas de producción de maracuyá. - Planificación de los sistemas de siembra de maracuyá. - Sistematización de registros de producción. <p><i>Curso de Buenas Prácticas Agrícolas.</i></p>
<p>Mejorar las condiciones ambientales en los cultivos de maracuyá y otros frutales de la región.</p>	<p><i>Talleres:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación ambiental. - Fertilización, manejo integral de plagas. - Calibración de equipos de aplicación de productos fitosanitarios. - Manejo seguro de agroquímicos. <p><i>Curso: Seguridad alimentaria y manipulación de alimentos.</i></p> <p><i>Giras nacionales e internacionales para intercambiar experiencias.</i></p>
<p>Entregar productos con valor agregado a partir de las frutas que más beneficios les traen al consumidor y a la organización.</p>	<p><i>Pruebas de laboratorio, análisis nutricional de la fruta, demostraciones de preparaciones culinarias.</i></p> <p><i>Campaña que acreciente la cultura del consumo de la fruta mostrando su contenido nutricional y sus propiedades.</i></p> <p><i>Talleres</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aspectos administrativos y técnicos, y procesos que se realizan en la planta de concentrado de frutas. - Manejo de poscosecha (visitas a fincas). - Tipos de empresas comerciales. - Normas de calidad vigentes. <p><i>Intercambio de experiencias y saberes (giras nacionales e internacionales).</i></p>
<p>Entregar productos con valor agregado a partir de las frutas que más beneficios les traen al consumidor y a la organización.</p>	<p><i>Talleres y prácticas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing. - Manejo de poscosecha. - Comercialización y mercadeo. - Exportación de frutas. <p><i>Gira para intercambiar experiencias y saberes.</i></p>

SERANKWA

OBJETIVOS

ACTIVIDADES

<p>Mejorar la capacidad propositiva y el nivel de participación y compromiso de los asociados, de manera que adquieran visión social, productiva y de futuro.</p>	<p><i>Talleres teórico-prácticos, ejercicios grupales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es la organización? Beneficios de la asociatividad. - Comunicación asertiva y comportamiento asertivo, - Liderazgo gerencial - ¿Qué es el trabajo en equipo? <p><i>Giras nacionales e internacionales para intercambiar experiencias y saberes sobre todos los aspectos relacionados con las empresas y organizaciones de frutas.</i></p>
---	--

<p>Fortalecer la gerencia y la administración transparentes y eficientes de la organización.</p>	<p><i>Talleres teórico-prácticos, ejercicios grupales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad básica. - Curso básico de computación, internet y correo electrónico. <p><i>Cursos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de gestión integral de la calidad. - Formulación y evaluación de proyectos. <p><i>Intercambio de experiencias.</i></p>
<p>Mejorar los niveles de producción y la calidad de los productos a través de la aplicación de tecnologías apropiadas y del cumplimiento de las Buenas Prácticas Agrícolas y de Manufactura.</p>	<p><i>Talleres teórico-prácticos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación ambiental. - Fertilización, manejo integral de plagas, enfermedades en el cultivo de la mora. - Calibración de equipos de aplicación de productos fitosanitarios. - Manejo seguro de agroquímicos. - Procesos de transformación. <p><i>Curso: Seguridad alimentaria y manipulación de alimentos.</i></p> <p><i>Intercambio de experiencias y saberes sobre todos los aspectos relacionados con las empresas y organizaciones de frutas.</i></p>
<p>Fortalecer las capacidades que permiten acceder a los mercados de manera competitiva y sostenible.</p>	<p><i>Campaña que acreciente la cultura del consumo de la fruta mostrando su contenido nutricional y sus propiedades.</i></p> <p><i>Talleres</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - El marketing como instrumento para competir con otras organizaciones. - Manejo de poscosecha (visitas a fincas). - Comercialización y mercadeo. - Exportación de frutas. <p><i>Giras nacionales e internacionales para intercambiar experiencias y saberes.</i></p>
ASOFRUHOR	
OBJETIVOS	ACTIVIDADES
<p>Fortalecer la asociatividad y el trabajo en equipo entre los productores asociados. Promover y fortalecer el crecimiento personal y productivo de los asociados.</p>	<p><i>Talleres teórico-prácticos, ejercicios grupales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es la organización? Beneficios de la asociatividad. - Comunicación asertiva y comportamiento asertivo, - Liderazgo gerencial - ¿Qué es el trabajo en equipo? <p><i>Giras nacionales e internacionales para intercambiar experiencias y saberes sobre todos los aspectos relacionados con las empresas y organizaciones de frutas.</i></p>
<p>Promover y fortalecer el crecimiento personal y productivo de los asociados.</p> <p>Lograr la solidez financiera y administrativa de la organización.</p>	<p><i>Talleres teórico-prácticos, ejercicios grupales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad básica. - Curso básico de computación, de internet y de correo electrónico. <p><i>Cursos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de gestión integral de la calidad. - Formulación y evaluación de proyectos. <p><i>Intercambio de experiencias.</i></p>

<p>Desarrollar las capacidades productivas, empresariales de los productores asociados</p> <p>Mejorar las condiciones ambientales de los cultivos de mora.</p>	<p>Talleres y prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Transferencia de tecnología sobre sistemas de producción de mora.</i> - <i>Planificación de los sistemas de siembra de cultivos de mora.</i> - <i>Sistematización de registros de producción.</i> <p>Cursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Buenas Prácticas Agrícolas.</i> - <i>Formación ambiental.</i> - <i>Fertilización, manejo integral de plagas, enfermedades en los cultivos de mora.</i> - <i>Calibración de equipos de aplicación de productos fitosanitarios.</i> - <i>Manejo seguro de agroquímicos.</i> - <i>Seguridad alimentaria y manipulación de alimentos.</i> <p><i>Intercambio de experiencias y saberes sobre todos los aspectos relacionados con las empresas y organizaciones de frutas.</i></p>
--	---

<p>Entrar a los mercados de consumo directo, a los mercados especializados y a las industrias nacionales e internacionales.</p> <p>Lograr un mayor aprovechamiento de la mora mediante el procesamiento de productos derivados.</p>	<p><i>Campaña que acreciente la cultura del consumo de la fruta mostrando su contenido nutricional y sus propiedades.</i></p> <p>Talleres</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>El marketing como instrumento para competir con otras organizaciones.</i> - <i>Manejo de poscosecha.</i> - <i>Comercialización y mercadeo.</i> - <i>Exportación de frutas.</i> <p><i>Giras nacionales e internacionales para intercambiar experiencias y saberes.</i></p>
---	--

AMIGOS DEL ROBLE

OBJETIVOS	ACTIVIDADES
<p>Consolidar la asociatividad y el sentido de pertenencia, de manera participativa, transparente y democrática.</p>	<p>Talleres teórico-prácticos, ejercicios grupales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>¿Qué es la organización? Beneficios de la asociatividad.</i> - <i>Comunicación asertiva y comportamiento asertivo,</i> - <i>Liderazgo gerencial</i> - <i>¿Qué es el trabajo en equipo?</i> <p><i>Giras nacionales e internacionales para intercambiar experiencias y saberes sobre todos los aspectos relacionados con las empresas y organizaciones de frutas.</i></p>
<p>Consolidar la organización financiera y administrativamente.</p>	<p>Talleres teórico-prácticos, ejercicios grupales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Contabilidad básica.</i> - <i>Curso básico de computación, de internet y de correo electrónico.</i> <p>Cursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Sistema de gestión integral de la calidad.</i> - <i>Formulación y evaluación de proyectos.</i> <p><i>Intercambio de experiencias.</i></p>
<p>Mejorar la producción y la productividad del cultivo de granadilla a través de la generación de servicios de investigación, validación, transferencia de tecnología y asistencia técnica.</p>	<p>Talleres y prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Transferencia de tecnología sobre sistemas de producción de granadilla.</i> - <i>Planificación de los sistemas de siembra de los cultivos de granadilla.</i> - <i>Sistematización de registros de producción.</i> <p>Curso:</p> <p><i>Buenas Prácticas Agrícolas.</i></p>

<p>Mejorar la relación entre los diseños de los cultivos, el potencial productivo, las limitaciones ambientales y la oferta agroecológica, asegurando la sustentabilidad en el largo plazo de los niveles competitivos de la producción.</p>	<p><i>Talleres teórico-prácticos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Formación ambiental</i> - <i>Fertilización, manejo integral de plagas y de enfermedades en los cultivos de granadilla.</i> - <i>Calibración de equipos de aplicación de productos fitosanitarios.</i> - <i>Manejo seguro de agroquímicos.</i> <p><i>Curso</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Seguridad alimentaria y manipulación de alimentos.</i> <p><i>Intercambio de experiencias y saberes sobre todos los aspectos relacionados con las empresas y las organizaciones de frutas.</i></p>
<p>Conocer y manejar las estructuras básicas del mercadeo y la comercialización de granadilla.</p> <p>Posicionar el nombre de la organización y de sus productos en los mercados.</p>	<p><i>Campaña que acreciente la cultura del consumo de la fruta al mostrar su contenido nutricional y sus propiedades.</i></p> <p><i>Talleres:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>El marketing como instrumento para competir con otras organizaciones.</i> - <i>Manejo de poscosecha.</i> - <i>Comercialización y mercadeo.</i> - <i>Exportación de frutas.</i> <p><i>Giras nacionales e internacionales para intercambiar experiencias y saberes.</i></p>
SAT	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>Fortalecer la capacidad organizacional.</p>	<p><i>Talleres teórico-prácticos, ejercicios grupales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>¿Qué es la organización? Beneficios de la asociatividad.</i> - <i>Comunicación asertiva y comportamiento asertivo,</i> - <i>Liderazgo gerencial</i> - <i>¿Qué es el trabajo en equipo?</i> <p><i>Giras nacionales e internacionales para intercambiar experiencias y saberes sobre todos los aspectos relacionados con las empresas y organizaciones de frutas.</i></p>
<p>Consolidar la estructura administrativa y financiera de manera eficiente y sostenible</p>	<p><i>Talleres teórico-prácticos, ejercicios grupales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Contabilidad básica.</i> - <i>Curso básico de computación, de internet y de correo electrónico.</i> <p><i>Cursos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Sistema de gestión integral de la calidad.</i> - <i>Formulación y evaluación de proyectos.</i> <p><i>Intercambio de experiencias.</i></p>
<p>Aumentar el rendimiento y la productividad, disminuir los riesgos y obtener productos de mayor calidad para el mercado.</p>	<p><i>Talleres y prácticas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Transferencia de tecnología sobre sistemas de producción de maracuyá, mora, granadilla, pitahaya, durazno, aguacate, tomate de mesa y de árbol, y cítricos.</i> - <i>Planificación de los sistemas de siembra de cultivos de maracuyá, mora, granadilla, pitahaya, durazno y aguacate.</i> - <i>Sistematización de registros de producción.</i> <p><i>Curso de Buenas Prácticas Agrícolas.</i></p>

<p>Mejorar las condiciones ambientales en los cultivos de maracuyá y otros frutales de la región.</p>	<p><i>Talleres prácticos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Formación ambiental.</i> - <i>Fertilización, manejo integral de plagas, enfermedades en los cultivos de maracuyá, mora, granadilla, pitahaya, durazno y aguacate.</i> - <i>Calibración de equipos de aplicación de productos fitosanitarios.</i> - <i>Manejo seguro de agroquímicos.</i> <p><i>Curso:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Seguridad alimentaria y manipulación de alimentos.</i> <p><i>Intercambio de experiencias y saberes sobre todos los aspectos relacionados con las empresas y organizaciones de frutas.</i></p>
<p>Crear condiciones óptimas en infraestructura y equipo para el procesamiento de frutas de excelente calidad.</p>	<p><i>Campaña que acreciente la cultura del consumo de la fruta mostrando su contenido nutricional y sus propiedades.</i></p> <p><i>Talleres prácticos y teóricos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Marketing</i> - <i>Manejo de poscosecha.</i> - <i>Comercialización y mercadeo.</i> - <i>Exportación de frutas.</i> <p><i>Curso básico:</i></p> <p><i>Construcción de una planta procesadora de frutas.</i></p>

ANEXO 12. PLEGABLE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

BENEFICIOS DE UNA ORGANIZACIÓN GERENCIADA CON PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Identifica y aprovecha las oportunidades, neutralizar las amenazas, pone a disposición sus fortalezas y disminuye sus debilidades.
- Tiene identidad y reconoce sus principios y valores.
- Unifica las directrices de la organización.
- Logra objetivos de mayor impacto y duraderos.
- Optimiza y maneja de manera eficiente los recursos económicos.
- Articula el personal y hay coherencia entre sus planes con las necesidades sentidas.
- Define y ejecuta un plan de capacitación acorde con sus objetivos.

- Permite seguimiento y control permanente al plan de acción y de formación.

MÁS BENEFICIOS

- Busca y utiliza las oportunidades de ofrecer productos en la globalización aprovechando tratados y acuerdos.
- Tiene mayor capacidad de negociación en la venta y compra.
- Mayor organización y manejo de la actividad económica de los asociados y de la misma organización.
- Incrementa la producción y la productividad.
- Aprende a conocer los riesgos asumírselos y a disminuirlos.
- Establece funciones, responsabilidades y formas de participación individual y colectiva de los asociados.

HACIA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES



La Planeación Estratégica una construcción colectiva, un camino para lograrlo.

Las organizaciones son un medio para mejorar la calidad de vida de los asociados.



Con el apoyo y participación de:



Proyecto de Cooperación Internacional Colombia-España. "Fortalecimiento de las capacidades cooperativas y comerciales de asociaciones de productores rurales del sur de Huila (Colombia) mediante el intercambio de experiencias y buenas prácticas en gestión cooperativa, transferencia tecnológica y generación de negocios".

ACCIÓ-PCAC-ICAGOBERNACIÓN DE HUILA.

RAZÓN DE SER DE LAS ORGANIZACIONES

- Resolver y enfrentar problemas conjuntamente, como unidad, respetando la autonomía de los asociados y acatando las normas existentes.
- Se comparten riesgos, costos, servicios, y beneficios.
- Suma esfuerzos y establece alianzas.
- Brinda servicios a sus asociados.
- Apoya proyectos comunitarios.
- Mayor poder de negociación.



Una organización sólida financiera y administrativamente aprovechando las tecnologías de la información y comunicación.



EL CAPITAL MÁS IMPORTANTE DE LA ORGANIZACIÓN ES EL CAPITAL HUMANO, LOS ASOCIADOS.



- Comprometido con la organización, cumpliendo con sus deberes y disfrutando de sus derechos.
- Conoce la organización y su ambiente competitivo.
- Reconoce el trabajo de sus compañeros.
- Toma iniciativas y es creativo.
- Cumple con las recomendaciones técnicas y administrativas.
- Asume actitudes positivas y es receptivo al cambio.
- Tiene disponibilidad para aprender.
- Es un líder gerencial de su unidad productiva y de la organización.
- Se capacita y actualiza permanentemente.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

Es una herramienta administrativa que incrementa las posibilidades de éxito, de alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto y contribuye a su consolidación.

Lograr un objetivo común, construir una visión compartida de futuro, cumplir una misión para beneficio de todos y de su entorno.

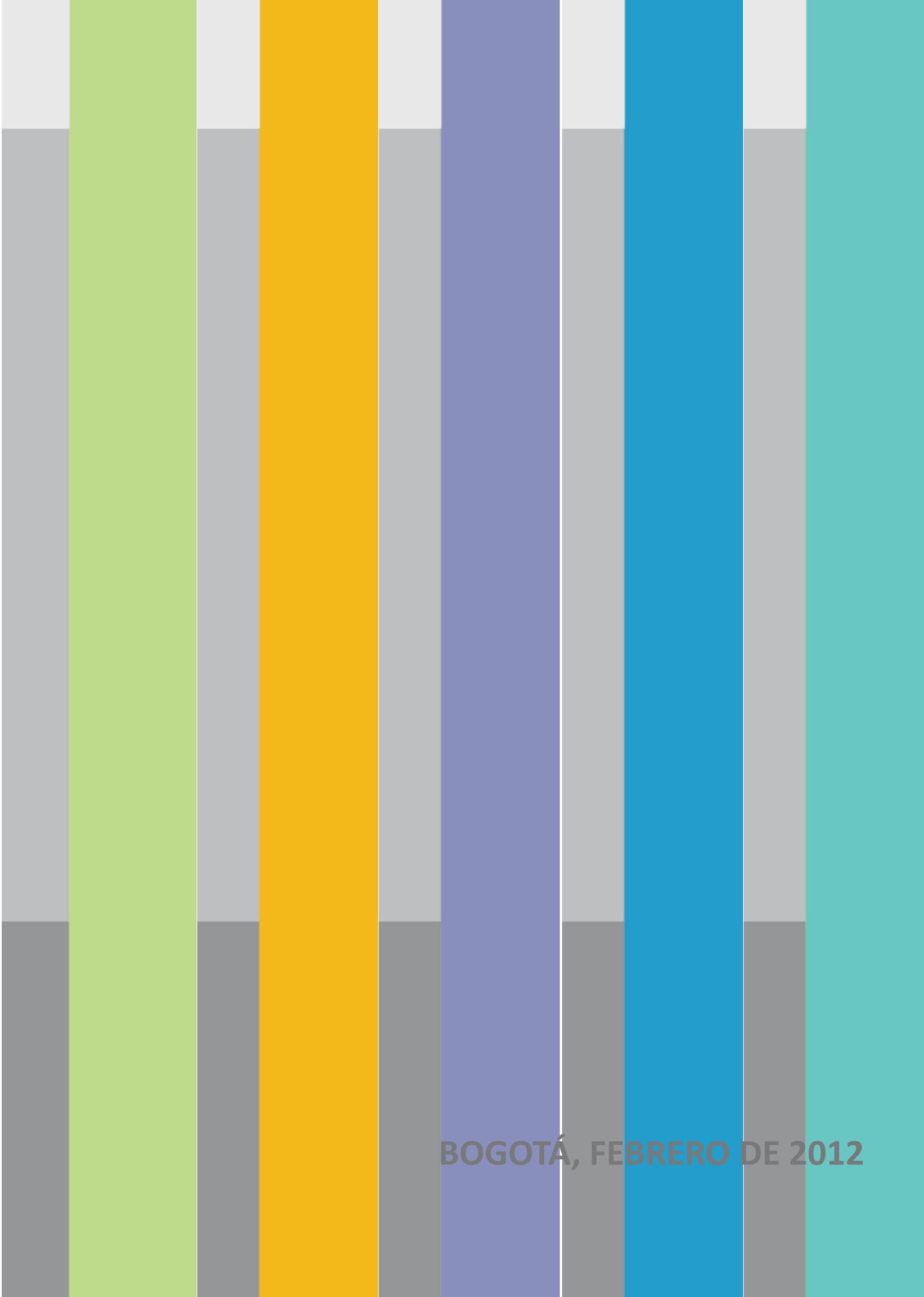
Coordinar actividades para llegar a la misma meta.

Transforma la visión en acción porque determina el mapa de pasos y el plan de acción para alcanzarla.



ANEXO 13. LISTADO DE CONTACTOS COMERCIALES

EMPRESA CONTACTADA	NOMBRE	CIUDAD	DATOS DE CONTACTO
FRUTCOM S.A	Elizabeth Otálora Área de mercadeo y ventas	Bogotá	Tel. 4021844 Avda. cra.80 No.251 sur sector cajones Int.23 Email: recepcion_co@frutcom.com Celular Elizabeth Otálora: 300 2 18 61 85
IMPORFENIX LTDA.	Luis Eduardo Jiménez, Gerente General María Fernanda Escobar, Responsable de Compras	Cali	Carrera 37 No. 15-124 Acopi Zona Industrial, Cali PBX: 57-2-4184010 Celular Gerente: 3104284573 mescobar@imporfenix.com gerencia@imporfenix.com
Frutícola de Colombia S.A	Jackson Melo Gerente General	Cali	Cal. 13 32-230 Bdg 5 Urb Acopi Yumbo Tel. 57 2 6668050 comercioexterior@fruticoladecolombia.com gerente@fruticoladecolombia.com
Frutera del Litoral Colombia S.A.S	Diana Lascano Gerente de Compras	Ecuador, Quito	Tel 32836224 Quito dlascano@grupo-rueda.com
MAXIFRUTAS LTDA	Hugo Aristizabal Gerente Comercial	Bogotá	Corabastos Bod. Reina Loc. 90 Teléfonos: 4517555 2649743 maxifrutasltda@etb.net.co
VIGOMEZ S.A	Víctor Darío Gómez Gerente General Olga Ramírez Logística	Medellín-Bogotá	Cra. 43A N° 7-50A Edf. Trr. DANN Ofc.1508 - Antioquia (4)-3118180 Tel. Bogotá: 3 70 20 88 vigomez@vigomez.com logistica@vigomez.com gerente@vigomez.com
SURTIFRUYER DE LA SABANA	Martha Moreno Gerente de Comercio Exterior	Bogotá	Tel. 6712200 logistica@surtifruverdelasabana.com
Green and Fresh Ltda.	Flor Quiroga Gerente de Compras	Bogotá	Cra. 80 2-51 Bdg. 55 L-51 Tel. 2656096 subgerencia@greenandfresh.co
UNIFRUTAS LTDA.	Edgardo Cifuentes Gerente General	Bogotá	Cl. 83 47-10 Itagüí-Medellín Tel. Oficina Bogotá: 4 24 44 50 4 24 40 57
FRUTAFRESH	Oscar Zuluaga Diana Zuluaga Gerentes	Bogotá	Tel. 4531427 frutafress@yahoo.com
NATURAL HASS	Luis H. Becerra Gerente	Bogotá	Tel. 2933063 Cel. 3008547800



BOGOTÁ, FEBRERO DE 2012