



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 22 de febrero 2021

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad, Neiva

El (Los) suscrito(s):

YESICA YOHANA DIAZ MENDEZ, con C.C. No. 1.075.246.310.

MAYRA ALEJANDRA CUCHIMBA ROMERO, con C.C. No. 1.075.217.485.

\_\_\_\_\_, con C.C. No. \_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_, con C.C. No. \_\_\_\_\_,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado

Titulado **FORTALECIMIENTO GERENCIAL DE LA ASOCIACIÓN CAFETERA MUJER CAFÉ Y COCINA DEL CORREGIMIENTO BRUSELAS-HUILA**

presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar al título de

MAGISTER EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:



**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:** FORTALECIMIENTO GERENCIAL DE LA ASOCIACIÓN CAFETERA MUJER  
CAFÉ Y COCINA DEL CORREGIMIENTO BRUSELAS-HUILA

**AUTOR O AUTORES:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Cuchimba Romero	Mayra Alejandra
Díaz Méndez	Yesica Yohana

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Martínez Cabrera	Jairo Martín

**ASESOR (ES):**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE: MAGISTER GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS**

**FACULTAD:** Economía y Administración

**PROGRAMA O POSGRADO:** MAESTRIA GERENCIA INTEGRAL DE PRYECTOS

**CIUDAD:** NEIVA

**AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2021 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 1-228

**TIPO DE ILUSTRACIONES** (Marcar con una X):

Diagramas\_\_\_ Fotografías\_\_X\_ Grabaciones en discos\_X\_\_ Ilustraciones en general\_\_\_ Grabados\_\_\_  
Láminas\_\_\_ Litografías\_\_\_ Mapas\_\_\_ Música impresa\_\_\_ Planos\_\_\_ Retratos\_\_\_ Sin ilustraciones\_\_\_ Tablas  
o Cuadros\_\_\_

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento:



**MATERIAL ANEXO:**

**PREMIO O DISTINCIÓN** (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. <b>Competencias</b>	Competences	6. _____	_____
2. <b>Gerencia</b>	Management	7. _____	_____
3. <b>Asociación</b>	Association	8. _____	_____
4. <b>Financiación</b>	Financing	9. _____	_____
5. <b>Proyectos</b>	Projects	10. _____	_____

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

El presente trabajo consistió en una propuesta para diagnosticar los problemas gerenciales de la asociación de mujeres cafeteras Mujer Café y Cocina del corregimiento de Bruselas - municipio de Pitalito, Huila. Una vez identificados los problemas que condujeron al estancamiento de la asociación se construyó un instrumento para socializarles donde se pretende fortalecer las debilidades de las competencias gerenciales encontradas. El trabajo se llevó a cabo a partir de un estudio de enfoque mixto, diseño no experimental y alcance descriptivo. Se aplicaron encuestas y se realizaron entrevistas a las afiliadas a la asociación cafetera Mujer, Café y Cocina, como instrumentos de obtención de la información. Los resultados demostraron que la mayoría de las asociadas son madres de familia, con bajos niveles de escolaridad y con falta de compromiso con la asociación.

Se concluyó que las asociadas necesitan talleres y acompañamiento para fortalecer las competencias gerenciales, en temas como metodologías para la formulación de proyectos y rutas para la obtención de financiamiento de los mismos, y jornadas de trabajo en equipo que busquen acercar a las asociadas. Entre las mujeres asociadas existe una gran diversidad de creencias, de ideas, de capacidades, de liderazgo de posibilidades económicas y de necesidades de desarrollo, que les permiten compartir experiencias y unirse con un objetivo común: el fortalecimiento de la actividad económica de la asociación.

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)



The present work consisted of a proposal to diagnose the managerial problems of the association of women coffee growers Woman Coffee and Kitchen of the district of Brussels, municipality of Pitalito- Huila municipality of Brussels, Huila. Once the problems that led to the stagnation of the association were identified, an instrument was created to socialize them, which aims to strengthen the weaknesses of the managerial competencies found.

The work was carried out based on a study with a mixed focus, non-experimental design, and descriptive scope. Surveys were applied and interviews were carried out as instruments to obtain the information. The results showed that the majority of associates are mothers, with low levels of schooling, and with a lack of commitment to the association. It was concluded that the associates need more workshops to strengthen managerial competencies, which include methodologies for the formulation of projects and routes to obtain financing for them, and team workdays that seek to bring the associates closer.

Among the associated women, there is a great diversity of beliefs, ideas, capacities, the leadership of economic possibilities and development needs, which allow them to share experiences and unite with a common objective: the strengthening of the economic activity of the association.

## APROBACION DE LA TESIS

Nombre Jurado: Carlos Harvey Salamanca Falla

Firma:

	<b>UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA</b>						
	<b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>				<b>DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO</b>		
<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-07</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>4 de 4</b>

Nombre Jurado: Oscar Hernán Cerquera Losada

Firma:



Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

**FORTALECIMIENTO GERENCIAL DE LA ASOCIACIÓN CAFETERA MUJER  
CAFÉ Y COCINA DEL CORREGIMIENTO BRUSELAS-HUILA**

**Mayra Alejandra Cuchimba Romero y Yesica Yohana Díaz Méndez**

**Facultad de Economía y Administración,**

**Universidad Surcolombiana**

**Maestría en Gerencia Integral de Proyectos**

**Director Jairo Martín Martínez Cabrera**

**Neiva, Huila**

**2020**

**FORTALECIMIENTO GERENCIAL DE LA ASOCIACIÓN CAFETERA MUJER  
CAFÉ Y COCINA DEL CORREGIMIENTO BRUSELAS-HUILA**

**Autores:**

**MAYRA ALEJANDRA CUCHIMBA ROMERO**

**YESICA YOHANA DÍAZ MÉNDEZ**

**Tesis presentada como requisito para optar el título de Magister en Gerencia Integral de  
Proyectos**

**Director**

**Jairo Martín Martínez Cabrera,**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS  
NEIVA- HUILA**

**2021**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

Firma del jurado

Ciudad y Fecha:

## Dedicatoria

Doy gracias a Dios por permitirme realizar este proyecto que ha permitido ampliar mis conocimientos a nivel profesional y personal, a mi esposo Juan Carlos Jaramillo y mi hija Julieta Jaramillo Díaz, quienes son las personas más importantes en mi vida y me apoyaron y motivaron todo el tiempo para sacar adelante este proceso.

También, agradezco con nombre propio a Stellita de Jaramillo por haber hecho parte de este gran logro, ya que, tras largas horas de viaje para poder cumplir con mis deberes, siempre me acogió como una nieta más en su cálido hogar.

A Dios por brindarnos una oportunidad cada día, permitiéndonos crecer personal y profesionalmente; a mi esposo Gustavo Ernesto Rodríguez por su comprensión y apoyo en todo momento; a mi hija Ana Lucía Rodríguez Cuchimba quien me acompañó el último semestre de la maestría en la barriguita, siendo el motor para sacar adelante este nuevo logro.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, a la Asociación Mujer, Café y Cocina, del corregimiento de Bruselas Huila por habernos permitido conocer más allá de sus vidas profesionales; conocerlas como seres humanos y gran parte de sus experiencias personales, lo que fue útil a lo largo de este proyecto puesto que la información que nos brindaron e hicieron que fuera posible la elaboración de este documento.

Al director de la tesis de grado, el docente Jairo Martín Martínez Cabrera, quien con sus conocimientos y apoyo nos guio y direcciono a través de cada una de las etapas de este proyecto para alcanzar los resultados esperados.

También queremos agradecer a la Universidad Surcolombiana y la Facultad de Economía y Administración, por brindarnos todos los recursos y herramientas que fueron necesarios para llevar a cabo el proceso de investigación y obtener los conocimientos adquiridos.

Por último, queremos agradecer a nuestras familias que siempre estuvieron ahí para darnos palabras de apoyo y un abrazo reconfortante para renovar energías, cada vez que lo necesitábamos; a nuestros compañeros y demás docentes que hicieron parte en cada etapa y proceso de nuestro aprendizaje en la maestría Gerencia Integral de proyectos.

Muchas gracias a todos.

## Resumen

El presente trabajo consistió en una propuesta para diagnosticar los problemas gerenciales de la asociación de mujeres cafeteras Mujer Café y Cocina del corregimiento de Bruselas - municipio de Pitalito, Huila. Una vez identificados los problemas que condujeron al estancamiento de la asociación se construyó un instrumento para socializarles donde se pretende fortalecer las debilidades de las competencias gerenciales encontradas.

El trabajo se llevó a cabo a partir de un estudio de enfoque mixto, diseño no experimental y alcance descriptivo. Se aplicaron encuestas y se realizaron entrevistas a las afiliadas a la asociación cafetera Mujer, Café y Cocina, como instrumentos de obtención de la información. Los resultados demostraron que la mayoría de las asociadas son madres de familia, con bajos niveles de escolaridad y con falta de compromiso con la asociación. Se concluyó que las asociadas necesitan talleres y acompañamiento para fortalecer las competencias gerenciales, en temas como metodologías para la formulación de proyectos y rutas para la obtención de financiamiento de los mismos, y jornadas de trabajo en equipo que busquen acercar a las asociadas.

Entre las mujeres asociadas existe una gran diversidad de creencias, de ideas, de capacidades, de liderazgo de posibilidades económicas y de necesidades de desarrollo, que les permiten compartir experiencias y unirse con un objetivo común: el fortalecimiento de la actividad económica de la asociación.

**Palabras claves:** Competencias, gerencia, asociación, financiación, proyectos

## **Abstract**

This work consisted of a proposal to diagnose the management problems of the association of women coffee growers “Women, coffee and kitchen” of the district of Brussels - municipality of Pitalito, Huila. Once the problems that led to the stagnation of the association were identified, an instrument was created to socialize them, which aims to strengthen the weaknesses of the managerial competencies found.

The work was carried out based on a study with a mixed focus, non-experimental design, and descriptive scope. Surveys were applied and interviews were carried out as instruments to obtain the information. The results showed that the majority of associates are mothers, with low levels of schooling, and with a lack of commitment to the association. It was concluded that the associates need more workshops to strengthen managerial competencies, which include methodologies for the formulation of projects and routes to obtain financing for them, and team workdays that seek to bring the associates closer.

Among the associated women, there is a great diversity of beliefs, ideas, capacities, the leadership of economic possibilities and development needs, which allow them to share experiences and unite with a common objective: the strengthening of the economic activity of the association.

**Keywords:** Competences, management, association, financing, projects

## Índice de Contenido

Resumen .....	6
Índice de Tablas .....	11
Índice de Figuras .....	12
Lista de anexos .....	14
1. Problema de investigación .....	15
1.1 Pregunta de la Investigación .....	20
2. Justificación .....	21
3. Objetivos .....	24
3.1 Objetivo General .....	24
3.2 Objetivos Específicos .....	24
4. Hipótesis .....	25
5. Marco referencial .....	26
5.1 Antecedentes .....	26
5.1.1 El café en el Huila .....	26
5.1.2 Participación de la mujer en la producción cafetera: Huila, Tolima y Cauca ....	26
5.1.3 La caficultura en el departamento .....	28
5.2 Bases Teóricas .....	30
5.2.1 Dirección estratégica de recursos humanos .....	33
5.2.2 Indicadores .....	34
5.2.3 Satisfacción laboral .....	34

5.2.4	Relacionamiento o asociaciones.....	34
5.2.5	Competencias .....	35
5.3	Marco Legal .....	36
5.3.1	Marco legal del sector solidario .....	36
6.	Diseño de la Investigación .....	38
6.1	Metodología .....	39
6.2	Tipo de Investigación .....	41
6.3	Población Objetivo y Diseño de la Muestra.....	42
6.4	Recopilación de Información de Fuentes Primarias .....	42
6.4.1	Encuestas a los miembros de la asociación .....	42
6.5	Variables utilizadas.....	44
6.6	Visitas de Campo .....	46
6.7	Información de Fuentes Secundarias .....	47
6.7.1	Disponibilidad y aprovechamiento de la fuerza de trabajo .....	47
6.7.2	La industria cafetera como apoyo al mejoramiento económico de la clase campesina en México .....	47
6.7.3	Posición histórica de la mujer en la industria cafetera.....	48
7.	Diagnóstico de la Asociación .....	49
7.1	Variables directamente ligadas a las asociadas.....	52
7.2	Variables a nivel de la asociación.....	72
7.3	Análisis de Variables .....	87
8.	Temáticas de los talleres impartidos a la asociación.....	92

	10
8.1 Alcances de los Talleres Impartidos .....	96
8.2 Aplicación del Test de Salida.....	98
8.3 Balance del Test de Salida .....	99
8.4 Guía para la Formulación y Ejecución de Proyectos de Carácter Productivo .....	101
8.4.1 Elementos claves para presentar un proyecto.....	102
8.4.2 ¿Cómo se construye el proyecto?.....	109
8.4.3 Grado de elaboración de un proyecto .....	110
8.4.4 Etapas del proyecto .....	112
8.4.5 Fuentes de financiamiento para desarrollar proyectos productivos. ....	112
8.4.6 Indicadores básicos de viabilidad financiera .....	118
8.4.7 Análisis del contexto o entorno .....	120
8.4.8 Contenido sugerido para elaborar un proyecto productivo.....	121
8.4.9 Instrumentos .....	129
9. Conclusiones.....	132
Recomendaciones.....	136
Bibliografía.....	139
ANEXOS .....	146

## Índice de Tablas

Tabla 1. Las principales asociaciones cafeteras certificadas al sur del Huila .....	29
Tabla 2. Organización de las competencias genéricas.....	35
Tabla 3. Detalles de las asociadas .....	86
Tabla 4. Principales áreas con deficiencias en la asociación.....	91
Tabla 5. Entidades que apoyan sector productivo.....	122
Tabla 6. Modelo de flujo de caja.....	130

## Índice de Figuras

Figura 1. Edad promedio de las asociadas.....	52
Figura 2. Nivel de escolaridad.....	53
Figura 3. Estado civil de las asociadas .....	53
Figura 4. Madres cabeza de hogar .....	54
Figura 5. Número de hijos a cargo.....	55
Figura 6. Hijos que estudian.....	55
Figura 7. Lugar de estudio.....	56
Figura 8. Tenencia de predio.....	57
Figura 9. Hectáreas de predio.....	58
Figura 10. Hectáreas cultivadas de café .....	59
Figura 11. Variedad de café.....	60
Figura 12. Número de cargas .....	61
Figura 13. Factores de buenas prácticas del agricultor del café (BPA).....	62
Figura 14. Control de calidad.....	63
Figura 15. Uso de compostaje.....	64
Figura 16. Estudio de suelos.....	65
Figura 17. Capacitaciones.....	66
Figura 18. Asistencia técnica.....	67
Figura 19. Control de la producción de café .....	68
Figura 20. Fuente de agua.....	69
Figura 21. Precio Venta por Kilo .....	70
Figura 22. Comercialización .....	70
Figura 23. Ubicaciones .....	72
Figura 24 Estado de las vías de acceso .....	73
Figura 25. Rol dentro de la asociación .....	74
Figura 26. Conformidad con el equipo.....	74
Figura 27. De trabajo en la asociación.....	75
Figura 28. Conocimiento de obligaciones .....	76
Figura 29. Conocimiento de objetivos.....	77
Figura 30. Cumplimiento de aportes.....	78
Figura 31. Sentido de pertenencia.....	79

Figura 32. Percepción beneficios de la asociación .....	80
Figura 33. Conocimiento de los proyectos a ejecutar .....	81
Figura 34. Participación .....	82
Figura 35. Percepción del desarrollo de la asociación .....	83
Figura 36 Proyección a futuro .....	84
Figura 37. El Proyecto como Solución de Problemas .....	103
Figura 38. Los Proyectos como Unidades Operativas de las Iniciativas Empresariales .....	104
Figura 39. Grupo de Interrogantes I.....	104
Figura 40. Grupo de Interrogantes II .....	105
Figura 41. Grupo de Interrogantes III.....	106
Figura 42. Grupo de Interrogantes IV.....	108
Figura 43. Cómo se construye un proyecto I.....	109
Figura 44. Cómo se construye un proyecto II .....	110
Figura 45. Aspectos importantes para la idea del proyecto.....	111
Figura 46. Funcionamiento de Finagro.....	114
Figura 47. Criterios para acceso a cooperación internacional.....	116
Figura 50. Modelo básico de cronograma .....	129

**Lista de anexos**

Anexo 1. Marco Lógico Árbol del Problema .....	146
Anexo 2. Marco Lógico Árbol del Objetivo .....	147
Anexo 3. Localización de la Asociación .....	148
Anexo 4. Instrumentos de Captura.....	149
Anexo 5. Registro fotográfico relacionado con los talleres impartidos a la Asociación .....	159
Anexo 6. Tabulación Test de entrada Asociadas .....	161
Anexo 7. Transcripción Test de Entrada .....	162
Anexo 8. Gráficos Test de Entrada .....	174
Anexo 9. Diagnóstico Inicial Captura de Información .....	185
Anexo 10. Test de Entrada Presidente de la asociación .....	200
Anexo 11. Transcripción Test Presidente .....	201
Anexo 12. Guía para la Formulación y Ejecución de Proyectos de Carácter Productivo .....	203

## 1. Problema de investigación

El café fue la actividad en Colombia que brindó las primeras luces para la formación de empresarios y negociantes quienes buscaban estructurarse efectivamente bajo la conformación de organizaciones en distintos niveles (Lara, 2014). El Departamento del Huila se convirtió a su vez el primer productor de cafés especiales en Colombia, posición que lidera desde el 2011 (Layton, 2013). Sin embargo, plantea Caicedo (2013), la causa de bajos ingresos en los campesinos de la región radica en la relación de altos costos de producción y bajos precios de venta y, además, al no existir canales de comercialización que les permita vender a un precio más alto.

Según el DANE, en Colombia los datos de pobreza monetaria y monetaria extrema en los centros poblados y rural disperso aumentaron para el 2019, pasando de 46% en el 2018 a 47,5%; mientras que en el departamento del Huila para el 2019 se tenía un índice de pobreza monetaria del 51,2%. (DANE, 2020). En Colombia la diferencia entre el umbral de pobreza y riqueza lo llevó a ser el segundo país más desigual de América Latina y el séptimo país más desigual del mundo (Neira, 2018). Esto se evidencia con un coeficiente de Gini de 0.454, en el año 2018 para la zona rural de América Latina y el Caribe; según el Banco mundial y para el departamento del Huila de 0,51 (DANE, 2020). El coeficiente de Gini es una medida que da luces sobre la desigualdad entre Estados. Dicho coeficiente según Rodríguez y Salazar (2015), normalmente se utiliza para medir la desigualdad en los ingresos, dentro de un país, pero puede utilizarse para medir cualquier forma de distribución desigual. En este sentido, para salir de este rango en el que se encuentra Colombia, entre una de varias opciones, es menester que los miembros de las familias pobres en edad activa aumenten su participación en la actividad económica y la productividad y a la par combinar esta actividad con capacitación (Rodríguez y Salazar, 2015).

Por otro lado, la ONU (1995), propone un punto importante para esta investigación y que, para alcanzar la igualdad, el desarrollo y la paz es necesario que, en condiciones de igualdad, se dé la participación a las mujeres en todas las esferas de la sociedad, incluida la participación en los procesos de toma de decisión y el acceso al poder. Las mujeres representan, en promedio, el 43 % de la fuerza laboral agrícola en los países en desarrollo desde el 20 % en América Latina hasta el 50 % en Asia oriental y África subsahariana. Su contribución a las labores agrícolas varía aún más ampliamente dependiendo del cultivo y la actividad de que se trate (FAO, 2011). Esto podría generar una gran contribución en las actividades económicas de las zonas más desiguales a nivel mundial y nuestro caso colombiano, y, por consiguiente, un alza en los ingresos que estos podrían generar.

Este punto anterior presenta algunas adversidades debido a que, en el sector agrario las mujeres carecen de los recursos y oportunidades que necesitan para rentabilizar al máximo el uso de su tiempo, diferentes al utilizado en los oficios y actividades propias del hogar. No es de extrañar por esto que, en regiones como Colombia, sean los hombres quienes tengan mayores facilidades para acceder a los recursos productivos, los mercados y los servicios. Este panorama se da a pesar de que las mujeres tienen conocimientos en agricultura, son trabajadoras, en algunos casos son más rápidas y con todo esto sin ningún problema pueden llegar a ser grandes empresarias. La FAO (2011) sostiene que existe una “brecha de género” la cual merma las contribuciones de las mujeres trabajadoras del sector agrario y esto reduce sus contribuciones al desarrollo económico y social de su entorno. Es por eso que, el empoderamiento de las mujeres y su participación en los asuntos económicos, como el mercado laboral y el acceso a la propiedad, tienen un impacto relevante en el desarrollo económico y social de los países en desarrollo (Cediell, Donoso, Hernández, López, Herrera, y Moreno, 2017).

En lo referido a producción económica que puede llegar a tener la industria cafetera y su relación con el aporte de la mujer, la Federación Nacional de Cafeteros (2020) reportó que la producción total de café en el país en el periodo enero – diciembre 2020 llegó a los 13.890.000 sacos, con una variación del -6% frente a enero – diciembre 2019 que arrojó 14.752.000. El Huila se mantuvo como departamento líder cafetero con 16% del área cultivada en el país, desde el año 2002 a 2011 el departamento del Huila es uno de los departamentos con mayor miles de hectáreas de área cultivada de café que oscila entre 78,23 a 129,15. A partir 2012 a 2019 el departamento del Huila, es el primer productor con un área cultivada de café de 139,14 a 144,90 miles de hectáreas, el municipio de Pitalito Huila es el mayor productor a nivel departamental según informe del DANE. Lo que significa a grandes rasgos la importancia de trabajar de manera efectiva en la industria cafetera para la zona. Bajo esta panorámica del mercado del café en la región fue el contexto en el que se crearon algunas asociaciones de mujeres productoras que como se dijo en apartados anteriores pueden ser un gran apoyo para el aumento de los ingresos por las cualidades que ellas maneja. En este sentido, las mujeres decidieron trabajar solas porque la caficultora es reconocida no solo por ser "un apoyo al caficultor", es respetada además por el rol que es capaz de asumir dentro del sector, liderando los procesos de producción, recolección, supervisión, comercialización, así como por pertenecer y dirigir organizaciones (Lara, 2014).

Anteriormente, según Torrente (2016), las mujeres se dedicaban al cuidado de los hijos y labores de hogar, pero esto fue cambiando y hoy en día la mujer tiene su propio lote de terreno en donde trabaja el núcleo familiar, hijos y esposo, y con esos ingresos colaboran en todos los gastos de la empresa cafetera. En Costa Rica, por ejemplo, en el 2003 se creó el International Women in Coffee (IWCA), para que las mujeres de Costa Rica, Nicaragua y los EE. UU, se reunieran para centrarse en su interés compartido: mejorar todos los aspectos de la industria del café mediante el empoderamiento y la conexión de las mujeres (IWCA, 2013).

Por su parte, en el Huila, Tolima y Cauca, existe la Corporación Nuevo Municipio, aliada de IWCA, que busca mejorar los ingresos y, por consiguiente, las condiciones de vida de las mujeres y sus familias, a partir del conocimiento y la participación para incidir en el desarrollo con equidad de género, la tecnificación de sus fincas, el mejoramiento de la producción y productividad de cafés especiales de alta calidad con fines de transformación, comercialización y exportación (Corporación Nuevo Municipio, 2008). Estos emprendimientos son muestra del papel que juega la mujer en una industria tan competitiva y que si, se trabaja de forma correcta se pueden crear negocios productivos con sus nuevas ideas.

En el departamento del Huila se encuentran 377 asociaciones cafeteras; de las cuales 44 están ubicadas en Pitalito-Huila y de estas 16 pertenecen al corregimiento de Bruselas (Gobernación del Huila, 2020). Sin embargo, en el país las asociaciones de mujeres cafeteras han presentado problemas relacionados con la falta de liderazgo, ausencia de procesos gerenciales y falta de competencias administrativas que conllevan a su debilitamiento y división. Esta situación se ve reflejado en la Asociación Cafetera Mujer Café y Cocina del corregimiento Bruselas – municipio de Pitalito Huila, que ha sido tomada como caso de estudio para el presente trabajo de investigación. La organización Mujer, café y cocina, fue creada en el año 2005 y de acuerdo con el trabajo de campo realizado se encontró un balance del año 2017 inferior al de los años anteriores, producto de su inactividad y poca gestión de recursos. Cabe resaltar que esta asociación tuvo su auge entre los años 2005 y 2015, cuando incluso llegó a estar referenciada en el Plan de Desarrollo del municipio de Pitalito, Huila. Sus principales ingresos en aquella época provenían de aportes del orden departamental, nacional e incluso internacional, no obstante, no lograron fortalecer su base productiva ni su estructura organizacional lo que ha generado el mencionado decaimiento en su productividad en los últimos años.

Aunado a esto, se presenta desconocimiento en la elaboración y presentación de proyectos esto se evidencia en que algunas máquinas o infraestructura que han sido obtenidas en razón a apoyos de orden gubernamental o cooperación internacional han quedado improductivas. Un ejemplo de esto lo demuestra el uso de un beneficiadero que recibieron el 2007, cuyo uso ha sido improductivo, porque la asociación no conoce la relación de costos y beneficios. En este sentido, Correa, Martínez, Ruiz y Yepes (2018). Sostienen que los costos en general, más que ser un instrumento que al reducirse generan mayores utilidades, deben ser entendidos como una herramienta que, al ser gestionada de una forma adecuada en las empresas de diferentes sectores económicos, pueden ir en pro de la generación de valor de una organización.

De esta falta de gestión también se ha visto afectada la industria local, y es que, en la Asociación Cafetera Mujer Café y Cocina del corregimiento Bruselas – Huila, el trabajo de gestión y relaciones está en manos de una sola persona, pues las 24 socias tienen fincas separadas y las dificultades con el transporte ha sido motivo para su lenta división y lo que trae como consecuencia lo antes expuesto. En perspectiva, con una revisión documental en los libros contables fue posible identificar que no saben cuánto producen ni cuánto sacan al mercado. De igual manera, la asociación no tiene una base de datos actualizada, solo cuentan con un software contable que se ganaron en los mejores años de su producción, pero la licencia está por caducar y no lo han usado, situación que refleja un evidente atraso en los procesos de gestión de recursos y productividad.

Finalmente, además de lo antes expuesto, es preciso tener en cuenta que las características del ente general encargado de gerenciar la organización, según los estatutos la Asociación Cafetera Mujer Café y Cocina del corregimiento Bruselas – Huila, corresponde a una asociación sin ánimo de lucro dedicada a la producción y comercialización de café mediante la formulación, gestión y ejecución de proyectos. Sin embargo, se puede observar

que los lineamientos y fundamentos de la economía solidaria no funcionan de manera adecuada. A partir de este contexto se hace necesario implementar acciones orientadas al fortalecimiento empresarial y con un enfoque gerencial como respuesta a la deficiencia organizacional en la Asociación Cafetera Mujer, Café y Cocina.

La presentación de la problemática del objeto de investigación antes referenciada se resume en el árbol de problemas elaborado para tal fin (Ver Anexo 1).

### **1.1 Pregunta de la Investigación**

¿Es posible diseñar e implementar instrumentos gerenciales para fortalecer a la asociación cafetera Mujer, Café y Cocina?

## 2. Justificación

En un país como Colombia donde las diferencias sociales están tan marcadas, es importante crear mecanismos que ayuden a fomentar el aparato productivo de aquellos grupos de personas que no tienen acceso a una formación educativa, que por diversas razones culturales no quieren ser incluidos en un sistema gubernamental o que, por exclusión de cualquier tipo no poseen las mismas oportunidades que tienen aquellas personas perteneciente a estratos sociales mejor ubicados, a tener una mejor calidad de vida de la que poseen actualmente. No obstante, a pesar de existir estos desniveles sociales y culturales, Colombia aún posee buenos recursos naturales que no requieren más que de un ser humano que los trabaje para poder crear su sostenibilidad, y de esta manera sobrevivir de forma digna en un mundo tan globalizado. Dentro de estos recursos uno de los más importantes en las últimas décadas y de los cuales el país ha obtenido grandes frutos, es lo referido al trabajo y la producción de la industria cafetera.

Dicha industria por sí sola no se podría sustentar ya que requiere de estrategias y elementos que se adapten a los distintos mercados. Estas estrategias aunado a el reconocimiento mundial que tiene la industria cafetera colombiana como una de las mejores del mundo, podría traer un desarrollo económico importante tanto al país como a los habitantes de estas zonas productoras. Una de las zonas que posee buenas condiciones para este renglón productivo es el corregimiento de Bruselas – Huila, donde habita un grupo importante de personas de escasos recursos, las cuales, si se les dan las herramientas necesarias para fortalecer la producción cafetera desde los niveles gerenciales, estos, pueden ayudar a mejorar la calidad de vida de estas personas.

A la luz de este trabajo de investigación, se da como una importante oportunidad de capacitación y reestructuración de los esquemas gerenciales de los directivos de la zona en

cuestión. Para lograr esto es necesario delimitar muy bien la problemática para así saber cuáles serían los niveles gerenciales para fortalecer en la industria cafetera de esa zona. En este sentido, se tiene que poner de manifiesto todos los conocimientos y herramientas posibles para lograr el mejoramiento significativo de su economía con un aporte fundamental de la mujer que servirá para reimpulsar este mercado.

En principio es importante, incluir el árbol de objetivos, de manera organizada. (Puntos parte superior- los propósitos) teniendo en cuenta las bases teóricas adquiridas durante el desarrollo de la Maestría en Gerencia Integral de Proyectos y considerando que parte del objetivo es la solución de problemas relacionados con los procesos de identificación, estructuración, gestión de recursos y dirección de proyectos en el contexto regional y nacional. Para esto se presenta como propuesta de grado que lleva como título fortalecimiento gerencial de la Asociación Cafetera Mujer Café y Cocina del corregimiento Bruselas – Huila; con el fin de que los resultados de esta investigación sirvan como insumo a la misma para mejorar su quehacer organizacional y logre consolidarse en el grupo de asociaciones cafeteras Huilenses. Esto se podría lograr a través de herramientas, que se organicen de tal forma que puedan participar en la formulación de proyectos productivos que las impulsen a seguir adelante, aportando en el desarrollo económico del corregimiento y mejorando la calidad de vida de las asociadas y sus familias.

Lo que se pretende mediante esta investigación, es la construcción de herramientas de fortalecimiento gerencial en la Asociación Cafetera Mujer Café y Cocina, aspirando a contribuir al mejoramiento de gestión sus proyectos para potenciar el crecimiento empresarial y productivo del sector cafetero en la zona. Para así de esta manera, contribuir de cierta forma, a tener una sostenibilidad que parta de buenos estándares de calidad, con el fin de incrementar oportunidades comerciales que les permita el crecimiento como caficultoras y con ello mejorar su calidad de vida.

Por otro lado, si bien es cierto que desde la conformación de la asociación han logrado conseguir recursos para mejorar instalaciones y comprar equipos, no ha sido posible un trabajo organizado y estructurado que produzcan resultados que conlleven al fortalecimiento de la asociación y el óptimo uso de estos recursos. Lo que se pretende es mejorar esta situación con el fin de enfrentar los cambios empresariales que a diario se ven en mundo tan globalizado en cuanto al tema de competitividad, calidad, agilidad de gestión y en lo que estructuración de proyectos se refiere.

Para lograr el objetivo, es pertinente resaltar que la gestión gerencial sobre los proyectos no se limita sólo a las consideraciones técnicas propias de la implementación de estándares y metodologías, sino que involucra una visión integral de la organización encargada de la producción, de tal modo que permita considerar sistémicamente a la gestión de proyectos y a la organización. De esta forma, se puede garantizar en gran medida la sostenibilidad mediante una gestión responsable, crítica y contextualizada (Vásquez, 2014).

Dentro de este contexto, esta investigación busca generar directrices que le permitan a la asociación, mejorar en el mediano plazo la sostenibilidad de la organización; generar líneas de actuación orientadas a buscar aumento de productividad y volúmenes de producción; mejorar las herramientas de negociación y la capacidad de gestión.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Diseñar instrumentos gerenciales para el fortalecimiento organizacional y la formulación, diseño y ejecución de proyectos para la Asociación Cafetera Mujer Café y Cocina, del departamento del Huila.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

Realizar un diagnóstico integral para el desarrollo de lineamientos estratégicos en la Asociación Cafetera Mujer Café y Cocina, en el corregimiento de Bruselas Huila.

Realizar actividades de sensibilización organizacional en los procesos de la asociación.

Diseñar una herramienta de gestión técnica y administrativa para la formulación, diseño y ejecución de proyectos.

#### **4. Hipótesis**

Una vez realizado el acercamiento inicial con la Asociación Mujer Café y Cocina, para entender el contexto y la forma como desarrollan su actividad productiva, se deriva la siguiente hipótesis:

Las dificultades que atraviesan, la Asociación Mujer Café y Cocina corresponden a deficiencias en la apropiación de lineamientos y principios de economía solidaria.

## 5. Marco referencial

### 5.1 Antecedentes

#### 5.1.1 *El café en el Huila*

La caficultura es el renglón productivo más importante del departamento del Huila por su participación en la producción total nacional (16.30%), generación de ingresos y empleo productivo. En este sentido, a lo que más le ha apuntado estos últimos años es a la producción los cafés especiales. Debido a que es en ese campo donde se ha crecido sorprendentemente ya que el caficultor huilense está muy convencido que va por el camino correcto en el que se puede garantizar calidad y sostenibilidad de dicho producto.

La Federación Nacional de Cafeteros (2020) reportó que la producción total de café en el país en el periodo enero – diciembre 2020 llegó a los 13.890.000 sacos, con una variación del -6% frente a enero – diciembre 2019 que arrojó 14.752.000. El Huila se mantuvo como departamento líder cafetero con 16% del área cultivada en el país, desde el año 2002 a 2011 el departamento del Huila es uno de los departamentos con mayor miles de hectáreas de área cultivada de café que oscila entre 78,23 a 129,15. A partir 2012 a 2019 el departamento del Huila, es el primer productor con un área cultivada de café de 139,14 a 144,90 miles de hectáreas, el municipio de Pitalito Huila es el mayor productor a nivel departamental según informe del DANE. Lo que significa a grandes rasgos la importancia de trabajar de manera efectiva en la industria cafetera para la zona.

#### 5.1.2 *Participación de la mujer en la producción cafetera: Huila, Tolima y Cauca*

Además de la cifra anterior, ya para el año 2008 en las labores de recolección de café las mujeres participaban en un 74.4% y en la comercialización del Grano el 58.7%, en la construcción de almácigos el 53%, en las Siembras el 49.4%, en las labores de Soqueo el

35.6%, en el manejo integral de plagas el 35.1%, en el control de malezas el 33.6% y en la fertilización del cultivo el 26.3% de las Mujeres (Corporación nuevo municipio, 2018). Cifras que indican su fundamental aporte para que este trabajo sea de gran provecho para la comunidad.

Igualmente, según el informe de la Federación Nacional de Cafeteros (2017), la remuneración salarial de las Mujeres cafeteras es baja y ocasional; en el Cauca en la cosecha los ingresos promedio son de \$ 500.000, en el Huila, Tolima y unas organizaciones del Cauca no se presentan registros de ingresos. En cuanto a las propiedades, 140 mujeres productoras de café (23.8%) son propietarias con escritura del predio, 240 documentos (40.7%) la propiedad es familiar, 7 predios en arriendo y 4 registran otro tipo de tenencia. De igual manera, otras cifras importantes son 210 mujeres representan el (35.6%) de la producción y cuentan con cédula cafetera. Además de lo anterior, 133 mujeres (22.6%) tienen acceso a créditos de: Asomuca en el Cauca, y en el mismo se cuenta con un fondo rotatorio en el que participan el 71.6% de las Asociadas. Finalmente, en cuanto a otras cifras importantes sobre la mujer en 207 predios, es decir el (35.1%) cuentan con análisis de suelos; Sancoop, Café Macizo y Vegacoop de la Vega Cauca cuentan con el 100% de análisis de suelo.

Se estima que toda esta situación fue regularizada para el año 2017 según la Federación Nacional de Cafeteros, la cual afirma que en el Huila 23.000 mujeres están inscritas en el Sistema de información Cafetera, SIC. Además de esto es importante resaltar que, en el país, las mujeres cafeteras representan el 28% de los cafeteros en todo el Huila. Estas mujeres trabajan 35.980 hectáreas de café que es el principal generador de la economía regional (Federación Nacional de Cafeteros, 2017).

Otros datos importantes de la Oficina de la Federación Nacional de Cafeteros son que, en el año 2011 la caficultura del Departamento del Huila era desarrollada por más de 68 mil caficultores en 35 municipios cafeteros de los 37 que conforman el total del departamento, es

decir el 94.6%; constituyéndose en la principal fuente de ingreso para más de 274 mil personas en este sector rural. Por ser intensiva en mano de obra, es la actividad agropecuaria que más empleos genera en el departamento y la participación de la mujer en esta actividad como ya se dijo es notoria.

### ***5.1.3 La caficultura en el departamento***

La Caficultura es una actividad de pequeños propietarios. El 96% de los productores del Departamento, tienen cafetales inferiores a las 5 hectáreas, en las que, su tamaño promedio es de 1,4 hectáreas (Federación Nacional de Cafeteros, 2017).

Según la Federación Nacional de Cafeteros (2018), los datos de la producción cafetera en el departamento del Huila son:

- Extensión Territorial: 19.990 Km Cuadrados
- Municipios: 37
- Habitantes: 1.350.000
- Municipios Cafeteros: 35
- Número de Fincas: 101.263
- Área en Café: 154.090 Hectáreas

La Asociación Mujer, Café y Cocina, se encuentra ubicada en el corregimiento de Bruselas-Pitalito, al sur del departamento del Huila; donde la caficultura representa un renglón económico fundamental para los campesinos. En Pitalito-Huila, para el año 2019 se tenían 17.901,5 hectáreas cultivadas, el volumen de producción en cargas fue de 198.729 de café pergamino en sacos de 60 kilos, lo que da una producción de 331.206. La cosecha anual para este mismo año costo alrededor de 160.000.000.000 y los caficultores en esta región llegan a los 10.796 (Federación Nacional de Cafeteros, 2020).

Según el Plan de Desarrollo de Pitalito 2012 – 2015 (2012), existen organizaciones que permiten que las familias dedicadas al cultivo del café cualifiquen sus procesos productivos, alcancen mejores precios y fortalezcan la cadena productiva. Por ejemplo, en el Municipio de Pitalito se encuentran fincas certificadas con los sellos UTZ, FLO, RAINFOREST y 4C que le permiten a los caficultores obtener un sobreprecio en el mercado con los cafés especiales.

Para el año 2011, según el Plan de Desarrollo de Pitalito 2012 – 2015, en el Departamento del Huila se encontraban alrededor de 3.500 fincas certificadas. Adicionalmente, este sector genera una gran cantidad de empleos en la región y ayuda a fortalecer los lazos familiares debido a que es un negocio que se maneja por familias. El siguiente cuadro muestra las principales asociaciones cafeteras certificadas al sur del Huila (Alcaldía Municipal de Pitalito Huila, 2012).

**Tabla 1.**

*Las principales asociaciones cafeteras certificadas al sur del Huila*

<b>Grupo Asociativo</b>	<b>Dirección</b>
Asociación de Grupos de Café Especial del Huila	Pitalito
ASOCAESH	
Asociación de Productores de Café de Pitalito	Pitalito
ASOPROCAPI	
Asociación de Productores de Café	Corregimiento la Laguna
Asociación de Productores Ecológicos de Café de Alta Calidad	Vereda Betania
Asociación el Café es mi Pasión	Corregimiento Bruselas

---

Asociación Mujer, Café y Cocina	Corregimiento Bruselas
Asociación Sur Huilense de Café Especial	Pitalito
Café, Aroma y Sabor de la Vereda	Vereda el Diviso (Esperanza)
Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación	Pitalito
Grupo Asociación de Café Andino Especial	Corregimiento Bruselas
Grupo Asociativo Café de Alta Calidad Catarnaum	Vereda Catarnaum
Grupo Asociativo Café de Alta Calidad el Caney	Corregimiento Bruselas
Grupo Juvenil Cafetero Bruselas	Corregimiento Bruselas
Pre Cooperativa Huilense de Cafés Especiales	Pitalito

---

Fuente: (Alcaldía Municipal de Pitalito Huila, 2012)

## 5.2 Bases Teóricas

Dentro de los fundamentos teóricos principales para este estudio es importante definir en un primer momento lo referido a la definición de diagnóstico, que según Meza y González (2003) se puede precisar como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. El diagnóstico aplicado en el desarrollo de esta investigación partió de unos requisitos básicos, por ejemplo, es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte de la asociación. De igual manera, se presentaron las condiciones para la obtención de la información, la cual fue tratada con confidencialidad y se propició la retroalimentación a partir de los resultados obtenidos.

En cuanto al diagnóstico organizacional este se dividió en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una de estas cuentas con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Para este estudio se trabajaron con ambas haciendo mayor énfasis la perspectiva cultural, puesto que sus métodos son los más acertados para el tipo de trabajo que se pretende hacer con la Asociación de Mujeres Cafeteras Mujer, Café y Cocina. Sin dejar a un lado la funcional debido a que, se trabajó con temas tales como: prácticas de la comunicación en la asociación relacionadas con la producción, la satisfacción de sus miembros, el mantenimiento de la organización, entre otros aspectos.

En este sentido, para Meza y González (2003) el diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización. Además, de ver el grado en que estos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Según esta corriente las técnicas cualitativas aplicables son:

- Observación: para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.
- Entrevistas individuales: es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.
- Análisis de documentos: el investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la

historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de esta.

- Discusión en grupos pequeños: Sesiones de grupo en donde se ejecuta una discusión dirigida.

Otra de las bases teóricas fundamentales son las relacionadas al término emprendimiento, dicho concepto está relacionado directamente para este estudio, con “emprendimiento corporativo” e “intra-emprendimiento”. El primero es una “estrategia de la organización para fomentar las actividades de innovación de su talento humano y para renovar la organización. El segundo, es desarrollado desde la iniciativa de los colaboradores, el mismo es un ejercicio autónomo que puede o no ser reconocido como objetivo estratégico de la compañía” (Uribe, 2017, p. 236). Además de este concepto, Según Yépez (2016) se hace fundamental la reorganización a través de la dotación de factores que permitan un emprendimiento institucional para que los productores sean más competitivos en el mercado internacional.

Posterior a estos, para los efectos de este trabajo se maneja el concepto de empresa, que para, García y Taboada (2012), los cuales afirman, que el término hace referencia a una entidad legal integrada por el capital, el conocimiento, la experiencia y el trabajo con factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios. Estos tienen como objetivo central, mediante la coordinación de recursos humanos, financieros y tecnológicos, la generación de nuevos conocimientos y aprendizajes para obtener beneficios.

De igual manera, Según Vera y Vera (2016), presentan la definición de análisis estratégico, el cual consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y

capacidades de la organización. Este análisis sirve para que la organización a trabajar conozca en cada momento su posición o cuál tomar ante su reto estratégico.

Del mismo modo, se presenta el término costos, o la información de costos, este es un concepto muy amplio y útil en las organizaciones, debido a que es visto como una herramienta fundamental para el control de su gestión y toma de decisiones (Comisión de estudios de costos, 1995). También se tiene en cuenta la innovación, según Vargas, Palacios, Aguilar, Camacho, Ocampo y Medina (2018), ya que este es uno de los principales factores detrás del uso eficiente y la adopción de innovaciones para grupos de agricultura protegida, estudiados en Hidalgo, México. Para este punto se toma en consideración, el nivel de educación, la experiencia en la actividad y el acceso a los servicios de extensión. Dicha concepción se puede aplicar en esta investigación acotando que, aunque el nivel de educación juega un papel importante en la propensión a adoptar innovaciones, no es la variable más relevante en términos de eficiencia.

Por otro lado, se continúa con el tema de los proyectos de servicios, que para Afanador (1996), lo plantea como los que permiten dar una solución continuada a la demanda de los productores más allá de la adopción de la tecnología y garantizan un permanente contacto entre los involucrados. Esto sirve de base para monitorear el uso de la tecnología en su vida útil y retroalimentar el proceso de investigación.

Además de los conceptos anteriores, para el mejor rendimiento de la propuesta que se quiere lograr, se trabajó sobre la base de otros conceptos gerenciales importantes tales como:

### ***5.2.1 Dirección estratégica de recursos humanos***

Para Dunford (2001), desde la perspectiva estratégica en la dirección de recursos humanos, la atención acerca de su función se ha modificado sustancialmente. En este contexto se concibe que la dirección estratégica de recursos humanos –DERH- es necesaria para

afirmar la implantación de la estrategia empresarial, demostrando así, su valor para la organización. En el área de gestión, el desempeño en las organizaciones se relaciona, por una parte, con las actividades que se han planificado para conseguir sus objetivos, y por otra, con las rectificaciones que se lleven a cabo después de evaluar el desempeño real de dichas actividades. (Mauricio, Amaya, Giménez y Montes 2012).

### **5.2.2 Indicadores**

Según Flapper, Fortuin y Stoop (1996), los indicadores son importantes dentro de una organización debido a que dicen lo que debe medirse y cuáles son los límites de control dentro de los que debe estar dicho rendimiento. Los mismos para esta investigación, debido a que señalan sobre qué aspectos se deben tratar para mejorar la producción.

### **5.2.3 Satisfacción laboral**

Respecto a la satisfacción laboral, Pujol-Cols y Dabos (2018), plantean que emerge fundamentalmente de la relevancia de la satisfacción laboral para explicar distintas variables vinculadas con la efectividad organizacional, tales como el ausentismo, la rotación, el compromiso organizacional y el desempeño.

### **5.2.4 Relacionamiento o asociaciones**

Según Sánchez (2017), hay países de la región que sistematizan la información, tanto de producción como de consumo local y exportación. Por su parte Brass, Galaskiewicz, Greve y Tsai (2004), sostienen que las organizaciones se encuentran inmersas en redes de relaciones que proveen oportunidades de mejoras, además, defienden la postura, que las organizaciones no trabajen en solitario sino en conjunto con otras para obtener mejores resultados.

### 5.2.5 Competencias

Según Vera y Vera (2016), por competencia se entiende una capacidad de usabilidad y funcionalidad de conocimiento y habilidades en el desenvolvimiento en diversos contextos. La competencia es un elemento dinámico que está en continuo desarrollo, es generadora, potenciadora y promotora de alternativas de capacidades reales que permiten revelar destrezas, aptitudes y actitudes de las personas. Según Uribe (2017), las competencias se califican como fundamentales en el actuar del emprendedor, el cual debe manejar: el liderazgo, la personalidad y el capital relacional. Esto a partir de las características que desde diferentes ópticas se le reconocen.

Según Spencer y Spencer (2013), citado en Mertens (1996), las competencias se pueden organizar de la tal y como se verá en la siguiente tabla.

**Tabla 2.**

*Organización de las competencias genéricas*

<b>GRUPOS</b>	<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>
Competencias de desempeño y operativas	Orientación al resultado
	Atención al orden, calidad y perfección
	Espíritu de iniciativa
	Búsqueda de información
Competencia de ayuda y servicio	Sensibilidad interpersonal
	Orientación al cliente
Competencia de influencia	Persuasión e influencia
	Conciencia organizativa
	Construcción de relaciones
Competencias directivas	Desarrollo de los otros
	Actitudes de mando
	Trabajo en grupo y cooperación

---

	Liderazgo de grupos
Competencias cognitivas	Pensamiento analítico
	Pensamiento conceptual
	Capacidades técnicas, profesionales y directivas
Competencias de eficacia personal	Autocontrol
	Confianza en sí mismo
	Flexibilidad
	Hábitos de organización

---

Fuente: (Spencer & Spencer, 1993)

Teniendo en cuenta la anterior clasificación, el presente trabajo tomó en consideración en qué grado o medida se visibilizan las competencias directivas de las asociadas. Esto debido a que, es uno de los pilares que facilita a las organizaciones en el proceso de ser competitivas con la presencia de este tipo de condiciones favorables para la realización de métodos efectivos.

### 5.3 Marco Legal

#### 5.3.1 Marco legal del sector solidario

El sector solidario o cooperativo colombiano se rige por un conjunto específico de normas entre las que se destacan, según Asocop (2015).

- Ley 79 de diciembre 23 de 1988. Por la cual se actualiza la legislación cooperativa.
- Decreto 1333 de junio 21 de 1989. Por el cual se establece el régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las precooperativas.
- Decreto 1481 de julio 7 de 1989. Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, régimen interno, de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de los Fondos de Empleados.

- Ley 454 de agosto 4 de 1998. Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.
- Decreto 4588 de diciembre 27 de 2006. Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.
- Ley 1233 de julio 22 de 2008. Por la cual se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, y a las Cajas de Compensación Familiar; se fortalece el control concurrente y se dictan otras disposiciones. Decreto 3553 de septiembre 16 de 2008. Por el cual se reglamenta la Ley 1233 de 2008.
- Ley 1391 de junio 18 de 2010. Por la cual se modifica el decreto ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones.

## 6. Diseño de la Investigación

Las asociaciones de mujeres han crecido en Colombia durante los últimos años, se observa, por ejemplo, que las mujeres se agrupan buscando la protección de los Derechos Humanos, para generar participación política, para fortalecer el tema de la mujer y género, y también, para mejorar su calidad de vida a partir de alianzas productivas en el sector rural. Este trabajo se lleva a cabo precisamente con mujeres de este último sector, el rural, con el propósito de identificar problemas detectados en la Asociación Mujer Café y Cocina, del corregimiento de Bruselas-Huila, cuya actividad como asociación se ha visto reducida al punto de llevar a la desintegración de la asociación y a la falta de gestión de proyectos. El propósito es entonces buscar los motivos que llevaron a la asociación a esta situación de estancamiento y buscar las salidas para generar un proceso de reactivación que las lleve de nuevo a la plena actividad.

Es preciso entonces encontrar esas carencias y necesidades para identificar los puntos donde es prioritario generar cambios al interior de la Asociación Mujer Café y Cocina. En este sentido, Chiavenato (2011), afirma que, la capacitación es aquel proceso formativo de corto plazo por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. De igual manera, Cornejo (2001), al referirse a la necesidad de capacitación de una organización la define como una carencia o deficiencia que puede satisfacerse o cubrirse mediante este proceso formativo, el cual debe estar relacionado con las necesidades de los trabajadores, en este caso, de las asociadas anteriormente mencionadas que presentan debilidades gerenciales.

La importancia de fortalecer esta asociación de mujeres recae en que ellas representan, en promedio, el 43 % de la fuerza laboral agrícola en los países en desarrollo, desde el 20 % en América Latina, hasta el 50 % en Asia oriental y África subsahariana. Su contribución a las

labores agrícolas varía aún más ampliamente dependiendo del cultivo y la actividad de que se trate (FAO, 2011). Por otro lado, también se mencionó que, en regiones como Colombia, son los hombres quienes tienen mayores facilidades para acceder a los recursos productivos, los mercados y los servicios. Dentro de este contexto se hace necesario, disponer de un diagnóstico de la asociación para profundizar en el conocimiento de las causas del estancamiento de la asociación. Para esto se definieron algunas variables que serán presentadas más adelante y aspectos de la asociación que se deseaban observar, y en cierto punto, medir.

## **6.1 Metodología**

Los instrumentos de captura de información aplicados para el desarrollo de la investigación fueron la entrevista, la encuesta, el grupo focal, análisis documental y la observación de campo o trabajo etnográfico. Se eligieron estos instrumentos y se trató de alcanzar la mayor validez y confiabilidad posible a partir del juicio de un experto como es el asesor del trabajo.

La técnica para diagnosticar necesidades de capacitación fue el análisis de problema, según la CEPAL (2010), en este tipo de análisis se busca identificarlo, examinar sus efectos, identificar las posibles causas, definir los objetivos para la solución, formular acciones para solucionarlo y configurar alternativas viables y pertinentes. Como se acaba de mencionar, los instrumentos utilizados para obtener la información fueron: la encuesta, entendida como una manera de obtener información de un grupo de personas a partir de unas preguntas prediseñadas. También se usó el cuestionario, que según Hernandez Sampieri y otros (2010), es un documento que plantea un conjunto de preguntas coherentes y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas puedan ofrecer toda la información que se precisa.

De igual manera, se utilizó la entrevista a las asociadas con el fin de obtener información o una opinión, o bien para conocer la personalidad de las mujeres cafeteras. Lo que según Murillo, Galván e Hinojosa (2015) definen, este tipo de comunicación oral debe tener una lista de preguntas establecidas que ayudan a conocer sobre la personalidad del entrevistado.

Estos instrumentos fueron aplicados a las 22 asociadas del grupo mujer café, y cocina, como se mencionó anteriormente, con el propósito de identificar los factores que han llevado a la posible desintegración de la asociación, tanto a nivel de las relaciones entre las asociadas como entre la propia asociación y el sector cafetero de la región.

El trabajo de campo se desarrolló sin contratiempo y los resultados fueron tabulados y transcritos en formato Excel para su posterior interpretación. Las variables fueron analizadas a partir de estadística descriptiva, entendida por Sampieri, Baptista y Hernández (2010), como la rama de la estadística que recolecta, analiza y caracteriza un conjunto de datos con el propósito de describir las características y comportamientos de este conjunto mediante medidas a partir de gráficos.

Cómo se verá más adelante, el tipo de variables utilizadas en su mayoría fueron de carácter cualitativo y dicotómico, por lo que su organización, diagramación e interpretación se hizo a partir del programa Excel por medio de tablas dinámicas. Las preguntas abiertas y el análisis documental tuvieron un proceso diferente. En primera instancia, para el análisis documental que arrojara información contable, organizacionales y toma de decisiones de la asociación se realizó un rastreo e inventario de los documentos y archivos y posteriormente se realizó su clasificación. Seguidamente, se hizo una selección de los documentos de mayor pertinencia para la investigación. Se eligieron estos métodos porque las investigaciones revisadas en el estado del arte tenían esta tendencia y porque así se sugirió. De igual forma al

tratarse de una población objetivo-finita, era posible levantar la información abordando a cada una de las asociadas.

Con relación a las entrevistas se realizó la lectura en profundidad de sus contenidos que fueron tabuladas a Excel para extraer elementos de análisis que registren patrones, tendencias, convergencias y contradicciones. Finalmente se llevó a cabo una lectura cruzada y comparativa de los documentos y conversaciones para construir una síntesis comprensiva total. Una vez se tuvo la información, se establecieron hallazgos puntuales y se buscó relacionarlos entre sí para generar la descripción de la asociación.

## **6.2 Tipo de Investigación**

A partir del trabajo de Vera y Vera (2016), se plantea que los referentes conceptuales a investigar son: el grado de apropiación del conocimiento gerencial y el nivel de conocimiento para la formulación de proyectos para la obtención de recursos. De tal manera, para obtener la información y teniendo en cuenta la terminología de Hernández, Baptista y Sampieri (2010), el tipo de investigación será descriptiva, explicativa y analítica.

Es de tipo descriptiva porque como afirman Hernández, Baptista y Sampieri (2010), este tipo de trabajos tienen como meta describir fenómenos, contextos y eventos, es decir, detallar cómo son y cómo se manifiestan. En la Asociación cafetera Mujer Café y Cocina se recurre a este tipo de investigación descriptiva con el objetivo de conocer la situación actual de la organización a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas.

De igual forma, es explicativa porque este trabajo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades procesos, objetos o cualquier otro fenómeno. Para ello también, se utilizará la investigación explicativa con el fin de encontrar las causas que originaron la situación actual de la asociación y poder enriquecer o afirmar las teorías inicialmente planteadas.

Finalmente, se dice que analítica porque según Hernández, Baptista y Sampieri (2010), se evalúan y recolectan datos sobre diversos conceptos o variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Con la ayuda de la investigación analítica se podrá realizar comparaciones con otras asociaciones e identificar el porqué del estado actual de la organización.

### **6.3 Población Objetivo y Diseño de la Muestra**

La población objeto de esta investigación estuvo conformada por las (24) mujeres que hacen parte de la asociación, que representan el 100% de las asociadas y dado su tamaño se facilita obtener información específica de cada una de ellas, por tal razón no se utilizó ningún modelo para definir el tamaño de la muestra.

### **6.4 Recopilación de Información de Fuentes Primarias**

#### **6.4.1 Encuestas a los miembros de la asociación**

Partiendo del concepto de encuesta el cual se define como el compendio de preguntas que están específicamente construidas y planificadas para ser dirigidas a una determinada muestra de una población, que se considera por una especial circunstancias funcionales al trabajo. Dicha muestra debe ser representativa de esa población, esto con el propósito de identificar sus opiniones sobre determinadas circunstancias o asuntos corrientes, al mismo tiempo que se puede medir otro elemento que se quiera conocer acerca de un hecho específico (Arias, 2012). Para los efectos de esta investigación de trabajo con encuestas de tipo cerrada y de selección simple las que son definidas la primera como, una entrevista prediseñada o de respuesta precisa) aquellas en las que el entrevistado, para manifestar su punto de vista o situación personal, debe escoger entre dos opciones y estas pueden ser: sí-no, verdadero-falso de acuerdo-en desacuerdo, entre otras (Casas, 2002). Las mismas se presentan como ventaja

debido a su fácil respuesta y categorización: no obstante, la información que estas preguntas ofrecen es de cierto modo, limitada. Por su parte las segundas, (selección simple) son preguntas de estimación con las cuales no se intenta obtener una numeración para cada uno de los encuestados que forman parte en la investigación, sino que simplemente se establece como una distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los participantes (Casas, 2002). En este sentido, para esta investigación se realizaron encuestas de este tipo para las asociadas y para la directiva. En el primer caso se presentaron un total de 10 preguntas cerradas en un cuestionario y otras 10 en un post (ver Anexo 4).

Las preguntas que se le realizaron a las asociadas iban en pro de saber cuál es su participación en la asociación, si era directa o indirecta, si estaba conforme con el trato, si conoces el objetivo de la asociación, y en general para saber qué tan organizadas están desde el punto de vista del desarrollo productivo de la industria cafetera en la zona y, además, como se dijo en apartados anteriores ver las posibles causas de una eventual división de la asociación. Por otro lado, las preguntas hechas a la presidenta, que surgía como representación de la directiva iban en pro de desarrollar tres aspectos generales fundamentales en lo que a gerencia se refiere y estos son, los recursos con que cuentan, su gestión como directiva y los proyectos que se manejan. En esto con la finalidad de contrastar ambas opiniones. En este último caso, eran 12 preguntas combinadas entre selección simple y de tipo cerradas. Este proceso se ejecutó, de una manera fluida con la colaboración de forma directa de todos los encuestados, los cuales dieron información importante hacia lo que se quiere lograr en este estudio de la parte gerencia de la industria cafetera en dicha asociación y la proyección a futuro que esta puede tener (ver Anexo 4).

## 6.5 Variables utilizadas

Por variables en el presente trabajo se entienden las distintas cualidades, características o modalidad que se va a medir u observar. La medición consiste en una clasificación de dichos atributos y su posterior análisis. En este trabajo se usaron variables cualitativas dicotómicas cuando se esperaba que la respuesta fuera un (si) o (no). También se usaron variables politómicas cuando se esperaba medir tres o más valores. Dentro del tipo dicotómico están ítems como las primeras (8) preguntas de la prueba de Entrada, y dentro del tipo politómicas se encuentran las siguientes de la (9) a la (11) donde hay tres opciones de respuesta.

Al comienzo de la encuesta se empleó el tipo variable cualitativa nominal, o sea, aquellas que no obedecen a una clasificación intrínseca, estos valores no pueden ser sometidos a un criterio de orden, como por ejemplo Vereda, Finca o Estado Civil. Dentro del Test de Entrada también se usó la técnica de obtención de información a partir de variables cualitativas ordinales, siguiendo una escala establecida, como por ejemplo los ítems que van del (9) al (11), donde las respuestas obedecen al tipo: (alto), (medio) o (bajo).

A continuación, se hace una breve descripción de cada instrumento (ver Anexo 4).

- **Test de entrada a asociadas:** Este test se les aplicó a las 22 asociadas con el propósito de obtener 1) Información sobre el tiempo que lleva asociada y el grado de satisfacción al pertenecer a la asociación. También se construyeron ítems que pretendían extraer información sobre 2) Su rol en la asociación, 3) Conocimientos sobre la actividad de la asociación y 4) Concepto que guarda por la asociación y expectativas. Este test fue tabulado en Excel de dos maneras, una por medio de tablas dinámicas que permitieron una mejor maniobrabilidad para poder comparar las respuestas entre sí y también poder hacer un consolidado, y una transcripción total de las respuestas abiertas que permitiera encontrar patrones para luego generalizar. Con

esta información se logró el insumo principal para realizar la descripción contenida en el primer entregable. Para el análisis de esta información se transcribieron las respuestas y se interpretaron a partir de las tendencias encontradas.

- **Diagnóstico inicial:** Con este instrumento se pretendió obtener información demográfica de cada asociada, como edad, escolaridad, estado civil, características del predio, también se construyeron ítems que pretendía indagar sobre prácticas de producción, conocimientos en producción, características de su producción y finalmente, se incorporaron ítems para obtener información sobre formas de comercio. La forma como se organizó la información fue tabulando en tablas dinámicas en formato Excel y haciendo una transcripción total de todas las respuestas. El uso específico que se le dio a la información a partir de los datos recopilados fue compararlos entre sí de forma individual y luego hacer un consolidado con los patrones o tendencias hallados en las respuestas.
- **Test de entrada presidente:** Este instrumento se diseñó con el propósito de obtener información del aspecto administrativo de la asociación, de su funcionamiento y de su proyección. También se hizo con el propósito de que la información arrojada pudiera ser comparada con la obtenida del análisis documental de libros contables, cuadernos archivados y la prueba aplicada a otras asociaciones exitosas.
- Los ítems utilizados para esta prueba preguntaban directamente por el plan estratégico, la gestión de proyectos, el cumplimiento de los estatutos y la forma de comercializar la producción. Estos ítems están muy relacionados con los planteados en el diagnóstico inicial que se le aplicó a cada asociada y se buscaba tener un punto donde se pudieran contrastar las respuestas.
- **Test a asociaciones exitosas:** Con esta prueba se esperaba medir tres tipos de variables. La primera brindaría información sobre el funcionamiento de la asociación

para hacer la comparación. Este grupo de preguntas tienen como finalidad brindar información sobre el manejo administrativo que ayude a encontrar datos sobre el nivel de funcionamiento de la asociación exitosa. El segundo bloque de preguntas tiene como propósito indagar sobre los riesgos en los que puede caer una asociación del tipo de Mujer, café y cocina. Este tipo de preguntas arrojó información sobre errores que se están cometiendo en sentido productivo y la manera de prevenirlos. Finalmente, el tercer bloque busca obtener información sobre la actividad gerencial de la asociación. El objetivo de estas preguntas es obtener información para diseñar un taller que corrija las debilidades de la asociación. Para interpretar esta información se utilizó la comparación y el análisis de contenido que consistió en encontrar las diferencias entre las asociaciones.

## **6.6 Visitas de Campo**

Durante el desarrollo de la investigación se realizaron 6 visitas de campo, interactuando directamente con las asociadas y sus familias; el propósito de las visitas fue diferente, según el objetivo de cada una de ellas (ver Anexo 5).

- Se realizó visita a las asociadas, con el fin de comentarles acerca del proyecto y lo que se esperaba realizar. Esto con el objetivo de contar con el consentimiento de ellas.
- Se realizó visita con el fin de conocer la infraestructura con la contaban, las variables de entorno de la zona y hacer entrevista acerca del nacimiento de la asociación.
- Se hicieron visitas cada una de las asociadas en sus fincas, con el fin de realizar las encuestas, conocer su modo de vida y cómo trabajan. (Anexo 6). Base de datos y tabulación de encuestas

## **6.7 Información de Fuentes Secundarias**

En este apartado se manifiestan otras investigaciones o revisiones de fuentes secundarias que sirven de base para los efectos de esta investigación. Estas fuentes son los contenidos procesados de una fuente primaria producto del análisis o interpretación de dicha fuente. (Sampieri, 2010).

### **6.7.1 Disponibilidad y aprovechamiento de la fuerza de trabajo**

Este fue un concepto que se revisó acerca de un trabajo similar aplicado en otra localidad colombiana en el cual se hizo una aplicación de otras teorías sobre el aprovechamiento de la fuerza de trabajo. En dicho artículo se habla sobre el proceso producción en las explotaciones de los recursos naturales donde se dice que la mano de obra campesina se despliega, casi de forma exclusiva, con núcleos familiares establecidos para ello. De igual manera, se explica que, en el trabajo de los mecanismos de producción, consta una clasificación sexual y por edades. No obstante, en las temporadas de limpieza y recolección del café o de otros cultivos, todos los miembros del núcleo familiar, que en su mayoría suelen ser numerosas, contribuyen sin dejar de un lado sus deberes cotidianos. (Herrera, 1993).

### **6.7.2 La industria cafetera como apoyo al mejoramiento económico de la clase campesina en México**

En este artículo sugirió una propuesta interesante debido a que habla de familias mexicanas de que presentan situación de bajos recursos, los cuales han encontrado en esta actividad de la industria cafetera un sostén económico familiar. No obstante, han hecho que esta la industria sea rentable, los beneficios que obtenían de ellos han decaído producto a las

fuertes crisis que se ha enfrentado con la baja en el costo de este producto ha tenido a nivel del mercado internacional. En respuesta a esto dice el artículo, los pequeños productores han intentado salir de esta crisis entre otras soluciones, pidiendo de manera formal el apoyo del gobierno, sin embargo, esta medida no ha sido de todo estable, producto de que gobierno ha creado leyes y estatutos que han beneficiado al sector, pero en su mayoría favoreciendo a los grandes productores de café como son las empresas trasnacionales, apartando a un lado a los pequeños productores. (Sagarpa, 2015).

### ***6.7.3 Posición histórica de la mujer en la industria cafetera***

Las mujeres representan la mayoría de los productores de café a nivel mundial. No obstante, esta actividad es percibida como una labor netamente masculina. Por tal motivo, las dificultades que aún se presentan en el sector para certificar el abastecimiento de café de buena calidad y en cantidades que sean suficiente para los mercados más selectos, poseen su comienzo en las desigualdades que, en materia de acceso a la información, al trabajo, a los recursos necesarios y los beneficios se mantienen en las familias vinculadas a la producción cafetalera. (Sanders, 2015).

## 7. Diagnóstico de la Asociación

Para la realización del diagnóstico de la asociación a nivel de las asociadas se presenta a través de variables organizadas en orden de importancia para ver las condiciones actuales en las que se encuentran dicho grupo de mujeres.

Dentro de la aplicación de formulario, se consideró pertinente hacer referencia a las siguientes variables:

- Edad promedio.
- Nivel educativo
- Estado civil
- Conformación de sus hogares.
- Números de hijos a cargo
- Cuántos estudian
- Dónde estudian
- Predio
- Hectáreas del predio.
- Hectáreas cultivadas de café
- Tipo de café que cultiva
- Números de cargas de café producidos en el periodo de cosecha
- Factores de buenas prácticas de productor de café
- Control de calidad
- Uso de compostaje
- Uso de suelos
- Capacitaciones
- Asistencia técnica

- Control de producción
- Fuentes de agua
- Comercialización

A nivel de la asociación se aplicó una encuesta sobre los siguientes aspectos:

- Ubicación
- Vías de acceso
- Rol dentro de la asociación
- Conformidad con el equipo
- Años de servicio
- Conocimiento de las obligaciones y deberes
- Conocimiento de los objetivos
- Aportes
- Sentido de pertenecía
- Beneficios recibidos
- Conocimientos de los proyectos
- Participación
- Proyección a futuro

La Asociación Mujer, Café y Cocina tiene como sede el corregimiento de Bruselas, en el departamento del Huila. Esta asociación surgió a partir de la idea socializada por un extensionista de la Federación Nacional de Cafeteros en el año 2004. La principal motivación de estas mujeres tuvo que ver con su interés por producir su propio café y comercializarlo, esto a fin de estimular su propia independencia económica.

Pertenecer a un grupo asociativo, es lograr un fin social para toda la comunidad, fomentar la cohesión social y la flexibilidad frente a las condiciones de mercado, ampliar la red de contactos para la venta del café, promover la práctica de valores de solidaridad, cooperación y cuidado

del medio ambiente, se pueden obtener beneficios en créditos, (fondo rotativo de crédito y crédito cafetero), para mejorar la rentabilidad de la asociación, capacitaciones a nivel productivo, organizacional y administrativo. Esto con el fin de obtener un crecimiento sostenido en el tiempo, que permita un mayor desarrollo y mejores condiciones de vida para todas las asociadas.

Posterior a esto, se realizaron las convocatorias en varias veredas y se reunieron 183 mujeres en Bruselas. Sin embargo, 163 mujeres no continuaron con la idea de producir su propio café. Motivado a esta misma apatía, se pasó después de 63, a 47 personas en el 2005, y estas personas decidieron solicitar personería jurídica para darle formalidad al grupo y poder participar en proyectos y/o actividades con las instituciones el sector agrícola y cafetero. En la actualidad, son 24 mujeres activas, las que conforman la Asociación Mujer, Café y Cocina.

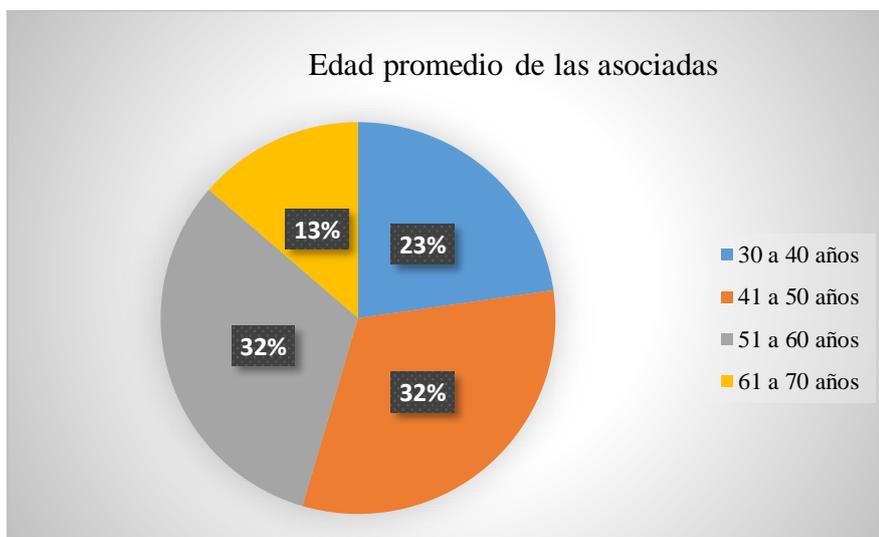
Esta asociación ya conformada dentro de los objetivos a corto plazo se busca consolidar en mayor medida el número de socias. En cuanto a su misión la Asociación Mujer, Café y Cocina buscan mejorar su calidad de vida y la de sus familias, mediante el aprendizaje permanente, la participación incidente, la producción, transformación, comercialización y exportación de café especial de alta calidad. Los objetivos a mediano y a largo plazo de este grupo de mujeres son mejorar sus ingresos, incidir en el desarrollo con equidad de género, el mejoramiento de la producción y productividad de cafés especiales, la transformación, comercialización y exportación de café especial y sus derivados (torta, galletas, dulces, etc.) y crecer como ciudadanas sujetas de derechos y como empresarias autónomas. A diferencia de la descripción anterior, en este nivel del trabajo se puede agregar información sobre la asociación que no era verificable o sostenible sin los datos obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos.

En este sentido, se clasificaron las variables a estudiar en dos grupos, las ligadas a las asociadas y las referidas a la asociación. Tal y como se mostrará a continuación (ver Anexo 8).

### 7.1 Variables directamente ligadas a las asociadas

#### *Figura 1.*

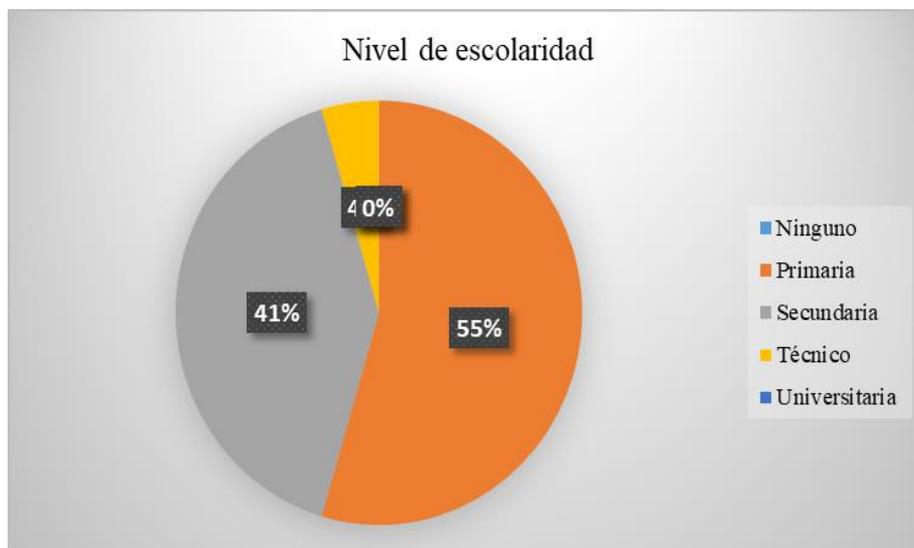
#### *Edad promedio de las asociadas*



Fuente: elaboración propia

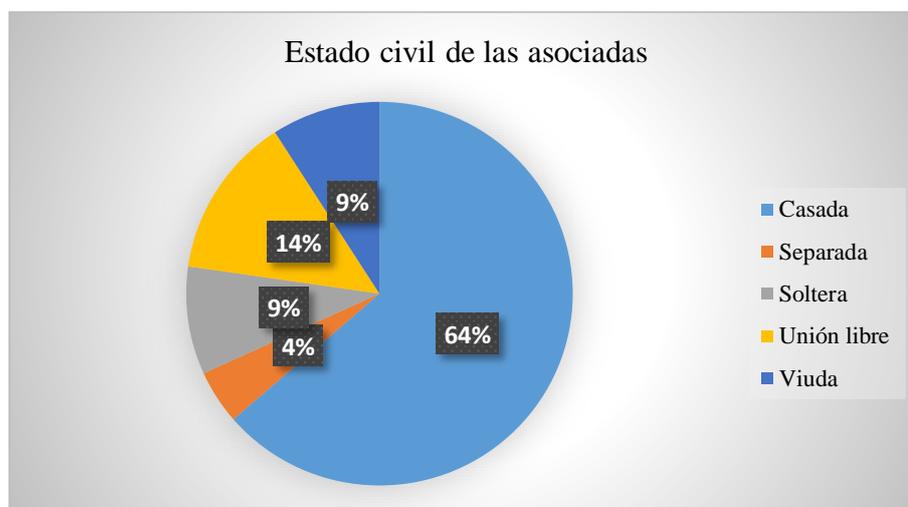
Tal y como se pudo ver en la precedente figura, la primera variable es la de la edad promedio de las asociadas de Mujer café y Cocina, y las mismas oscilan con un mayor porcentaje entre 41 a 60 años, lo que podría dar como resultado un mayor rango de experiencia y madurez a la hora de tomar las decisiones a nivel gerencial.

La siguiente variable es el nivel de escolaridad de la asociación Mujer café y cocina. La cual está formada por mujeres con bajos niveles de escolaridad, con un 55 % cursaron los primeros años de primaria, un 41% cursaron nivel secundaria y un 4% restante un nivel técnico, lo cual podría limitar un poco la implementación de herramientas gerenciales tal y como se verá en la siguiente figura.

**Figura 2.***Nivel de escolaridad*

Fuente: elaboración propia

En la siguiente figura se muestra lo referido al estado civil de las asociadas, rasgo bastante importante debido a que es un negocio familiar

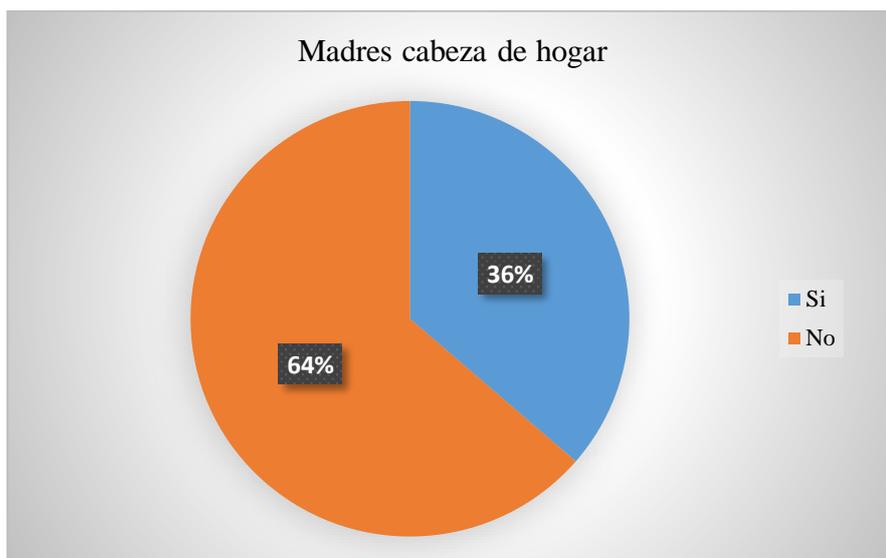
**Figura 3.***Estado civil de las asociadas*

Fuente: elaboración propia

La mayor parte de las asociadas se encuentran casadas, un 14% viven en unión libre y un porcentaje bajo están solteras y viudas. Seguidamente, se muestra las madres que son sustento de hogar en la siguiente figura:

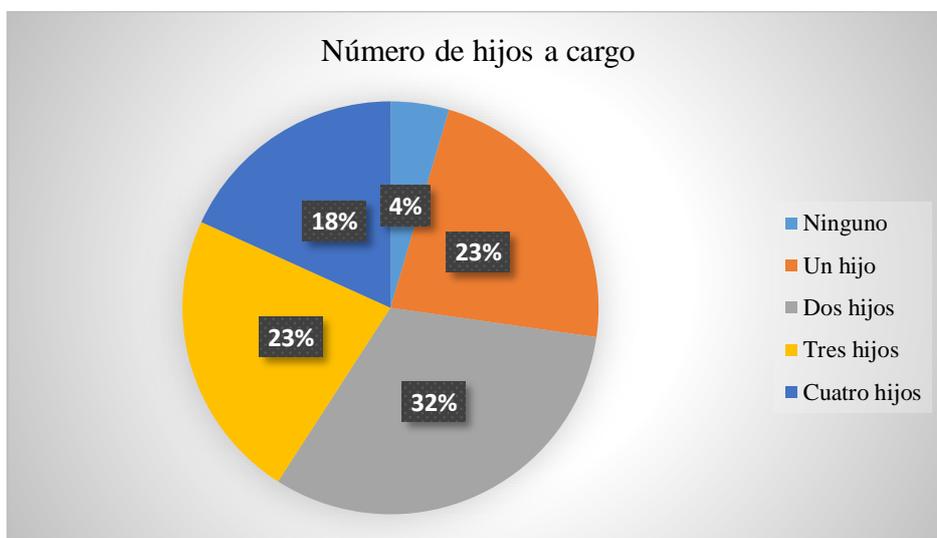
**Figura 4.**

*Madres cabeza de hogar*



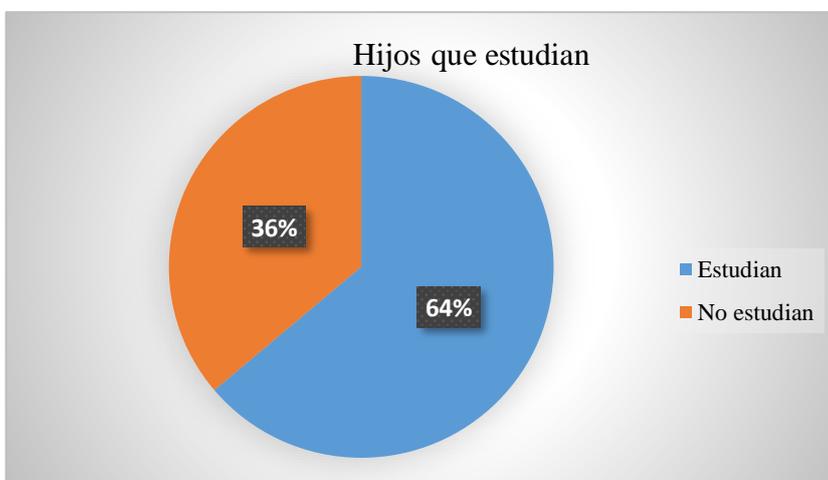
Fuente: elaboración propia

Como se pudo apreciar, dentro de las asociadas que se encuentran separadas, viudas y solteras, existe un 36 % de ellas que son madres cabeza de familia y responden aún por sus hijos y su respectiva educación. Seguidamente, se podrá evidenciar el número de hijos que tiene bajo su cuidado las asociadas en la figura siguiente:

**Figura 5.***Número de hijos a cargo*

Fuente: elaboración propia

Como se observó las mujeres de la asociación tienen en su mayoría 2 hijos a cargo, lo que representa más trabajo y productividad. Es importante conocer cuántos de estos hijos estudian. Dicho dato se muestra en la figura siguiente:

**Figura 6.***Hijos que estudian*

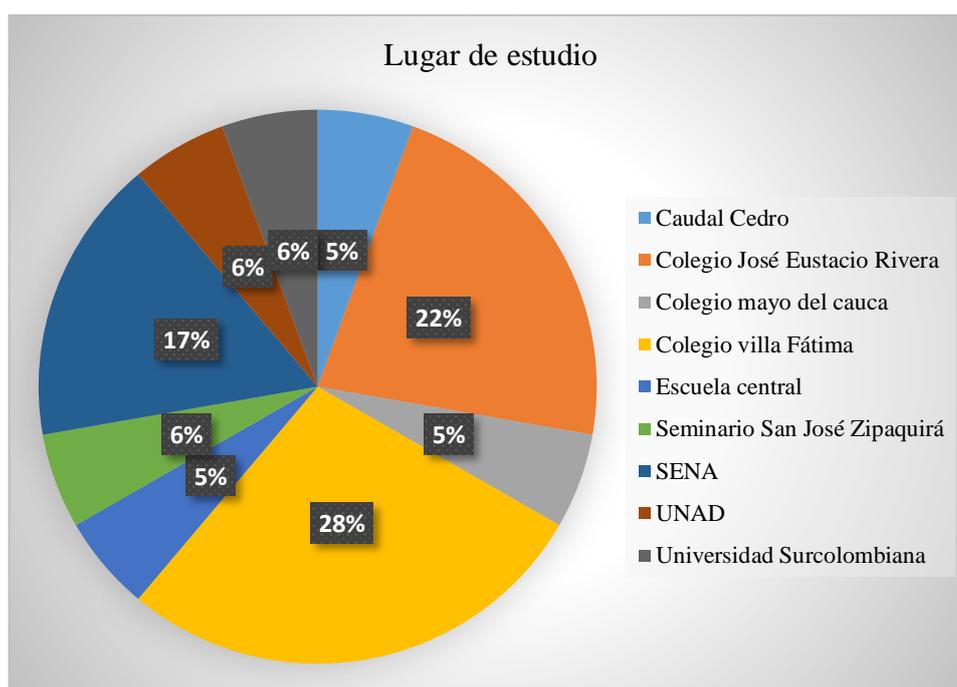
Fuente: elaboración propia

Con un 64% los hijos de las asociadas estudian educación básica, el otro porcentaje restante no decidieron estudiar, dedicarse exclusivamente a trabajar a temprana edad debido a las necesidades de la familia. Este es un alto porcentaje de no escolarización, lo cual podría significar también el fracaso de las políticas públicas de protección social para el niño y el adolescente; esta situación se traduce en disponibilidad de mano de obra de bajo costo o no remunerada para realizar las actividades productivas.

Por otra parte, en cuanto a los que si estudian se presenta la siguiente figura que muestra donde ejercen su derecho a la educación:

**Figura 7.**

*Lugar de estudio*



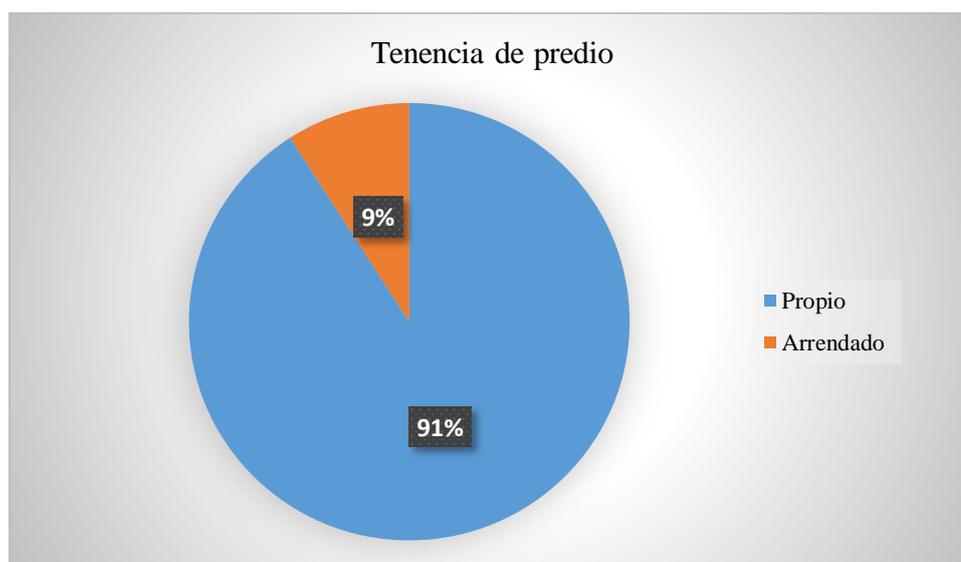
Fuente: elaboración propia

A partir de esta figura, se destaca un punto que es de gran importancia resaltar que hay un porcentaje de los hijos de las asociadas, que sí están actualmente estudiando en los colegios y escuelas del corregimiento de Bruselas. Los mismos, en su gran mayoría se

encuentran en nivel educativo secundaria. Mientras que otros están cursando estudios técnicos y profesionales. Luego de este último punto de su núcleo familiar se pasará a ver lo concerniente la tenencia de predio tal y como se evidenciará en la siguiente figura

**Figura 8.**

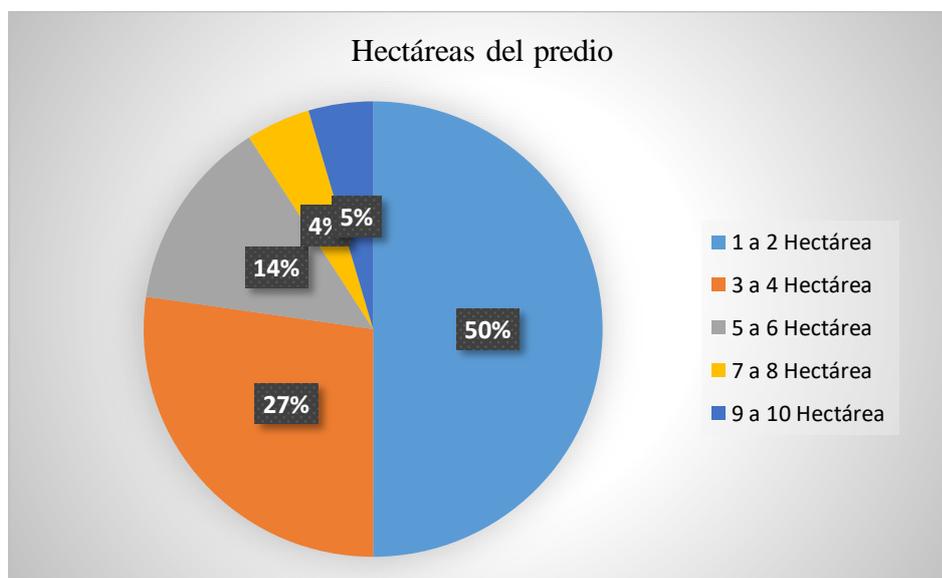
*Tenencia de predio*



Fuente: elaboración propia

Los predios relacionados como propios obedecen a la información suministrada por las asociadas, teniendo en cuenta que la investigación no llegó a desarrollar un estudio de titularidad de los predios.

Como se pudo apreciar este un elemento es fundamental para que las asociadas puedan emprender un buen negocio motivado a que, como se evidencia solo dos socias cuentan con la tenencia de predios arrendados mientras las demás son propietarias de las tierras y las pueden trabajar a su manera y sacarle el mayor provecho. A continuación, veremos cómo están constituidas en cuanto tamaño del predio en hectáreas:

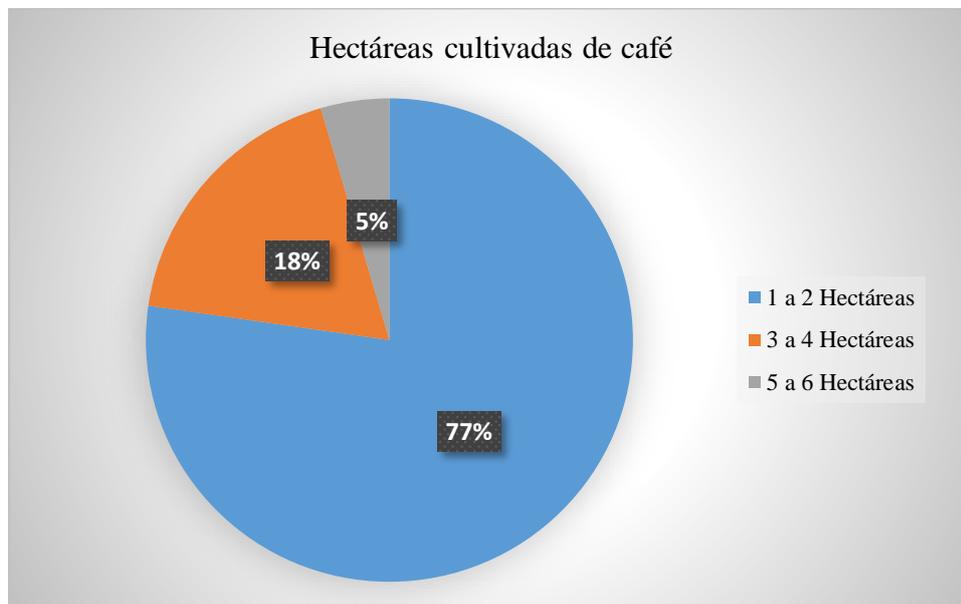
**Figura 9.***Hectáreas de predio*

Fuente: elaboración propia

La figura refleja el resultado de cómo el 50% de los predios de las asociadas oscila entre 1 y 2 hectáreas, y el resto también posee una buena cantidad de terreno para trabajar llegando a tener hasta 3 o 10 hectáreas. En este sentido, se presenta la siguiente figura sobre cuántas hectáreas son utilizadas para cultivar café por las asociadas:

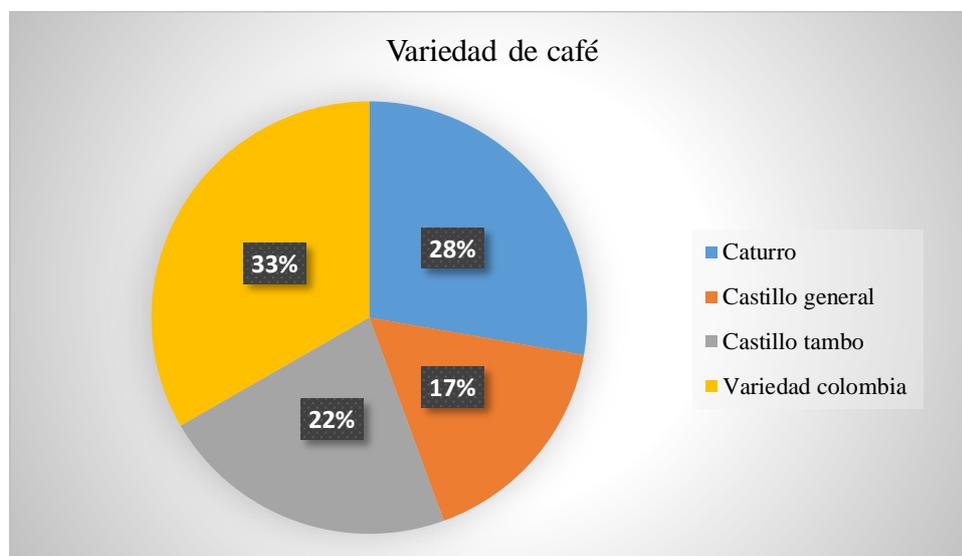
**Figura 10.**

*Hectáreas cultivadas de café*



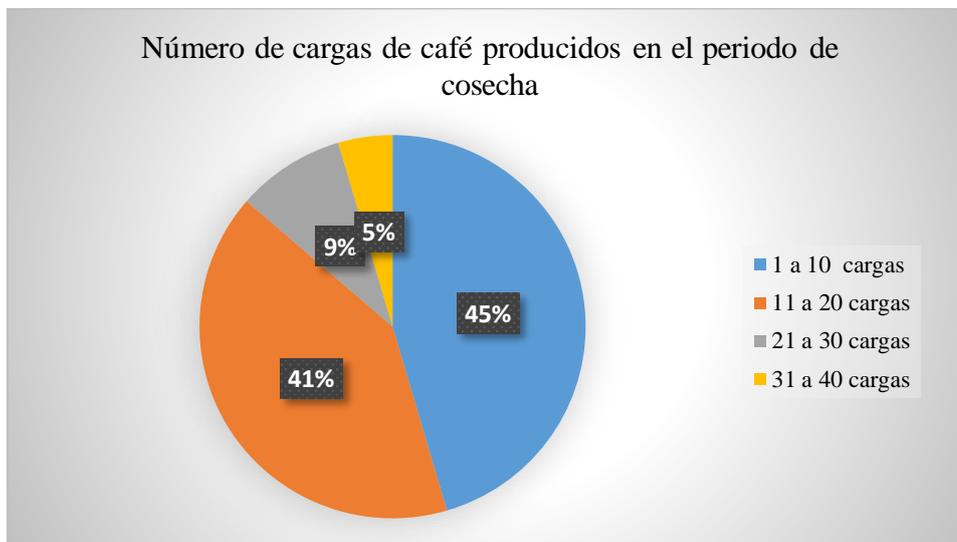
Fuente: elaboración propia

En esta figura se pudo observar que el 77% cultiva entre 1 y 2 hectáreas de café en la zona. Lo que permite inferir los volúmenes de café que se puede producir y la importancia de este renglón productivo en el área de estudio. En la siguiente figura se puede evidenciar las variedades de café que se cultivan.

**Figura 11.***Variedad de café*

Fuente: elaboración propia

En cuanto al tipo de café cultivado se aprecia que la variedad que más es elegida por las socias es variedad Colombia con 33%, seguido por caturro con 28 % y luego castillo tambo y castillo general. Aunque como se puede ver la diferencia entre la cantidad de socias que eligen uno u otro tipo no es significativa lo cual puede ser considerado como un aspecto a revisar y mejorar, con el fin de minimizar los riesgos agro-técnicos y la homogenización de la producción. Seguido a este punto se podrá observar mediante la siguiente figura lo referido a la producción.

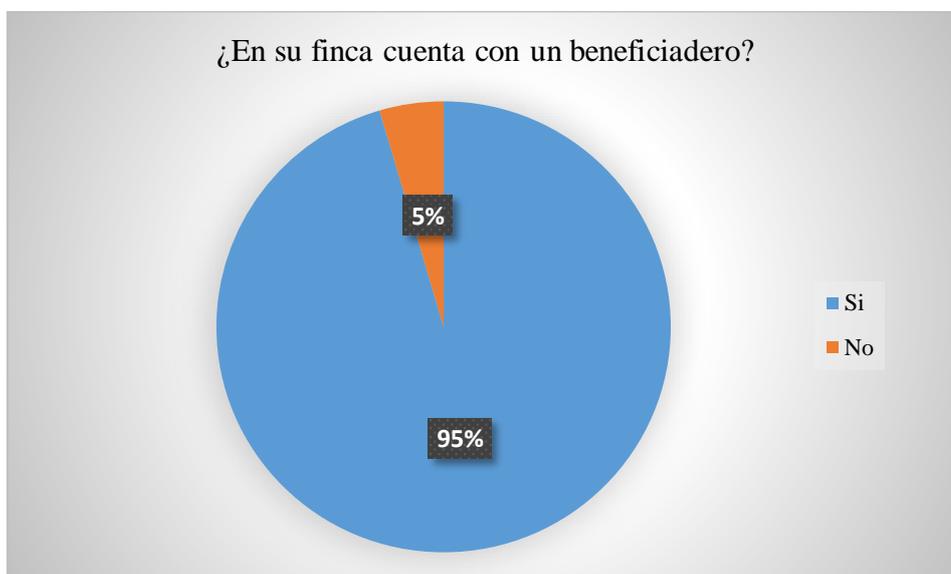
**Figura 12.***Número de cargas*

Fuente: elaboración propia

En la figura se refleja lo relativo a la producción en número de cargas de café pergamino producidas en periodo de cosechas. Esta oscila entre 10 y 12 unidades por asociada, llegando a producir hasta 35 en la finca más grande y solo 5 en las pequeñas. Por otra parte, veremos a continuación algunas buenas prácticas de las asociadas en cuanto a la producción de café:

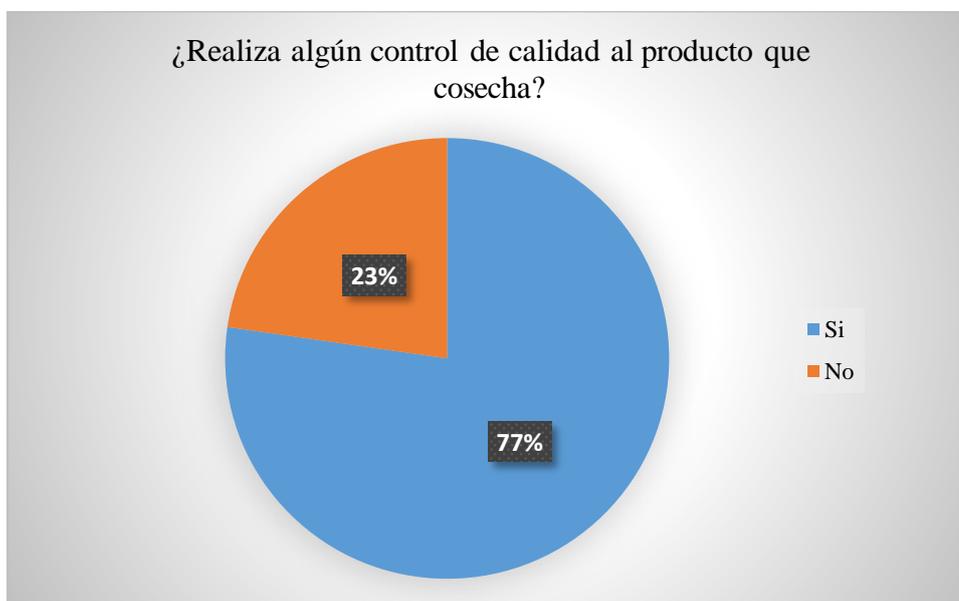
**Figura 13.**

*Factores de buenas prácticas del agricultor del café (BPA)*



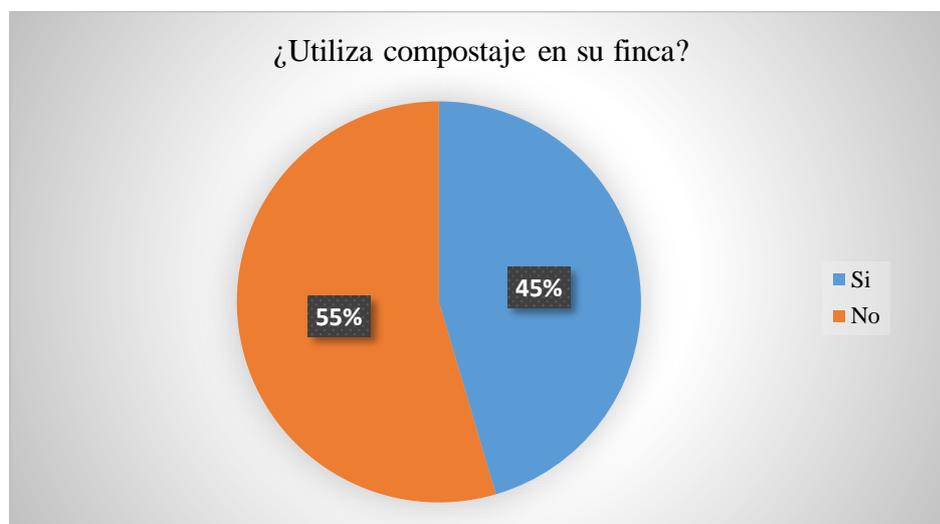
Fuente: elaboración propia

El trabajo de observación arrojó como resultado que la mayoría de las socias cuentan con un beneficiadero en sus fincas. Solo una asociada no cuenta con beneficiadero por temas de remodelación de infraestructura en su finca. Posterior a esto y siguiendo con las variables relacionadas a las asociadas se puede ver en la siguiente figura lo referido al control de calidad en su producción:

**Figura 14.***Control de calidad*

Fuente: elaboración propia

En este sentido, la figura mostró a las asociadas que se preocupan por realizar control de calidad al producto que cosechan con un 77%. Esto en lo referido al proceso de Control de beneficio, y un porcentaje más bajo al proceso de secado. Por otro lado, se evidencia en la siguiente gráfica el uso de compostaje en sus fincas:

**Figura 15.***Uso de compostaje*

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia, el uso de compostaje en las fincas, según el análisis que se realizó, es de un 45% lo que nos muestra que es un factor que divide a las asociadas en un 55% entre las que no lo usan y las que sí, marca una diferencia ya que las que si lo usan se preocupan porque la productividad del suelo se mantenga y que también halla un constante control de la erosión y se favorezca a la recuperación de suelos. Mientras que las que no, no toman control de estos elementos tan importantes, lo cual no favorece a las metas y logros de la asociación. Luego de esto se verá si se realiza un estudio de los suelos por partes de las asociadas en la siguiente figura:

**Figura 16.***Estudio de suelos*

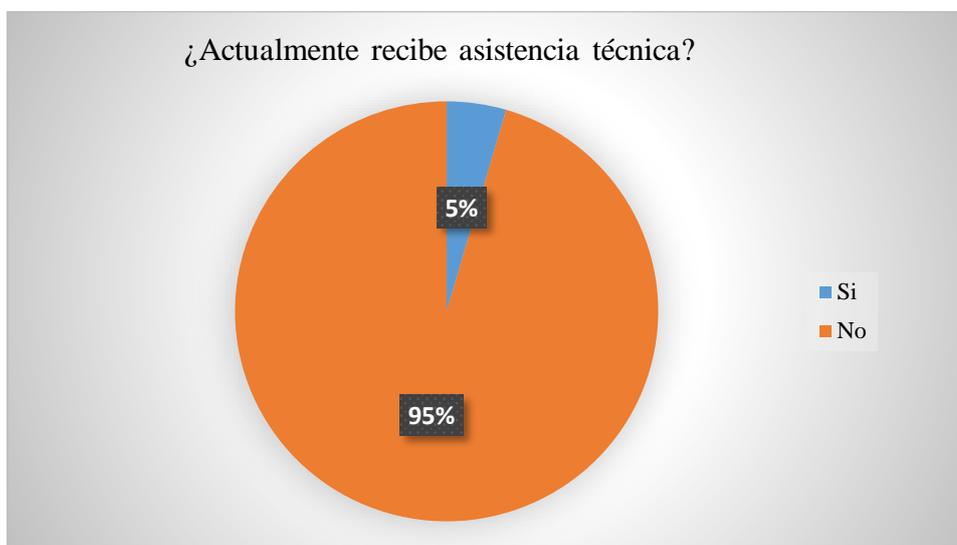
Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos en este punto en particular son si se quiere positivos, ya que la gran mayoría reflejada en un 73% que sí realizó estudio de suelo, lo que trae como consecuencia que hay estudios pertinentes para saber si el suelo es apto para el cultivo de café, para diseñar un plan de fertilización, entre muchos otros beneficios que le aportan a la asociación. Otro punto fundamental para tratar es lo concerniente al control de plagas en los predios que se podrá observar en la siguiente figura:

**Figura 17.***Capacitaciones*

Fuente: elaboración propia

En este punto en particular todas fueron asertivas al responder que sí hacían control de plagas y malezas. El 100% de las asociadas han recibido capacitaciones al respecto lo cual es un gran porcentaje en buenas prácticas agrícolas. Otro punto importante asociado con esto de las buenas prácticas el cual se podrá evidencia en la siguiente figura:

**Figura 18.***Asistencia técnica*

Fuente: elaboración propia

Como se pudo observar es alarmante este dato, el cual representa una información relevante para este estudio y es que, el 95% de las asociadas no reciben actualmente asistencia técnica sobre la producción de café que se cultiva en la finca, lo que representa una limitante para el desarrollo de la actividad productiva. Lo que lleva a un siguiente punto, y es que, si se lleva o no, un registro de la producción del café. Dicho punto se verá en la siguiente figura.

**Figura 19.**

*Control de la producción de café*



Fuente: elaboración propia

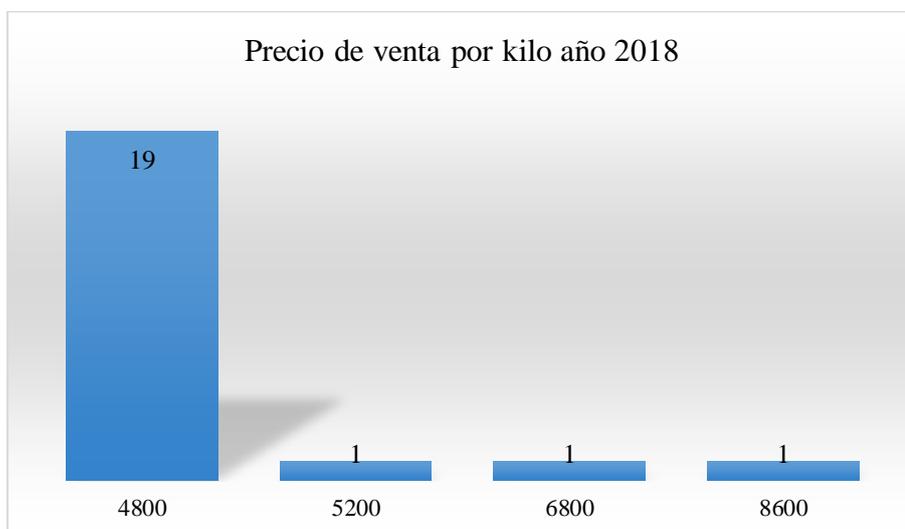
Como se puede apreciar esta es otra gran debilidad de las asociadas, ya que no hay un registro como tal de la producción del café en las fincas con una significativa cifra del 91%. Esto puede generar que no se tenga certeza exacta de los balances de ganancias y pérdidas.

Otro punto de control esencial está relacionado con el aprovisionamiento de la fuente de agua para llevar a cabo la producción y beneficio del café el cual se muestra en la siguiente figura:

**Figura 20.***Fuente de agua*

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la fuente de agua utilizada para el beneficio del café las asociadas están divididas entre las que obtienen agua del acueducto veredal o las que la obtienen de un nacimiento natural en la finca. Se evidencia, además, que hay un claro desaprovechamiento de agua lluvia – alguna importancia técnica. En las siguientes figuras podremos observar los puntos finales obtenidos a partir del diagnóstico y lo concerniente a la comercialización del café por parte de las asociadas.

**Figura 21.***Precio Venta por Kilo*

Fuente: elaboración propia

**Figura 22.***Comercialización*

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en ambas figuras, en la asociación el precio de venta por kilo está muy generalizado y el mismo se establece en un promedio de 4 mil 800 pesos para el año 2018. Es importante recalcar que aquellas socias que no se lo venden al comercio del sector, lo hacen con la comercializadora SKN. Finalmente, con relación a la edad promedio del cafetal se constató que las asociadas se inclinan de manera muy similar por tiempos entre 2 años, o 2 a 3 años, de 5 a 6 años o mayores de 6 años.

La mayoría de las asociadas tienen cafetales de dos años, siendo esto una fortaleza en la parte de producción.

Se debe tener en cuenta que para obtener una mayor productividad y que sean rentable se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Tecnificar los cafetales

- Asistencia técnica frecuente

- Certificación de uso de suelos

- Realizar los abonos que requiere el cultivo

- Buenas prácticas agrícolas

- Realizar una adecuada nutrición a los cafetales

- Buen manejo de Fertilización en la etapa de producción del café, de acuerdo a su necesidad.

- Aplicar métodos mejorados para el sostenimiento del café en la etapa de recolección

- Variedad de café

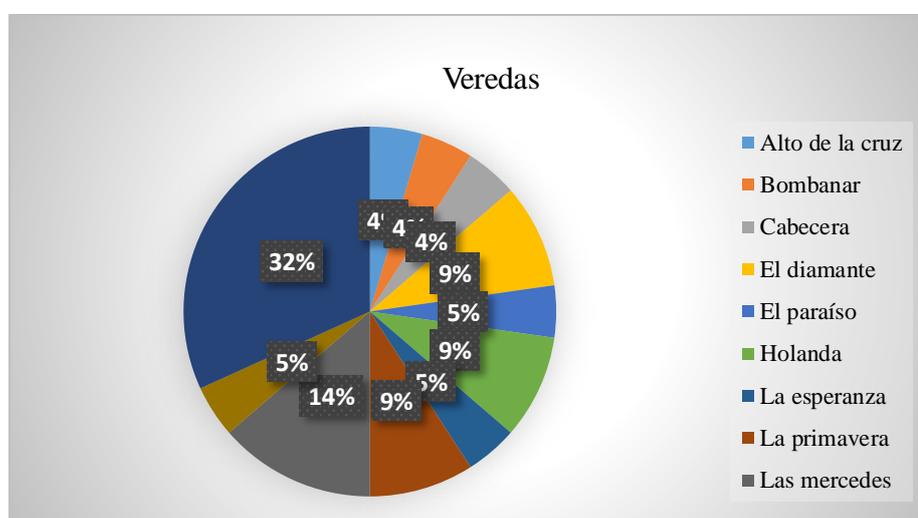
- Calidad en el proceso de recolección

## 7.2 Variables a nivel de la asociación

Dentro de las variables estudiadas en el diagnóstico se destaca en un primer momento lo referente a la ubicación geográfica de las veredas donde se ubican las unidades de producción objeto de estudio. Tal y como se puede apreciar en la siguiente figura donde se muestran las distintas veredas (ver anexo 3). Localización de la asociación.

**Figura 23.**

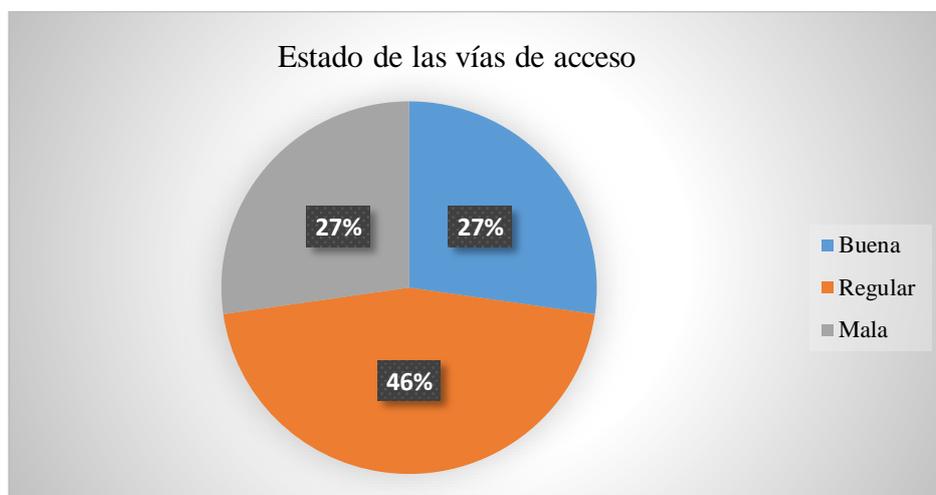
*Ubicaciones*



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar la mayor concentración de unidades de producción se encuentran entre las veredas Esperanza con un 32% y las Mercedes con un 14%; del resto la localización es bastante equitativa. Situación que refleja dificultades de tipo logístico para la integración física y posibilidad de generar núcleos de producción.

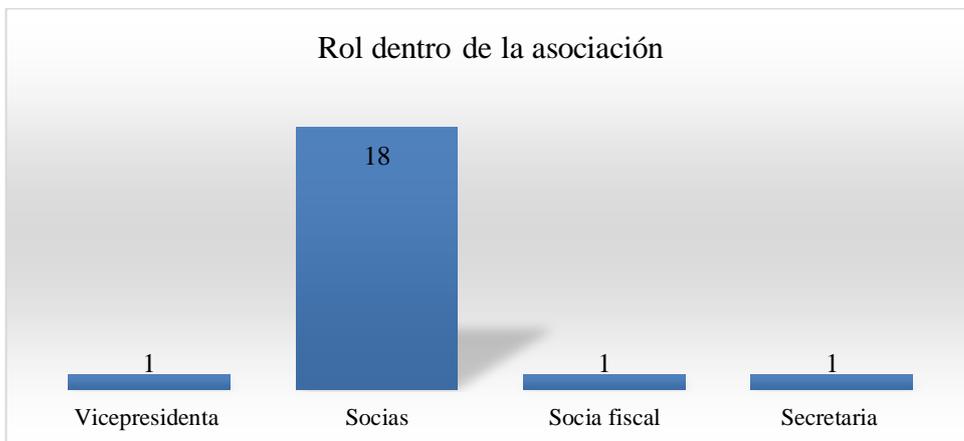
En la siguiente gráfica, se refleja el estado actual de las vías de acceso:

**Figura 24***Estado de las vías de acceso*

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con las encuestadas, el entorno geográfico donde habitan se caracteriza porque el 46 % de las fincas tiene regulares condiciones de acceso, el 27 % tienen buen acceso a sus predios por medio de vías reafirmadas, y el 27% restante presentan problemas para llegar a los predios ya que las vías son intransitables para los vehículos a motor. Situación que genera mayores costos y disminuye los niveles de competitividad de los productores.

El siguiente punto para tratar es el del rol de las asociadas dentro de la organización. El mismo se podrá observar en la siguiente figura:

**Figura 25.***Rol dentro de la asociación*

Fuente: elaboración propia

Con respecto a este punto se puede apreciar el rol que manejan las asociadas dentro de la asociación, donde el mayor número es representado por las socias, y entre ellas no hay como un cargo intermedio que sirva de mediador entre las decisiones tomadas, lo que podría generar que dichas decisiones no sean las más objetivas, ni estén representando a la mayoría. Ahora pasaremos a observar cómo está su conformidad con el equipo de trabajo en la asociación en la siguiente figura:

**Figura 26.***Conformidad con el equipo*

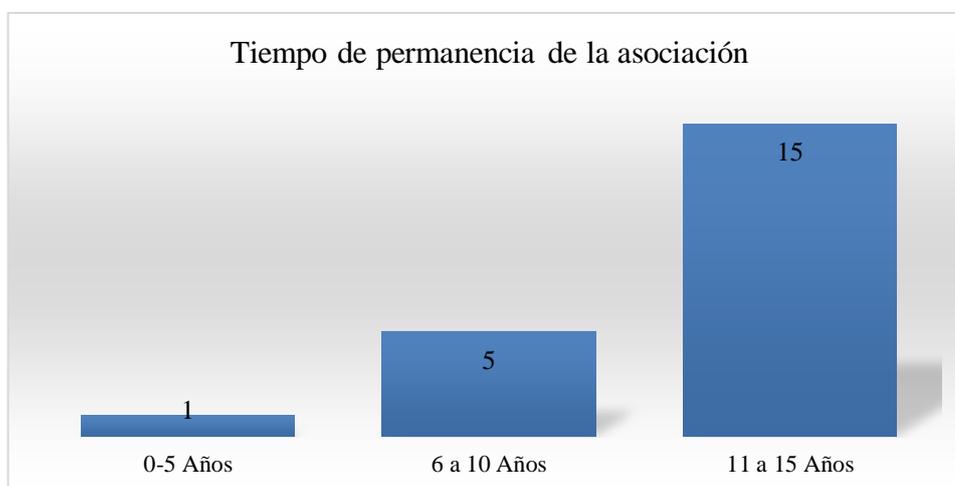
Fuente: elaboración propia

En este punto las asociadas manifestaron la gran mayoría que se encuentra satisfecha con el trabajo realizado por las demás asociadas. No obstante, al realizar el cruce de variable, esta percepción no se ajusta a la realidad del quehacer de la organización.

También entre los aspectos resaltantes se muestran los años de trabajo de las asociadas en la asociación en la siguiente figura:

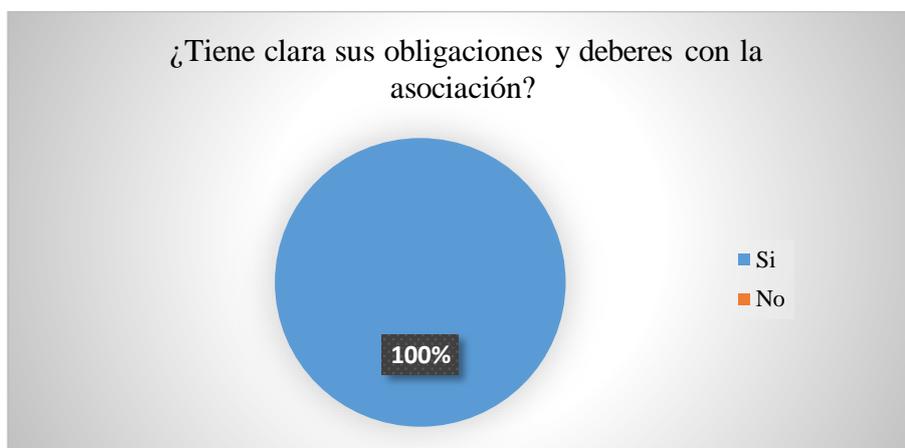
**Figura 27.**

*De trabajo en la asociación*



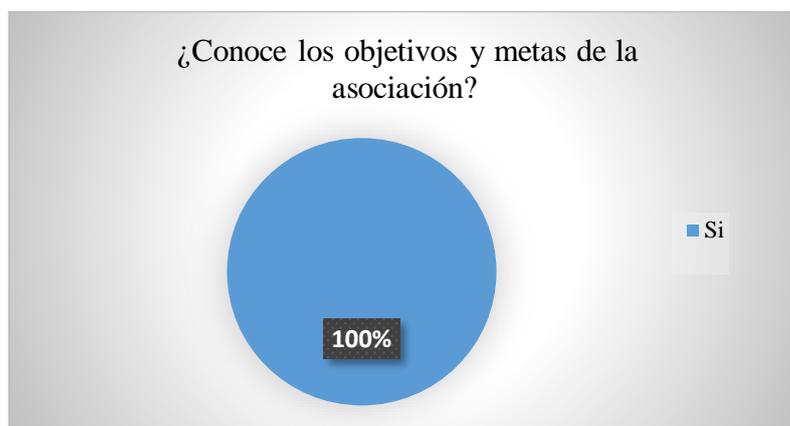
Fuente: elaboración propia

Como se apreció la mayoría de las asociadas tiene más de 10 años en la organización lo cual hace pensar que están comprometidas con que la industria cafetera siga en evolución para su mejoría. Dicho esto, se hace pertinente conocer si están conscientes de sus deberes y obligaciones en la asociación. Esto se podrá ver en la siguiente figura:

**Figura 28.***Conocimiento de obligaciones*

Fuente: elaboración propia

En este particular se puede tener presente que cada una de las asociadas manifestó tener conciencia plena de sus deberes y obligaciones en la asociación. Por consiguiente, no debería de tener ningún inconveniente en hacer lo que sea necesario para mejorar en los aspectos que haga falta para que la asociación se mantenga en óptimas condiciones de producción. Ahora sería conveniente para los efectos de este estudio ver si poseen conocimientos de los objetivos y metas a lograr dentro de la asociación tal y como se podrá apreciar en la siguiente figura:

**Figura 29.***Conocimiento de objetivos*

Fuente: elaboración propia

A partir de las respuestas dadas por las asociadas, la totalidad de ellas manifiestan tener conocimiento de las metas y objetivos de la asociación. No obstante, la investigación muestra que la asociación presenta deficiencias en materia de planeación de mediano y largo plazo.

Ahora bien, es importante conocer luego de este dato, si cada uno cumple con los aportes pactados con la asociación. Este aspecto se refleja en la siguiente gráfica:

**Figura 30.***Cumplimiento de aportes*

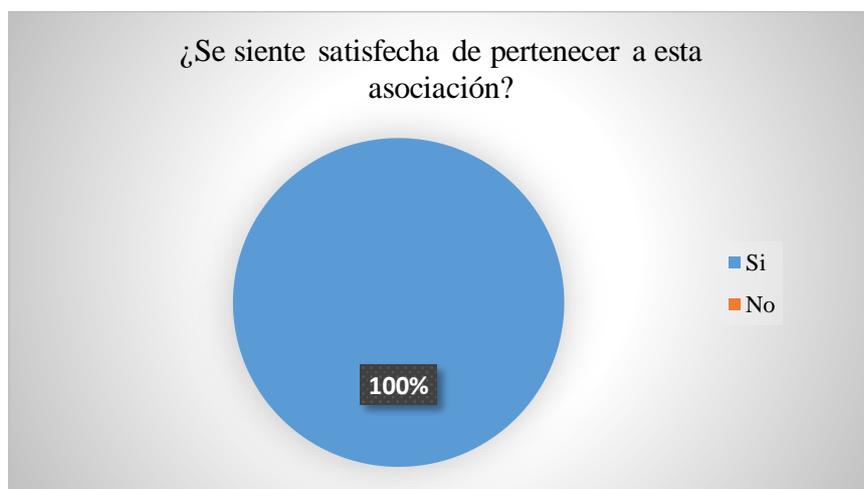
Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar, sobre este punto en particular, las asociadas manifiestan en su gran mayoría estar cumpliendo con los compromisos derivados de su pertenencia a la asociación. Esto, aunque es una cifra mayoritaria, es reflejo de cierta brecha importante, debido a que el 100% de los involucrados debería cumplir con los acuerdos para que esta funcione adecuadamente y de esto deber dar seguimiento la directiva. No obstante, el trabajo de campo realizado da cuenta que esta manifestación por parte de las asociadas no concuerda con la realidad de la asociación.

Por otra parte, luego de conocer este dato se pasó a verificar si se tiene por parte de las asociadas sentido de pertenencia con la asociación. Esto se verá en la siguiente figura:

**Figura 31.**

*Sentido de pertenencia*

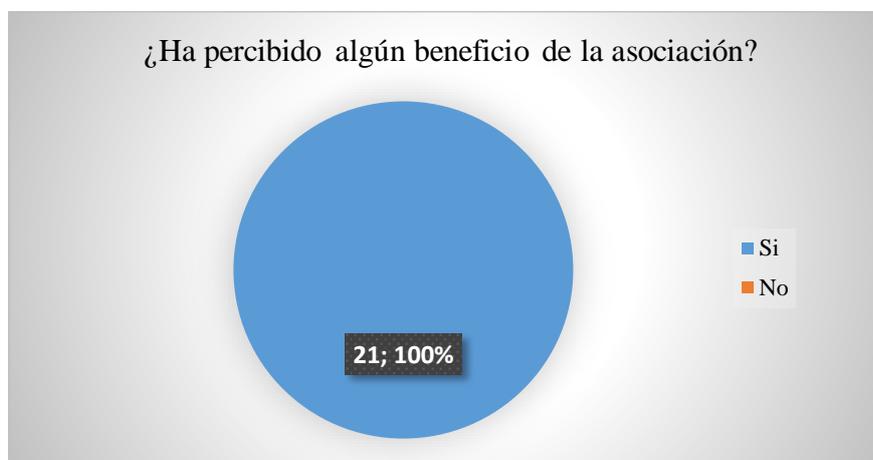


Fuente: elaboración propia

Todas las asociadas según las respuestas dadas en el diagnóstico se encuentran satisfechas de pertenecer a la asociación, por lo tanto, en principio se daría un sentido de pertenencia con la misma. Adicionalmente se tiene la percepción que el trabajo realizado se ha orientado a que la organización cuente con miembros conformes. Esto tiene estrecha relación con el siguiente punto el cual es el referido a los beneficios recibidos por parte de la asociación, el cual se muestra en la siguiente figura:

**Figura 32.**

*Percepción beneficios de la asociación*



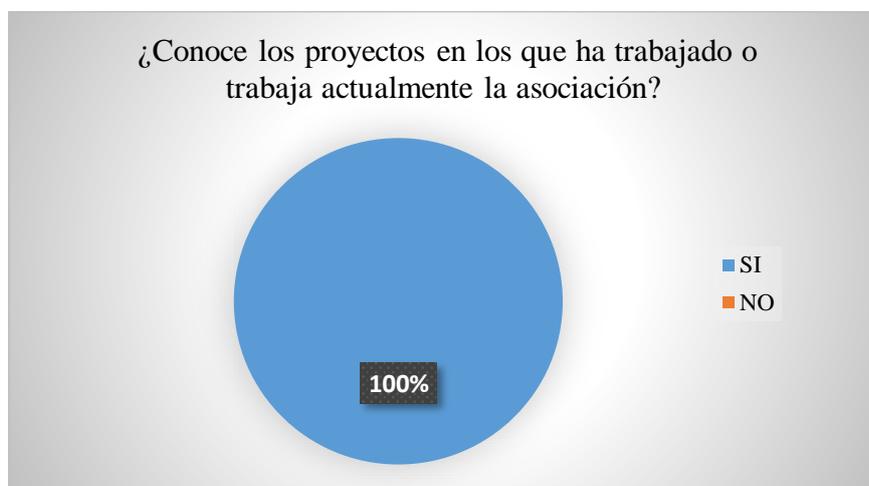
Fuente: elaboración propia

El 100% de las asociadas respondió que sí ha recibido algún beneficio por parte de la asociación, lo cual es positivo para que se mantenga en funcionamiento la misma. Uno de los beneficios más representativo de la asociación es el beneficiadero de café, el fondo rotatorio y capacitaciones en el área del café y el desarrollo de lo productivo y personal.

Otro aspecto que se tuvo en cuenta es si tienen conocimiento de los proyectos a ejecutar y los que ha ejecutado por parte de la asociación. Esto se puede apreciar en la siguiente figura:

**Figura 33.**

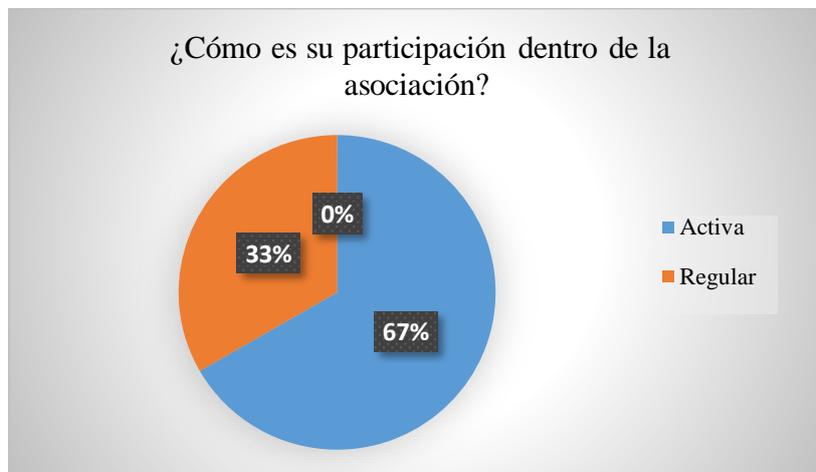
*Conocimiento de los proyectos a ejecutar*



Fuente: elaboración propia

Al igual que en el apartado anterior, el 100% de las asociadas está o ha estado en pleno conocimiento de los proyectos en los cuales ha trabajado la asociación. Esta respuesta corresponde a proyectos ejecutados en el pasado y no a la situación actual de la organización.

En consonancia con la pregunta anterior, se les pregunto a las asociadas acerca de su participación dentro de la asociación, cuyas respuestas se resumen en la siguiente gráfica:

**Figura 34.***Participación*

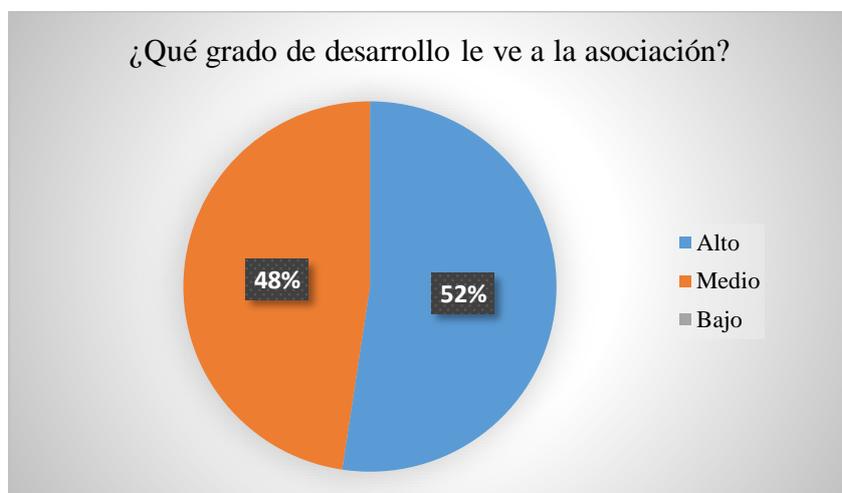
Fuente: elaboración propia

En este aspecto las respuestas dadas indican que la mayoría dicen participar de manera activa, mientras que el 33% restante afirma que su participación se hace de forma regular, lo cual da a entender que las asociadas no participan en función al tipo de organización a la que pertenecen.

Por otra parte, se indago respecto de la percepción que tienen las asociadas del desarrollo de su organización, resultado que se muestra en la siguiente gráfica:

**Figura 35.**

*Percepción del desarrollo de la asociación*



Fuente: elaboración propia

Esta percepción tal y como fue introducida en el párrafo anterior, es importante para trabajar a nivel gerencial en lo que respecta al desarrollo de la asociación. La misma tiene unos porcentajes interesantes para analizar sobre la base de ellos, y es que, de cierta manera todas las involucradas ven con buenos ojos el grado de desarrollo de la asociación. Esto nos induce al último punto del diagnóstico y es la proyección a futuro de la asociación el cual será visto en la siguiente figura:

**Figura 36***Proyección a futuro*

Fuente: elaboración propia

En este último punto se establece según las respuestas que las asociadas tienen toda la intención de expandir el negocio cafetero a futuro. Aspecto importante para el desarrollo de nuestra propuesta a nivel gerencial, ya que podrían capitalizarse los resultados de la investigación.

Luego de ver estos elementos arrojados por el diagnóstico y por el estudio de campo realizado se puede decir que, esta asociación se caracteriza porque las mujeres tienen un sentimiento fraternal entre ellas, buscan el trabajo en equipo y quieren que todas tengan buenas condiciones de vida. Las capacitaciones que han recibido como grupo de mujeres cafeteras son de gran valor y así lo reconocen, consideran que han tenido suficiente formación para mejorar cada día en su trabajo. De igual forma, para estas mujeres la asociación es como una familia, de hecho, se reconoce la labor de la asociación en el mejoramiento de la autoestima de sus miembros. Sin embargo, necesitan más acompañamiento técnico para mejorar la producción; de igual forma la asociación necesita elementos que fortalezcan la

comunicación - planeación organizacional - temas administrativos y elementos de carácter técnico.

Para finalizar esta descripción es preciso decir que la asociación Mujer Café y cocina ha logrado un reconocimiento nacional e internacional que en un punto llegó a tener un funcionamiento que prometía grandes avances. Sin embargo, a pesar del optimismo y las ganas de sus asociadas por crecer y verse exportando sus productos, aún existe el pensamiento de que hay que mejorar en el compromiso de todas, se percibe un malestar por la desintegración de las asociadas y por la falta de trabajo en equipo en algunos casos.

Por otra parte, en su aspecto económico, según la información obtenida de los informes financieros de la asociación, tiene activos por cerca de 250 millones de pesos a pesos del año 2016. Estos se distribuyen entre cuentas por cobrar de aportes (25 millones), además de un dinero que espera del Fondo Rotatorio (92 millones) que se estima llegue en los próximos meses y las propiedades de planta y equipos (130 millones). La Asociación no tiene pasivos, pero tampoco dispone en la cuenta bancaria de más de 500 mil pesos, situación más que desfavorable para cualquier eventualidad que se pudiera presentar.

De igual manera, la asociación también cuenta con un beneficiadero de café subutilizado que sirve para realizar operaciones para transformar el café en cereza en café pergamino seco conservando la calidad exigida por las normas de comercialización, de esta forma, evitando pérdidas del producto y eliminando procesos innecesarios. Cabe destacar también, el mal uso que se le da a este beneficiadero y que resulta un desaprovechamiento de los subproductos lo cuales representan el mayor ingreso económico para las asociadas.

A continuación, se presenta un resumen de cada asociada relacionado con su producción. La fecha de la información registrada corresponde a los datos que manejan las asociadas para el segundo semestre del 2018 y se reflejan en la siguiente tabla:

**Tabla 3.***Detalles de las asociadas*

<b>Asociada</b>	<b>Cargas</b>	<b>Kilos por carga</b>	<b>Precio kilo\$ (2018)</b>	<b>Total \$</b>
Adalgesi Jiménez	12	x 125	4800	7.200.000
Gaviria				
Adriana María Ortega	20	x 125	4800	12.000.000
Albanus Papamija	10	x 125	4800	6.000.000
Samboní				
Amelia Rojas	8	x 125	4800	4.800.000
Amparo Fernández	10	x 125	4800	6.000.000
Aura Ligia Daza	10	x 125	4800	6.000.000
Bertha Rojas	12	x 125	4800	7.200.000
Carmen Lucy Mutis	35	x 125	6800	9.750.000
Fernández*				
Cecilia Ñañez Ortega	12	x 125	4800	7.200.000
Della Asucena Medina	5	x 125	4800	3.000.000
Navia				
Elvia María Muñoz	10	x 125	4800	6.000.000
Luz Margoth Rojas	12	x 125	4800	7.200.000
Luz Nelly Paz Galindez	8	x 125	4800	4.800.000
Maria Helena Rojas	8	x 125	4800	4.800.000
Valencia				
María Joseja Ortega	10	x 125	4800	6.000.000
María Margarita Murcia	12	x 125	4800	7.200.000
María Rosalba Erazo	5	x 125	4800	3.000.000

María Ruth López López	30	x 125	4800	18.000.000
Nora Molina Navia*	7	x 125	5200	4.200.000
Rosalba Valencia de Rojas	10	x 125	4800	6.000.000
Yanira Silva	25	x 125	4800	15.000.000

\* (La diferencia de precios en dos de las asociadas corresponde a la variedad de café cultivado por la taza de calidad)

Fuente: elaboración propia

La anterior tabla presenta un estimado de ingresos por cosecha por asociada. Dicha estimación indica que a veces se pueden recoger hasta dos cosechas al año. De igual forma, esta información refleja el porcentaje de ingresos que tienen las asociadas por concepto del café. Que como se observa a excepción de tres casos estaríamos hablando que no devengan ni un SMLV por mes, situación que genera que las asociadas tengan que recurrir a otras actividades tales como las ventas de tamales los fines de semana, ventas de frutas y otras se ayudan con el sustento de su conyugue, generando que las actividades de la asociación pasen a un segundo plano teniendo en cuenta que no hay proyectos productivos los cuales puedan hacer que la asociación salga a delante y las socias pueden recibir de la venta de café sus mayores ingresos económicos.

### 7.3 Análisis de Variables

De conformidad con el árbol de problemas planteado para el desarrollo de la investigación, el trabajo de campo realizado, evidencio una deficiencia organizacional en la asociación Mujer, Café y Cocina que propició un estado de letargo del que no ha podido recuperarse. Esta deficiencia se puede dividir en subcategorías que se manifiestan, en primer

lugar, en la falta de herramientas de gestión técnica y gerencial que a su vez se reflejan en la falta de capacitación sobre buenas prácticas en el área administrativa. En segundo lugar, se percibían deficiencias por la inadecuada utilización de infraestructura y tecnología existente, reflejada en el desconocimiento de sistemas de producción de las asociadas. Por tal motivo, es necesario fortalecer el conocimiento de las asociadas en la organización y manejo organizativo en la visión de la empresa y la estructura organizacional. Añadido a esto se le suma la falta de conocimiento en la importancia del análisis de suelo, teniendo en cuenta que no todas las asociadas manifestaron realizar el estudio correspondiente, aprovechamiento del recurso agua y de registros de costos, ingresos y realización de actividades básicas de la actividad productiva.

El análisis de suelo ayuda a la determinación de disponibilidad de los nutrientes y de esta manera la probabilidad de respuesta a la fertilización. El 70% de las asociadas realizó el análisis de suelos, de igual manera, se puede obtener un mapeo de nutrientes en cada sitio. Como consecuencia que las asociadas al no realizar este análisis no delimitan los ambientes para el manejo diferenciado de insumos y prácticas de campo.

Como solución a esta situación, desde hace 4 años Servientrega y Corpoica tienen un convenio donde por 80 mil pesos consignados en cualquier oficina de Servientrega a cada agricultor se le entrega una bolsa para que tome la muestra del suelo y a los 12 días se le envía por correo los resultados. Esto es algo que las asociadas desconocen, posiblemente por varias razones, entre ellas: por su falta de contacto con la ciudad, por su falta de lectura y escritura o como arrojaron las encuestas o por su falta de capacitación.

Igualmente, los canales de comercialización no están abiertos y esto cierra las puertas para vender las cosechas. Esto se percibe en la asociación bajo nivel de pertenencia a pesar de las respuestas del diagnóstico. Por consiguiente, surge de ahí la necesidad de hacer referencia al fortalecimiento de la planeación y a la articulación con agentes productivos y

posicionamiento empresarial y de marca. Por otro lado, estas deficiencias traen como manifestaciones la falta de sostenibilidad de la asociación y con esto se presentan dificultades para mejorar e innovar, al mismo tiempo que, se ve el bajo rendimiento y el poco volumen de producción que afecta el margen de ganancia y los costos, y lo que, a su vez, afecta directamente la economía de las asociadas y su calidad de vida. Aunado a todos estos elementos, otro de mayor importancia que vendría a ser la pérdida de oportunidades comerciales.

A partir de la aplicación de los instrumentos y la información obtenida se pudo verificar que en el árbol del problema sí estaban planteados correctamente las deficiencias que en realidad están afectando a la asociación y que deben empezar a mitigarse o corregirse.

En primera instancia se debe fortalecer el trabajo en equipo, la falta de comunicación es un elemento que no permite que las asociadas compartan sus ideas, sentimientos o puntos de vista y esto conlleva a la desintegración como organización. De tal manera que debe fortalecerse el tema de los canales de comunicación y de relaciones interpersonales. Otro aspecto que debe fortalecerse es la capacitación para gestionar iniciativas y proyectos para que el gobierno local les garantice el mejoramiento de las vías de acceso a los predios para poder sacar sus cosechas al mercado. De igual manera, el acceso permitiría que las entidades asesoras lleguen a prestar sus servicios y no tengan como excusa esta deficiencia en las vías. Unas vías en mal estado afectan directamente la producción y por ende los costos de los insumos y de los productos. (ver Anexo 2).

Las capacitaciones y el acompañamiento sobre buenas prácticas en el área administrativa es una necesidad imprescindible en una asociación donde casi la totalidad de las participantes manifiesta no recibir ningún tipo de asistencia técnica. El hecho de no ser asistidas técnicamente genera un efecto dominó en la asociación pues las prácticas productivas se vuelven informales y esto conlleva a que ninguna socia lleve registros de la

producción en sus fincas. Si las mujeres no llevan registro individual de su producción significa que la asociación no tiene registros generales de sus miembros ni un conglomerado de hectáreas cultivadas, ni el número de cargas anuales de toda la asociación. Esta deficiencia va ligada también con las dificultades que existen en la asociación para acceder a convocatorias, gestionar recursos y mejorar e innovar en la producción de café y diversificar su producción.

Con todo lo expuesto se puede decir que, existen solo dos salidas para la comercialización de la producción, una opción para mejorar los ingresos es buscar nuevos compradores y abrir las puertas a nuevos mercados. Si el objetivo es llegar a la exportación es necesario que las fincas empiecen a buscar certificaciones de buenas prácticas agrícolas (BPA) y en este sentido, la gerencia de la asociación tiene una importante tarea para incorporar en sus objetivos que los predios sean certificados. Adicionalmente, el hecho de llevar más de dos años sin recibir apoyo en forma de recursos de crédito para realizar proyectos y no socializar los productos derivados del café, lleva a plantear la necesidad de buscar otras alternativas que mantengan a la asociación en constante actividad. Por eso se desprende que hay que fortalecer el manejo de recursos y manejo de costos para finalmente hablar del manejo de personal y el manejo de cuentas bancarias

Finalmente, para fortalecer el manejo de estos recursos y de otras directrices gerenciales, este proyecto estuvo asociado con técnicas, procesos, procedimientos, metodologías, y herramientas para mejorar la toma de decisiones y la optimización en la asignación de los recursos para dar solución a cualquier problema que se le presente a la organización. De igual manera, las mismas herramientas, se emplearían para el aprovechamiento de cualquier oportunidad que se presente para mejorar en vista de una proyección o expansión a futuro, que luego deberán ser ejecutadas con arreglo a un plan de trabajo y un estricto modelo de seguimiento, monitoreo y gestión del riesgo desde la gerencia

de la asociación. Estas áreas que presentaron las deficiencias y requieren de estos elementos se pueden apreciar mejor en la siguiente tabla:

**Tabla 4.**

*Principales áreas con deficiencias en la asociación*

<b>Primeras deficiencias</b>	<b>Variables</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Critico</b>
Gerencia y cultura de proyectos	Gerencial		X
Trabajo en equipo y comunicación	Administrativas	X	
Costos-finanzas y contaduría	Administrativas		X
Capacitaciones técnicas	Técnicas	X	
Manejo de suelo y agua	Técnicas	X	
Proceso de beneficio de café	Técnicas		X
Canales de distribución y aprovisionamiento	Comerciales		X
Aplicación del marco normativo	Legal		X

Fuente: elaboración propia

## 8. Temáticas de los talleres impartidos a la asociación

Este capítulo del trabajo tiene como propósito mostrar la forma como se dio a conocer a las asociadas los principales conceptos relacionados con la construcción de estrategias gerenciales para dinamizar la producción y comercialización de productos agropecuarios y en particular el café. Es importante tener en cuenta que el ejercicio partió de la identificación de debilidades halladas en el diagnóstico inicial para a partir de ellas construir estrategias gerenciales y sacar adelante la asociación.

- Falta de visión y manejo organizativo de la empresa
- Falta de una estructura organizacional en la empresa que favorezca los procesos
- Bajo nivel de escolaridad de las asociadas
- Manejos de recursos financieros o de cuentas con capital.
- Bajo volumen de producción por año
- Falta de asistencia técnica
- Modelos distintos de comercialización

A partir de las anteriores debilidades se hizo una presentación con los conceptos más relevantes para la construcción de las estrategias gerenciales que nos permitan fortalecer la asociación.

### TEMA 1: Manejo organizativo en la visión de la empresa

En este bloque se efectuó una exposición sobre la clasificación de las organizaciones y los principios que rigen la empresa agropecuaria y en particular las organizaciones del sector solidario. Por ejemplo, la definición de beneficios, utilidades, eficiencia, y mirar cómo los cambios generan nuevas oportunidades. También se planteó el concepto de gestión en lo

concerniente a la planificación, la organización, el control, la dirección y las funciones de la gerencia. Finalmente, se abordaron las características de un buen gestor.

#### TEMA 2: Estructura organizacional

En este punto se dio a conocer a los asistentes aspectos conceptuales sobre la estructura de la organización, los principios para diseñar la estructura organizacional, la cadena de mando, el control administrativo, cómo funciona un organigrama y su respectiva importancia. También se realizó un énfasis particular en los tipos de estructura organizacional y los pilares de una organización, en organizaciones del sector solidario.

TEMA 3: Planificación de recursos: manejo de recursos, de costos, personal y cuentas bancarias de la asociación Cafetera Mujer Café Y Cocina Del Corregimiento Bruselas-Huila.

En este segmento del trabajo se expuso el concepto de estrategia y los componentes de un plan estratégico. Posteriormente se abordarán los beneficios de tener un plan estratégico y la mejor manera de formularla. También se realizaron actividades para elaborar un plan estratégico a partir de diferentes etapas como el análisis de la situación externa e Interna, el diagnóstico de la situación y el análisis FODA. Se trabajó en grupo el tema de las estrategias a nivel corporativo, de negocios y funcional. Además, se expusieron los factores clave de éxito como recursos humanos, tangibles y materiales y se finalizó con la elaboración de la declaración de objetivos: Misión y Visión de la organización.

#### TEMA 4. Elaboración de proyectos

En este segmento del trabajo, se les dio a conocer paso a paso como se construye un proyecto, teniendo en cuenta que el mismo parte de la definición de su título el cual indica en pocas palabras lo que se pretende realizar y queda consignado en la guía para formulación y ejecución de proyectos.

Cualquier tipo de proyecto cumple una serie de etapas y en cada una de ellas actúan actores diferentes. Se pueden identificar tres etapas claramente diferenciadas:

- La etapa de preparación del proyecto – Preinversión- (Ver guía para formulación proyectos)
- La etapa de ejecución y puesta en marcha.
- La etapa de operación o funcionamiento.

#### TEMA 5: manejo de costos

En este segmento del trabajo se habló de los costos como medida monetaria del valor de los inventarios de producción en proceso y de artículos terminados.

#### TEMA 6. Gestión de indicadores.

En este tema se les explico la importancia de contar con indicadores, con el fin de poder medir si los objetivos del proyecto se van cumpliendo, de acuerdo con las actividades planeadas. Ejemplos: Satisfacción de las asociadas, volumen de ingreso por ventas, volumen de producción, número de capacitaciones realizadas.

#### TEMA 7: Caso exitoso

Como caso exitoso en el mundo se dio a conocer el trabajo analizado sobre Café sostenible como negocio familiar en Uganda 2013, donde se plantearon un conjunto de herramientas que tienen como propósito motivar y prestar ayuda técnica a trabajadores de café y comerciantes, así como a profesionales dedicados a esta labor, a aplicar una perspectiva incluyente para desarrollar una serie de cadenas de café que actúan mejor y que aportan beneficios con trato igualitario a hombres y mujeres de diferentes grupos sociales y de diferentes rangos de edad. Dicho caso proporcionó enfoques teórico-prácticos y herramientas para todas las etapas de acompañamiento. Este trabajo se trata básicamente en la segunda versión del juego de herramientas de género en la Cadena de Valor publicado por Agri-ProFocus en octubre de 2013. El mencionado caso representa un exitoso modelo de trabajo y es un digno de ejemplo para aplicar en la asociación por las ganancias obtenidas y las mejoras en las líneas gerenciales.

#### TEMA 8: Comunicación asertiva

Respecto a este tema, en los talleres se les menciono la importancia del proceso de la comunicación asertiva, el cual permite una libre expresión de ideas, donde se pueden dar a conocer diferentes puntos de vista de forma clara, respetando las opiniones de cada uno de los participantes.

#### TEMA 9: Proyectos rurales para mejoramiento de vías

En este punto se hizo referencia de como ellas pueden acceder a proyectos para mejoramiento de sus vías de acceso y así mejorar el transporte de su producto.

#### TEMA 10: Producción y productividad de la actividad cafetera.

Este tema se reforzó con el caso exitoso, donde el señor Javier San Juan les conto acerca de sus experiencias y en la interacción recalco la importancia y esfuerzo de mejorar los niveles de producción y productividad por área. Las dos formas conocidas de hacerlo serían:

- Aumentando el área de producción, es decir que, si aumento mis hectáreas de cultivo, puedo aumentar la producción, esta implicaría más costo, ya que amplio el área de cultivo.
- Con la misma área sembrada mejoro los niveles de productividad por planta, mejorando proceso beneficio- fertilización- renovando el cafetal.

#### TEMA 11: Asistencia técnica

En el taller se trataba de persuadir a las asociadas de que la asistencia técnica constituye un factor importante para un pequeño o grande productor. Es un elemento fundamental en la asociación. Es integral. Es vital para cumplir con estándares de calidad de los productos y mejorar la producción y la productividad.

TEMA 12: Canales de comercialización (Buscar diferentes formas de comercialización- estrategia plan marketing)

Finalmente, en este punto se les hablo de la importancia de mejorar los volúmenes de producción a nivel representativo de la asociación, contar con estándares de calidad y buenas prácticas que exige el comercio y así poder ampliar sus canales de distribución. Para lograr mejorar los canales, se requiere mejorar los volúmenes a nivel representativo de la asociación. Estándares de calidad, buenas prácticas que exige el comercio y llegar a la estandarización.

### **8.1 Alcances de los Talleres Impartidos**

La reunión se llevó a cabo el jueves 23 y viernes 24 de mayo de 2019, de 8:00 am a 6:00 pm, en las instalaciones de la Asociación cafetera mujer café y cocina en el corregimiento de Bruselas, Huila. Las asociadas fueron convocadas por medio de la presidenta de la asociación quien se encargó de convocarlas a todas.

Ese día, el jueves 23 de mayo, más del 80% de las asociadas asistieron, (19 asociadas), las restantes (5 asociadas) no pudieron asistir por problemas de salud. Al parecer había una virosis en la región y era muy complicado cambiar las fechas porque ya se habían planeado con anticipación y era posible su reprogramación.

Todos los convocados a la reunión llegaron por sus propios medios y no hubo inconvenientes para empezar la jornada, el ambiente estaba tranquilo y a la expectativa de aprender. Lo mejor de la mañana fue la puntualidad que se obtuvo por medio de las dos partes y el recibimiento cordial. Eso fue un buen augurio.

El taller transcurrió muy bien ya que se cumplió a cabalidad con todo el cronograma planeado. Una de las primeras preguntas que se realizó fue ¿cómo pueden controlar los costos de producción para sacar cierta cantidad de café?, se dio respuesta de que se debe tener en cuenta los costos en que incurrieron en mano de obra, insumos (abonos, fertilizantes, plaguicidas), transporte para beneficiadero, entre otros.

Para las asociadas lo que más les interesó de la jornada fue el tema de trabajo en equipo, control de calidad en la producción de costos de café, estrategias gerenciales para trabajar como asociación y las alternativas de negocio para la utilización del beneficiadero. Por su lado, para las participantes todos los temas fueron de utilidad, teniendo en cuenta que eran interesantes y apropiados para tener un buen manejo dentro de la asociación, la participación fue muy activa. Todo salió como estaba planeado porque hubo mucha integración y participación.

El trabajo del experto resultó muy interesante ya que logró contar todo el proceso y la experiencia que ha vivido a través del café. Su nombre es Javier San Juan, un caficultor del corregimiento de Bruselas, Huila, emprendedor que tiene tiendas de café en Bruselas y Pitalito, ha tenido reconocimiento la mejor finca certificada en el sur del Huila y premios a mejor taza de calidad. Se eligió invitado gracias al renombre que tiene en la región y a la confiabilidad que genera en las asociadas una persona de la misma región a la que empresarialmente le ha ido muy bien.

La reacción de las asociadas ante el experto estuvo enmarcada por la atención a cada tema que se planteaba y explicaba, además, se presentó mucha interacción por las dos partes. La sensación al final de la jornada fue muy agradable, se vio disposición de todas las asociadas, un grado importante de responsabilidad y participación. Un comentario para tener en cuenta por parte de una asociada fue que la asociación ha decaído por falta de compromiso y desinterés por parte de ellas mismas. A partir de esto se comprometieron a trabajar en equipo por la asociación, a poner en práctica las estrategias gerenciales que le suministramos.

Cuando se les interrogó si tenían alguna queja o malestar por el proceso de investigación adelantado, respondieron que ninguna. Que se sentían muy a gusto con el trabajo. Finalmente, la despedida se caracterizó porque las asociadas quedaron muy

agradecidas y conformes con la actividad, quedaron con estrategias nuevas para empezar a trabajar por la asociación.

## **8.2 Aplicación del Test de Salida**

Asimismo, el desarrollo de esta investigación y la información recolectada se hizo de manera manual a través de la fase descriptiva e interpretativa. Esto se llevó a cabo por medio del análisis del cuestionario y ejercicio que fueron diligenciados y posteriormente interpretados con el fin de codificar los datos obtenidos y relacionar los conceptos para distribuirlos en patrones comunes acorde a las categorías plateadas en el anteproyecto.

El plan de análisis que se seleccionó para esta parte del trabajo fue la triangulación, pues ella nos permitió obtener información de diferentes asociadas ya que como afirma Creswell (2017) “en la investigación cualitativa, la convergencia de las fuentes de información, visiones de investigadores, teorías diferentes y metodologías diferentes representan la triangulación de ideas con el objetivo de ayudar a soportar el desarrollo de los temas” (p. 169).

Los resultados que arrojó el test de salida es que después de la jornada lo que les queda a las asociadas es mayor conciencia para la toma de decisiones, esta conciencia se materializa por medio de mayor participación y actitud positiva. Otro aspecto importante que deja la investigación es que las asociadas aceptan las debilidades y descubren que hay herramientas que les servirá para mejorar la asociación.

Las debilidades quedaron establecidas como falta de compromiso, falta de trabajo en equipo y participación de las jornadas. Esto es una situación que debilita cualquier organización máxime cuando los recursos escasean y existen dificultades familiares entre los miembros. También se habló del hecho de no aprovechar las ayudas y la falta de motivación. Estas debilidades generan falta de gestión y cumplimiento.

Con respecto a las fortalezas, a partir de la capacitación las asociadas manifestaron que poseían conocimiento técnico, que saben que todas tienen constancia para trabajar, cuentan con las herramientas y, sobre todo, que tienen la materia prima que son los lotes y el café. Por otra parte, con relación a las debilidades las asociadas reconocieron que la falta de compromiso es algo que deben trabajar fuertemente. De igual manera la falta de responsabilidad y en algunos casos el egoísmo.

Con relación a las amenazas se encontró que la asociación podría llegar a desaparecer, que las cooperativas están tomando más fuerza y les están ganando terreno. También se encontró que se están incumpliendo los estatutos y esto podría generar graves consecuencias. Por el lado de las oportunidades se acordó que se pueden emprender nuevos proyectos, mejorar la calidad del café y finalmente, el reconocimiento público si se logra la calidad. Además de lo anterior, las jornadas junto a las asociadas dejan el compromiso de que de ahora en adelante se buscará asistir a las reuniones y tratar de elevar la participación desde todos los puntos de vista.

### **8.3 Balance del Test de Salida**

Las áreas de oportunidad detectadas en la asociación se fortalecieron con un taller de fuentes de financiamiento y las entidades responsables de estas convocatorias. Entre los temas destacados y que mayor atención llamó de las asociadas estuvieron las acciones que podrían realizar con las utilidades que se pudieran conseguir a futuro, sobre la utilización de créditos bancarios como fuente de financiamiento y sobre la elaboración de proyecciones de ventas y costos, ya que estos temas son importantes para el buen manejo de la asociación.

Hay una necesidad de capacitación dirigida a las asociadas en temas administrativos y de gestión empresarial, temas que al ser abordados en talleres de capacitación teórico – prácticos, permiten lograr un mejor desempeño laboral de las asociadas. Se puede notar que en todos y cada uno de los aspectos evaluados, hubo un incremento de conocimiento gerencial

en las personas que participaron en este trabajo. Este es el primer paso que origina la generación de competencia gerencial, un personal con la actitud y motivación para aceptar y apropiarse del conocimiento.

Ahora bien, debe entenderse que por sí solo y de acuerdo a los resultados obtenidos del instrumento aplicado después de la capacitación a las asociadas, hubo una mejoraría considerable en la apropiación de las competencias gerenciales, pero un programa de capacitación no garantiza el éxito de ninguna asociación si no hay unos asociados comprometidos, si no se forma parte de una cadena de actividades que las organizaciones deben realizar para mantener la competitividad, y esto es clave porque se puede también que el 100% de las asociadas están interesadas en su crecimiento a corto y mediano plazo.

Las competencias que deben poseer las asociadas deben responder al direccionamiento estratégico de la asociación de tal forma que se constituyan en elementos críticos de éxito. La tecnología forma parte dinámica de los procesos al interior de las asociaciones. De todas maneras, las asociadas son las personas esenciales que dinamizan los grupos, pero más importante aún es la capacitación, ya que de ninguna forma se le podrá exigir a una asociada resultados satisfactorios si no existió un procedimiento de inducción de acuerdo a las actividades que desempeñaría en la asociación. Por tal motivo es relevante que un programa de capacitación estructurado no sea solo de manera inicial si no que mantenga un seguimiento constante.

Se utilizó en el estudio de las prácticas gerenciales la entrevista y la encuesta, ya que en la investigación era importante su abordaje para el análisis desde el discurso, donde los sujetos de la investigación pudieran dar su punto de vista y usar su sentido común sin sentirse intimidados. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

Se puede decir que, al realizar una investigación cualitativa la entrevista iba a permitir intercambiar información con el fin de llegar a los objetivos planteados. En el presente trabajo se hizo necesario la interacción y diálogo directo e interactivo entre las investigadoras y las asociadas, con una intencionalidad y un objetivo implícito orientado a obtener información sobre acontecimientos, experiencias y aspectos subjetivos en relación a las prácticas gerenciales que poseen. Por lo cual, la entrevista semiestructurada facilitó las narrativas de las asociadas, donde plasmaron sus creencias y prácticas. Hernández (2014) afirma “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p.403). De esta manera, el entrevistador posee una herramienta con la cual podrá profundizar en las categorías establecidas durante la investigación cualitativa. Para el análisis de esta investigación se realizó el análisis inductivo de los relatos y patrones comunes, donde se llevaron a cabo juicios de valor con el propósito de conocer e indagar las opiniones de las asociadas con respecto a las prácticas gerenciales. Creswell (2017) afirma: esta ilustración muestra un análisis inductivo que comienza con la información sin trabajar y que consiste en múltiples fuentes de información ampliándose luego en varios temas específicos hasta los temas más generales representados por las dos perspectivas.

#### **8.4 Guía para la Formulación y Ejecución de Proyectos de Carácter Productivo**

Como resultado de la investigación se generó una guía básica para la formulación y ejecución de proyectos de carácter productivo. El modelo de presentación para la población objeto de la presente investigación se muestra en el anexo 12.

### **8.4.1 Elementos claves para presentar un proyecto**

#### **8.4.1.1 Aspectos Generales**

##### ***Propósitos***

Para efectos de algunas notas o ejemplos de esta guía se ha tomado como referente la posibilidad de implementar un proyecto agroindustrial de producción de jugos y conservas.

1. Promover el trabajo organizado para formular y gestionar proyectos productivos en la asociación cafetera mujer, café y cocina del corregimiento Bruselas - Pitalito Huila.
2. Brindar instrumentos didácticos como soporte para la gestión técnica y administrativa de proyectos.

##### ***Planeación a corto y mediano plazo de una empresa.***

Los criterios de plazo para la planeación de una empresa establecen:

1. Corto plazo abarca un año.
2. Mediano plazo de dos a tres años
3. Largo plazo: puede abarcar cinco años o más.

##### ***Antecedentes***

Para iniciar la formulación de un proyecto productivo es importante tener en cuenta:

1. Realizar un diagnóstico en el contexto social con la comunidad.
2. Seleccionar la población con mayor afectación por un problema o necesidad.
3. Realizar un listado de los problemas que identifiquen compañía de los miembros de la comunidad, para que logren identificar cual es el principal.

Esta actividad se puede abordar mediante el mecanismo de lluvia de ideas, con el objeto de identificar el problema principal que afecte a la comunidad .

4. Una vez identificado el problema principal se deberá identificar su origen o causas y verificar las consecuencias que la situación o acción está generando y como puede afectar a la comunidad y/o asociación.
5. Identificar propósito del proyecto. Es decir que buscamos la ejecución del proyecto objeto de estudio.

**Figura 37.**

*El Proyecto como Solución de Problemas*

***El proyecto como solución de problemas ¿para qué realizar proyectos?***

Un proyecto es un instrumento de gestión

Lograr conseguir recursos con otras entidades e instituciones para poder ejecutar y operar el proyecto.

Contribuye significativamente con la planificación local y regional



Contribuye con la búsqueda de soluciones viables a los problemas sociales.

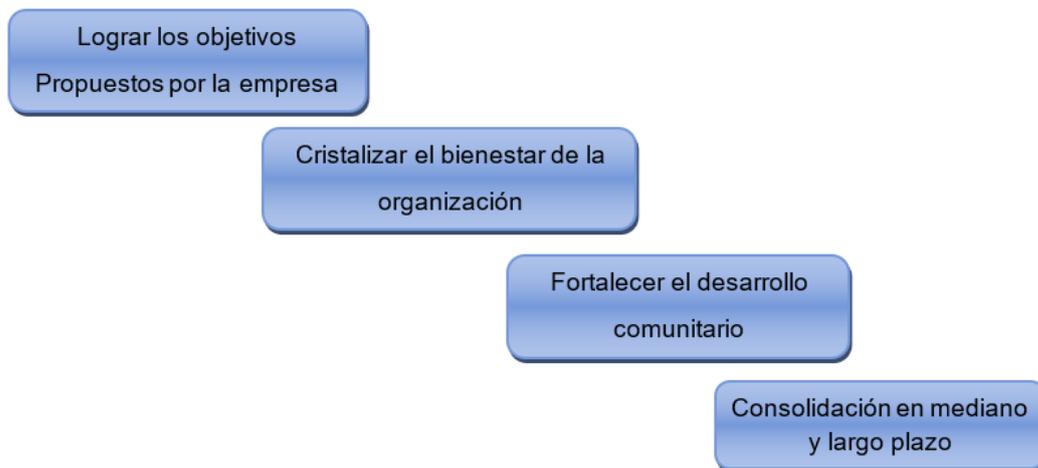
Aprovechar la oferta institucional— soporte técnico— financiamiento, etc. Es decir, permite aprovechar los programas que ofrecen instituciones del estado para promover y ejecutar proyectos.

Impulsa el desarrollo local y regional

Fuente: elaboración propia

**Figura 38.**

*Los Proyectos como Unidades Operativas de las Iniciativas Empresariales*

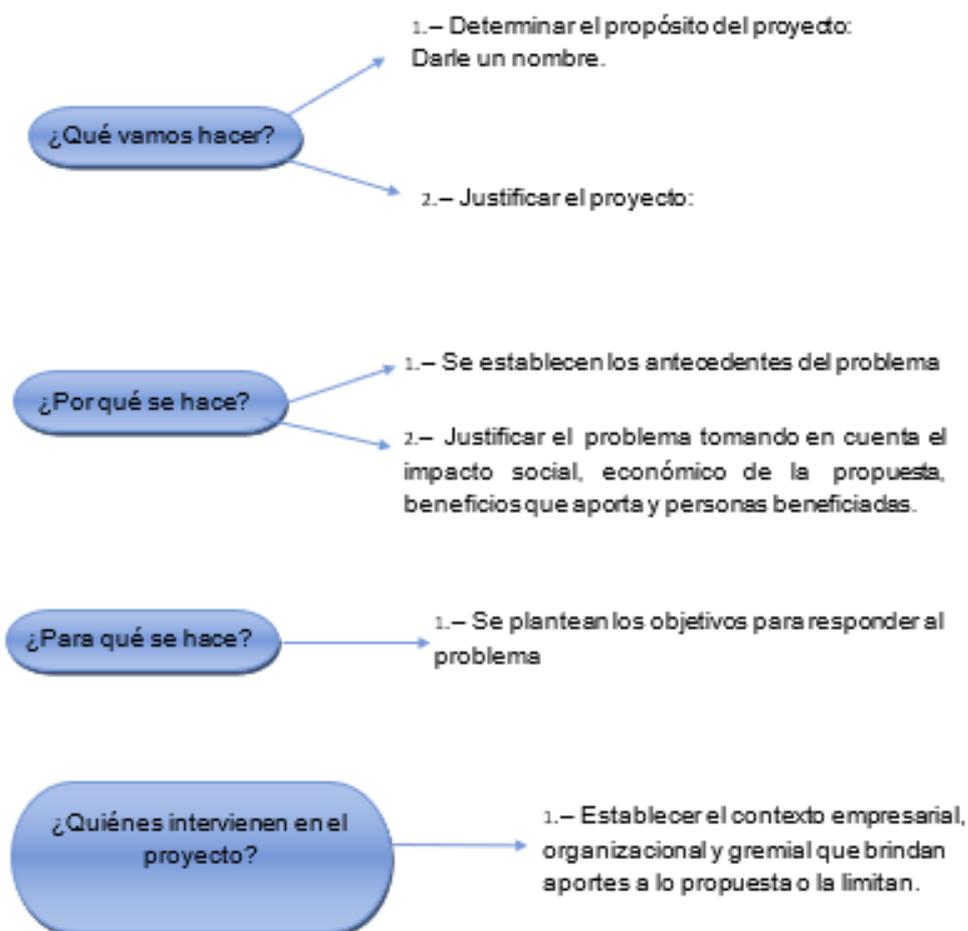


Fuente: elaboración propia

**8.4.1.2 Lineamientos básicos para la formulación y ejecución de proyectos.** Todo proyecto parte de una idea, la cual va a permitir detectar un conjunto de problemas y darle prioridad al de mayor importancia y responde a los siguientes interrogantes:

**Figura 39.**

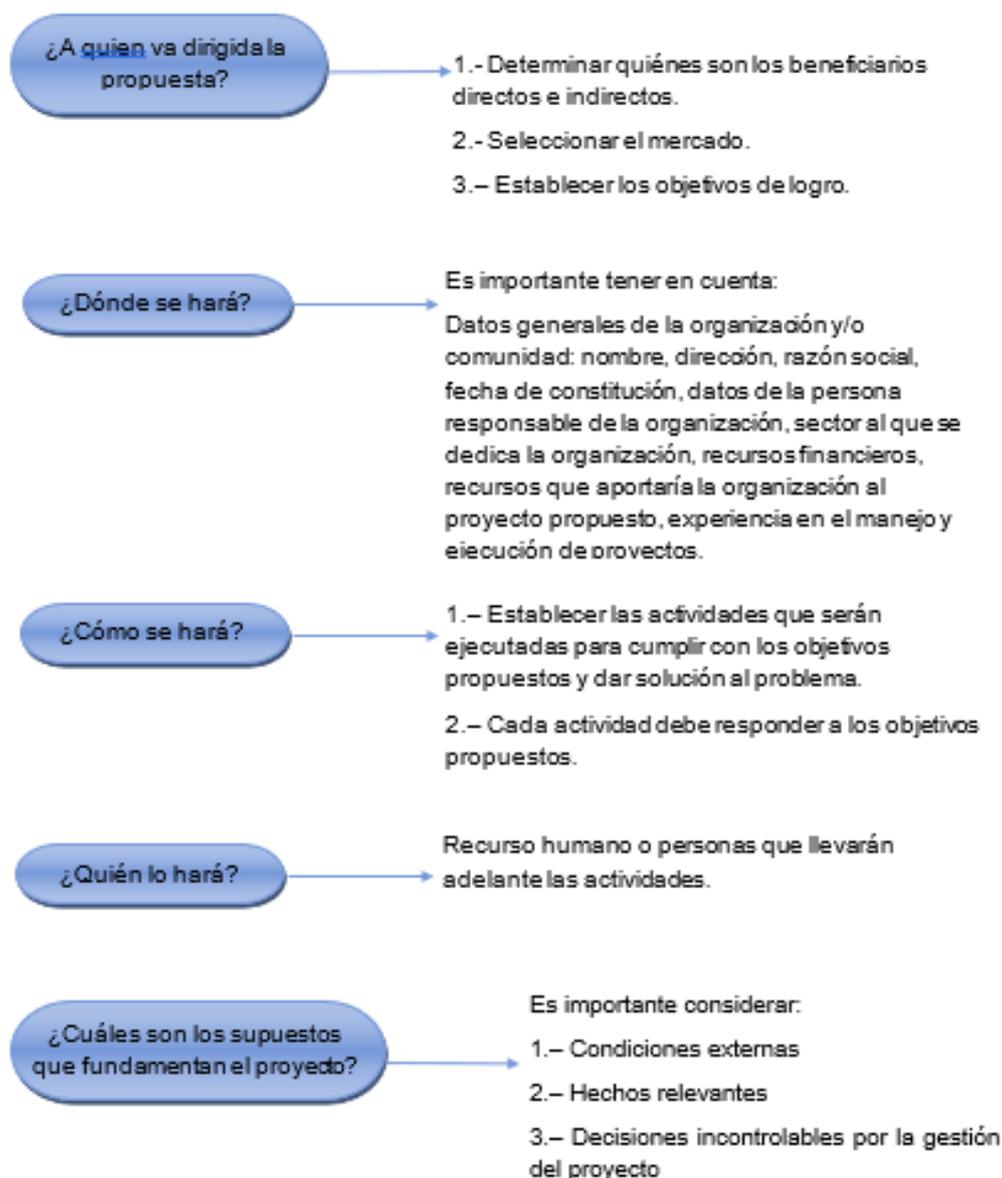
*Grupo de Interrogantes I*



Fuente: elaboración propia

**Figura 40.**

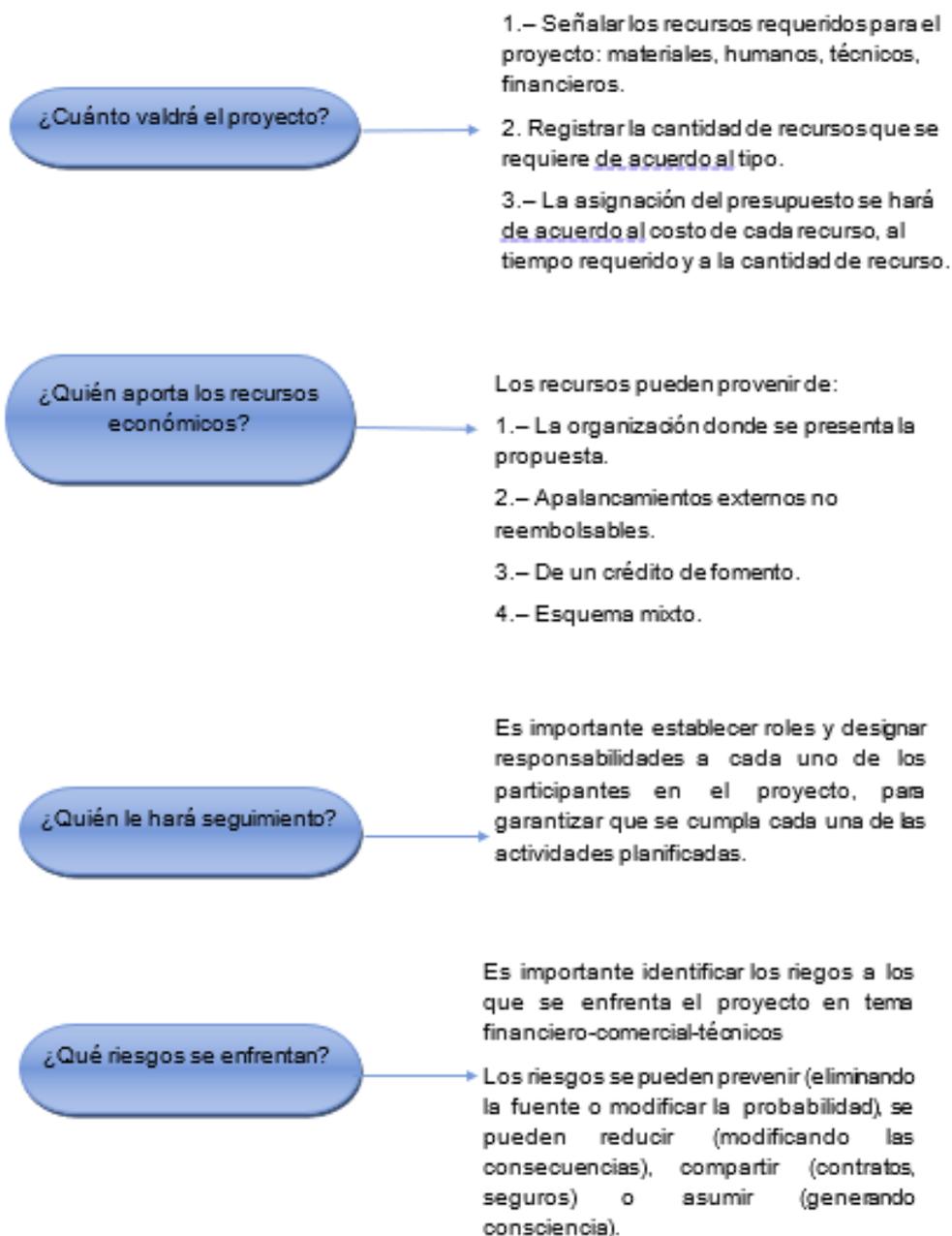
*Grupo de Interrogantes II*



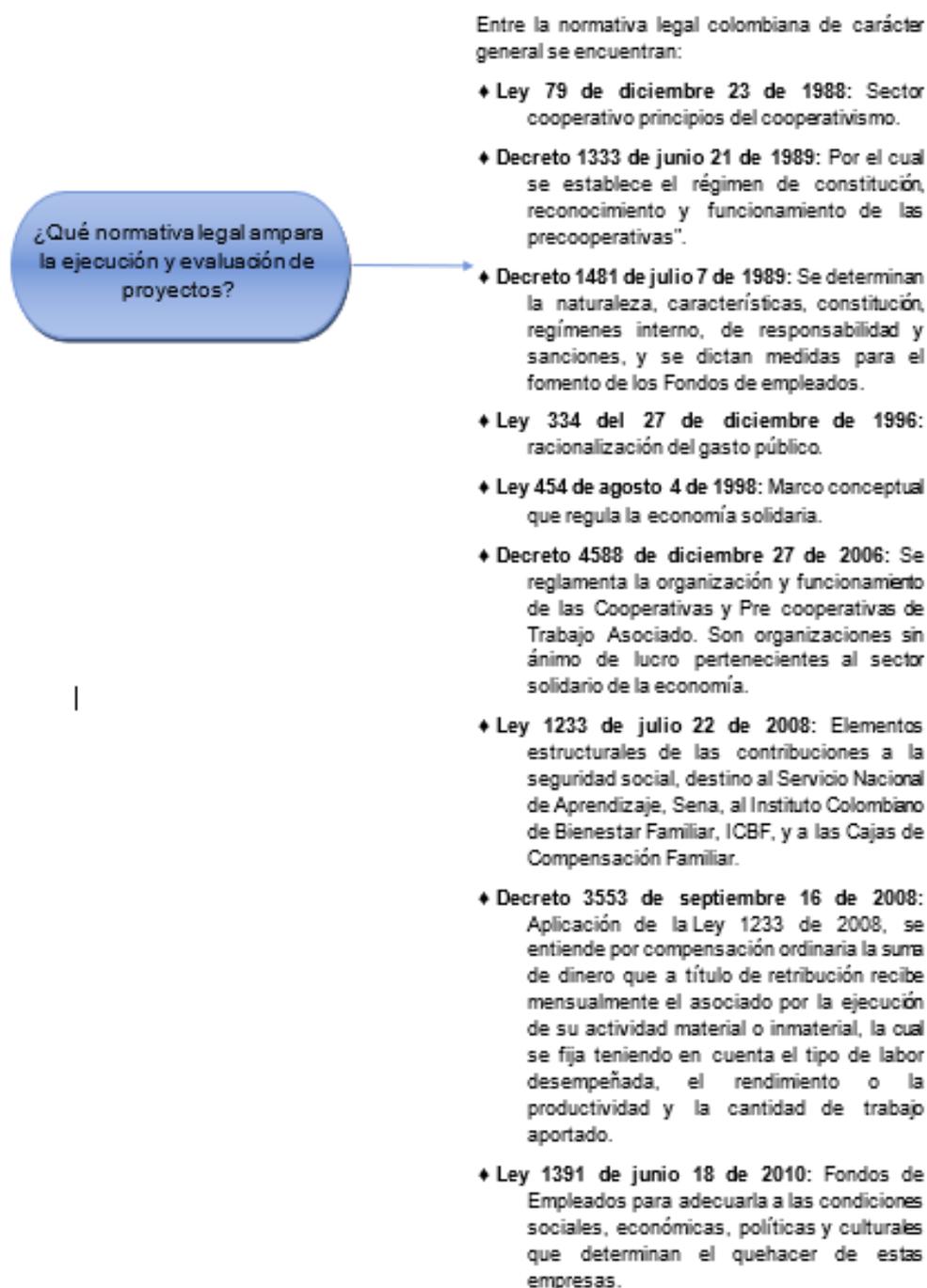
Fuente: elaboración propia

**Figura 41.**

*Grupo de Interrogantes III*



Fuente: elaboración propia

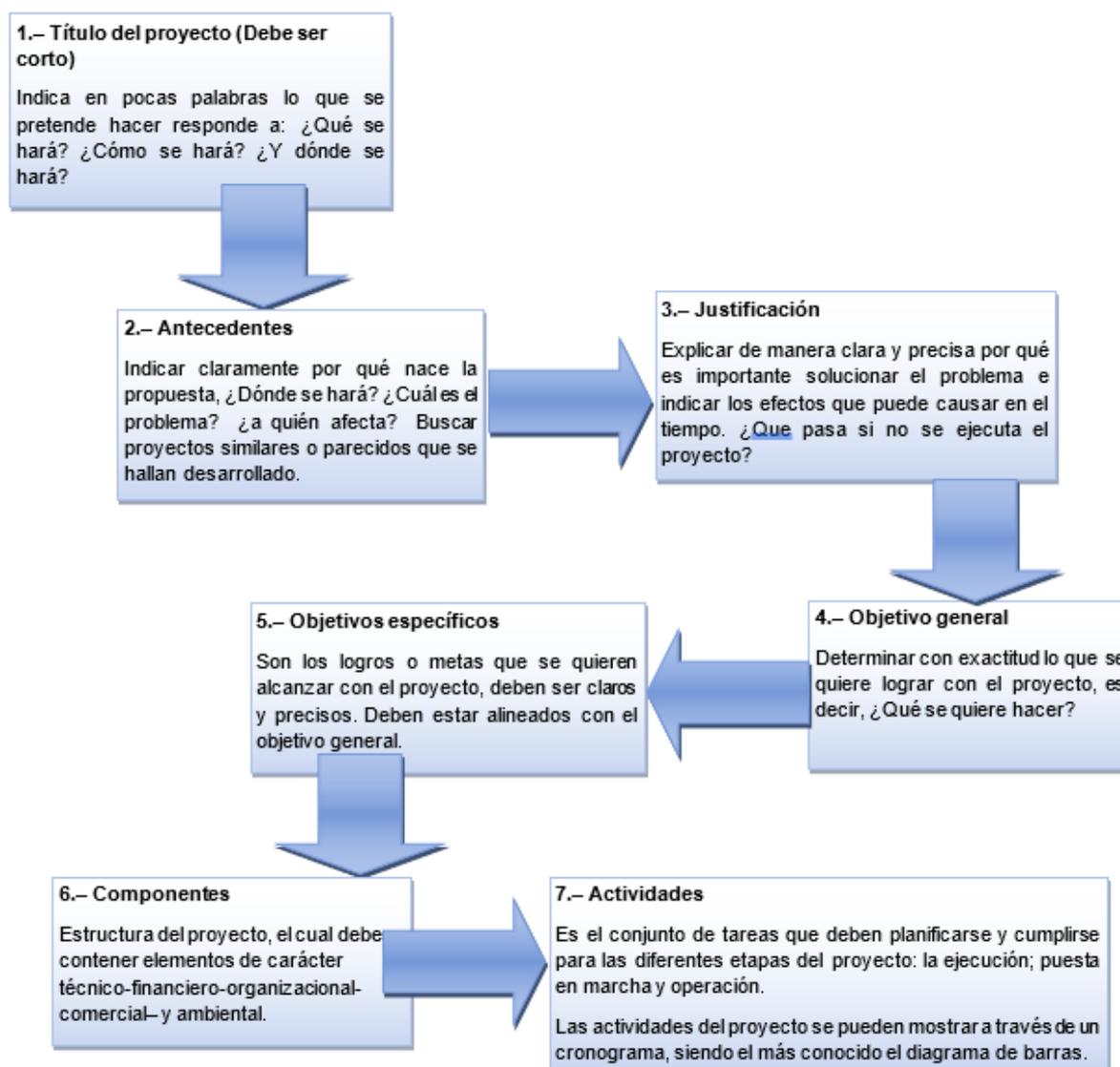
**Figura 42.****Grupo de Interrogantes IV**

Fuente: elaboración propia

## 8.4.2 ¿Cómo se construye el proyecto?

Figura 43.

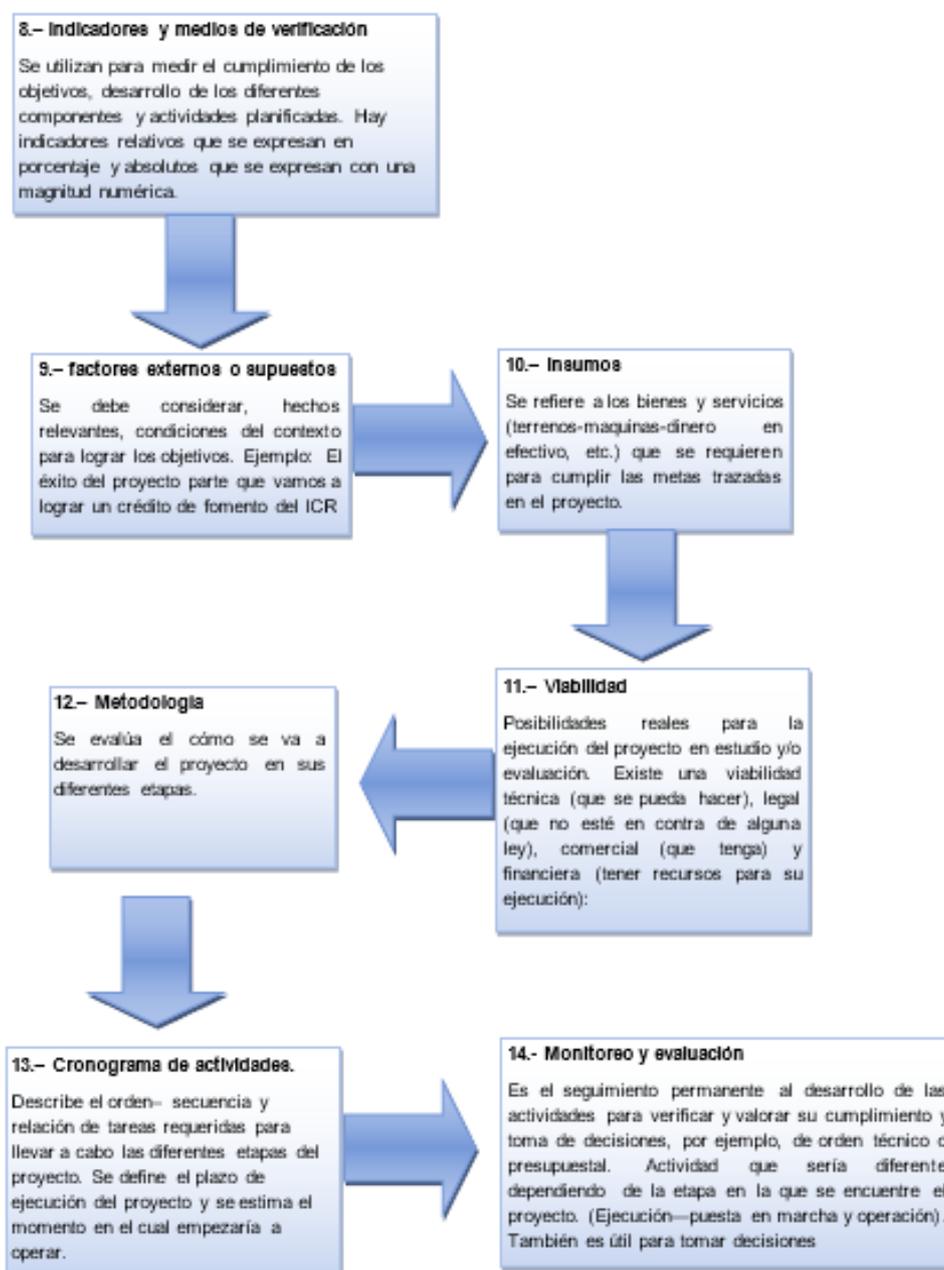
Cómo se construye un proyecto I



Fuente: elaboración propia

Figura 44.

## Cómo se construye un proyecto II



Fuente: elaboración propia

## 8.4.3 Grado de elaboración de un proyecto

Para efectos de esta guía, los proyectos a tratar son los productivos, que tienen como finalidad crear o incrementar la capacidad de transformación de insumos y materias primas,

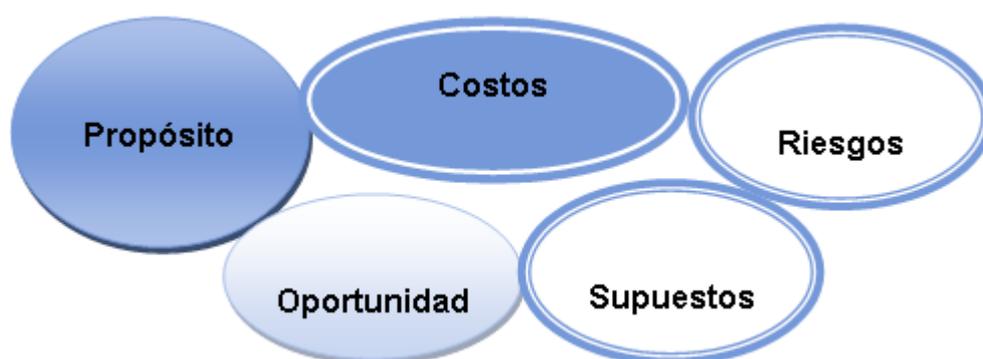
con el fin de abastecer el mercado local, regional, nacional o exterior. Ejemplos: Planta de lácteos, fábrica de producción de alimentos, montaje de un cultivo de cítricos.

Una vez establecido el grupo al que pertenecerá el proyecto se debe seguir un proceso iterativo que parta de la idea del proyecto identificado.

1. *Idea del proyecto.* Es la primera aproximación de cómo queremos solucionar el problema identificado. Para el efecto debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

**Figura 45.**

*Aspectos importantes para la idea del proyecto*



Fuente: elaboración propia

2. *Perfil de un proyecto.* Es un documento que nos muestra las diferentes alternativas de solución al problema identificado, junto con el respectivo análisis de viabilidad en cada uno de sus componentes.
3. *Prefactibilidad.* Es el estudio previo de una iniciativa preseleccionada en el perfil para establecer si es viable para su ejecución. Las etapas de la 1 a la 3 se nutren de información de referencia y secundaria, complementada con alguna observación directa.

4. *Factibilidad*. Es una fase de mayor profundización que contribuye con la obtención y análisis de información técnica, social, económica, ambiental, política en aras de facilitar la toma de decisiones en la implementación de un proyecto. A diferencia de las anteriores etapas este estudio requiere de un levantamiento de información detallado a nivel de fuentes primarias.

#### **8.4.4 Etapas del proyecto**

1. *Etapas de pre-inversión*. Esta etapa permite constituye todos los estudios, análisis que se quieren abordar, el análisis y exploración de la propuesta para definir la inversión y contempla: Las condiciones técnicas y económicas, idea, perfil del proyecto, el estudio de prefactibilidad y el estudio de factibilidad.
2. *Etapas de ejecución*. Responde a la aplicación o puesta en práctica de las actividades planificadas, Dentro de ella se encuentran: Organización, ejecución de actividades, control y seguimiento y Resultados (generar condiciones para producir un bien o servicio).
3. *Fase de operación*. Corresponde a la etapa del proyecto donde se pone en funcionamiento. Representa la producción de los bienes o servicios y por ende entrega de resultados y lo largo de la vida útil del proyecto.

#### **8.4.5 Fuentes de financiamiento para desarrollar proyectos productivos.**

Para definir las fuentes de financiamiento debemos definir primero lo siguiente:

1. *¿De qué magnitud es el proyecto?* Se debe tener claro el presupuesto del proyecto.
2. *¿Cómo está distribuido el presupuesto?* El presupuesto puede estar distribuido en diferentes tipos de inversiones (fijas-diferidas-inyectar capital al proyecto):

- a. Fijas: Son todas aquellas inversiones que requiere el proyecto asociadas con su capacidad productiva, pueden estar representadas en: Construcción beneficiadero, compra terreno, vehículo, etc.
  - b. Diferidas: Son derechos adquiridos y servicios necesarios para el estudio e implementación del proyecto. Ejemplo: Licencias y depreciación de activos.
  - c. Capital de trabajo: Recursos que requiere el proyecto para atender las operaciones de producción y comercialización de bienes o servicios. Y se contempla un presupuesto para dar inicio al ciclo productivo del proyecto en su fase de funcionamiento. Ejemplo: Adquisición de insumos y materia prima, mano de obra, costos de comercialización, etc.
3. *¿Sabe dónde y cómo hacer la solicitud?* Ingresar desde tu computador a la siguiente dirección y podrás obtener más información:
- <https://es.slideshare.net/angelcamargo/credito-de-fomento>.

#### **8.4.5.1 ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento?**

1. *Recursos propios.*
2. *Crédito de fomento.* Son líneas especiales de crédito que apoyan el desarrollo de sectores especiales a través de entidades como: Bancóldex, Finagro y Findeter.
3. *Convocatorias del Sector—Presentación de propuestas.*
4. *Cooperación Internacional.*
5. *Sistema general de regalías—SGR.*
6. *Recursos de crédito de libre inversión.* Se pueden obtener en un banco o entidad financiera, si bien sus tasas de interés no son cómodas y el plazo para

el pago de este no es tan largo. Constituye la última opción que debería utilizar un inversionista, teniendo en cuenta que es uno de los más costosos.

A continuación, el detalle de cada uno:

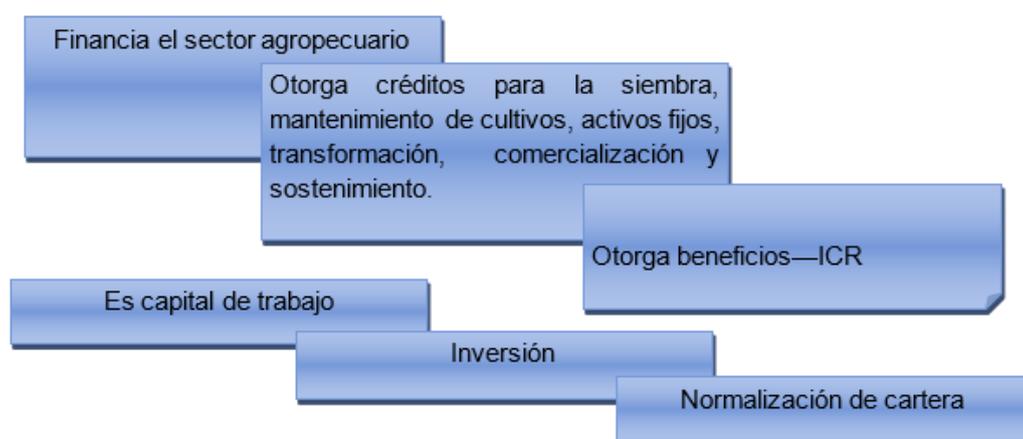
1. *Recursos propios*. Son los que aporta la asociación proveniente de aportes socios, descapitalización de algún activo – aportes extraordinarios– caja de la asociación.

2. *Crédito de Fomento*. Frente a este, se encuentra Bancóldex, quien respalda el plan estratégico de exportador mediante líneas tradicionales capital de trabajo, inversión en activos fijos y diferidos, creación, capitalización y adquisición de empresas y consolidación de pasivos. Adicionalmente ofrece cursos virtuales gratuitos para fortalecer el conocimiento de las personas en diferentes temas empresariales.

Por otra parte, Finagro es un mecanismo que opera bajo la figura de redescuento en una entidad financiera—banca comercial. Para poder acceder hay que cumplir unos requisitos asociados con la ejecución de un proyecto.

#### **Figura 46.**

##### *Funcionamiento de Finagro*



Fuente: elaboración propia

Para acceder al crédito se requiere: a) que el intermediario financiero después de realizar el estudio de solicitud de crédito debe realizar el registro de la operación ante Finagro, b) que la operación esté soportada en un título valor a cargo del deudor o si es por leasing que exista un pagare o un contrato, 3) que se encuentre bien clasificado el deudor en cuanto al tipo de productor, siendo la información requerida para pequeños productores, un formato diligenciado por el intermediario financiero con información de valor a solicitar y la actividad o proyecto que realizara con el crédito y para medianos y grandes productores se solicita un proyecto formulado en formatos que defina e intermediario financiero.

Sobre los ICR (Incentivo a la Capitalización Rural) es un derecho personal intransferible que, previo el cumplimiento de determinadas condiciones, se da a toda persona natural o jurídica que ejecute un nuevo proyecto de inversión financiado total o parcialmente, con un crédito redescontado en el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, FINAGRO, de conformidad con lo dispuesto en este título y en las reglamentaciones que expida la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario, CNCA.

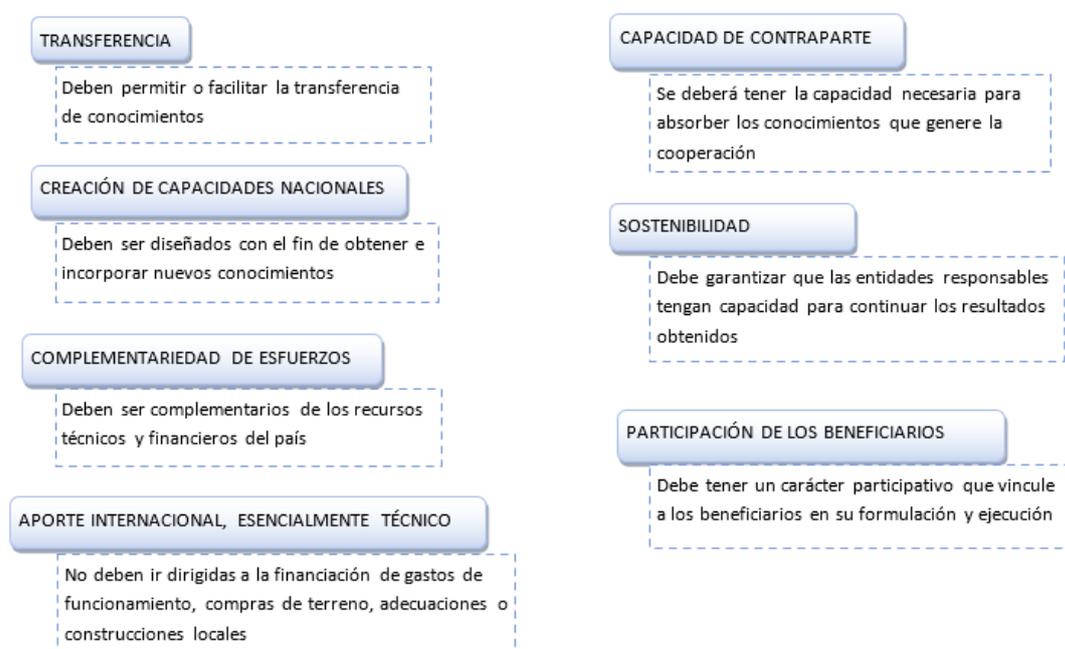
*3. Convocatorias del Sector y presentación de propuestas.* Para optar a este tipo de financiamiento debe cumplir con los requisitos legales, técnicos, administrativos y tener experiencia en la gestión de proyectos. El aporte que da el sector público o privado para promover una iniciativa no es un crédito. Tiene reglas y requisitos. Se tiene que cumplir con obligaciones, tareas, reportes, auditorías. Las convocatorias del sector dependen de la dinámica del gobierno de turno a nivel nacional o departamental y las entidades que trabajan con el sector (agencias cooperación internacional, departamento entidad social, ministerio del interior, ministerio de agricultura, ministerio de prosperidad social o Sena)

El mecanismo para poder acceder a este aporte debe ser cumpliendo los términos de referencia o bases de selección que la entidad ha dispuesto para tal fin, acatando metodología, formatos de presentación y cronograma establecido.

4. *Cooperación internacional*. Esta opción está en etapa de declive, ya que Colombia entró a formar parte de la OCDE. Están relacionados con el apoyo que brindan otros países para incrementar el desarrollo económico y social de un país, a través de la transferencia de tecnología de vanguardia, experiencias, conocimientos y recursos. Por lo que los proyectos deben contar con los siguientes criterios:

**Figura 47.**

*Criterios para acceso a cooperación internacional*



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la cooperación financiera, la cual se ofrece por algunas fuentes, mediante asignación de recursos financieros para apoyar proyectos, se divide en reembolsable y no reembolsable: Los Reembolsables son créditos con unas condiciones de interés y tiempo favorables; los no reembolsables, recursos en efectivo asignados por algunas fuentes con el objetivo de apoyar proyectos o actividades de desarrollo.

5. *Sistema General de Regalías*. Para acceder a los recursos del SGR se debe tener en cuenta lo siguiente:

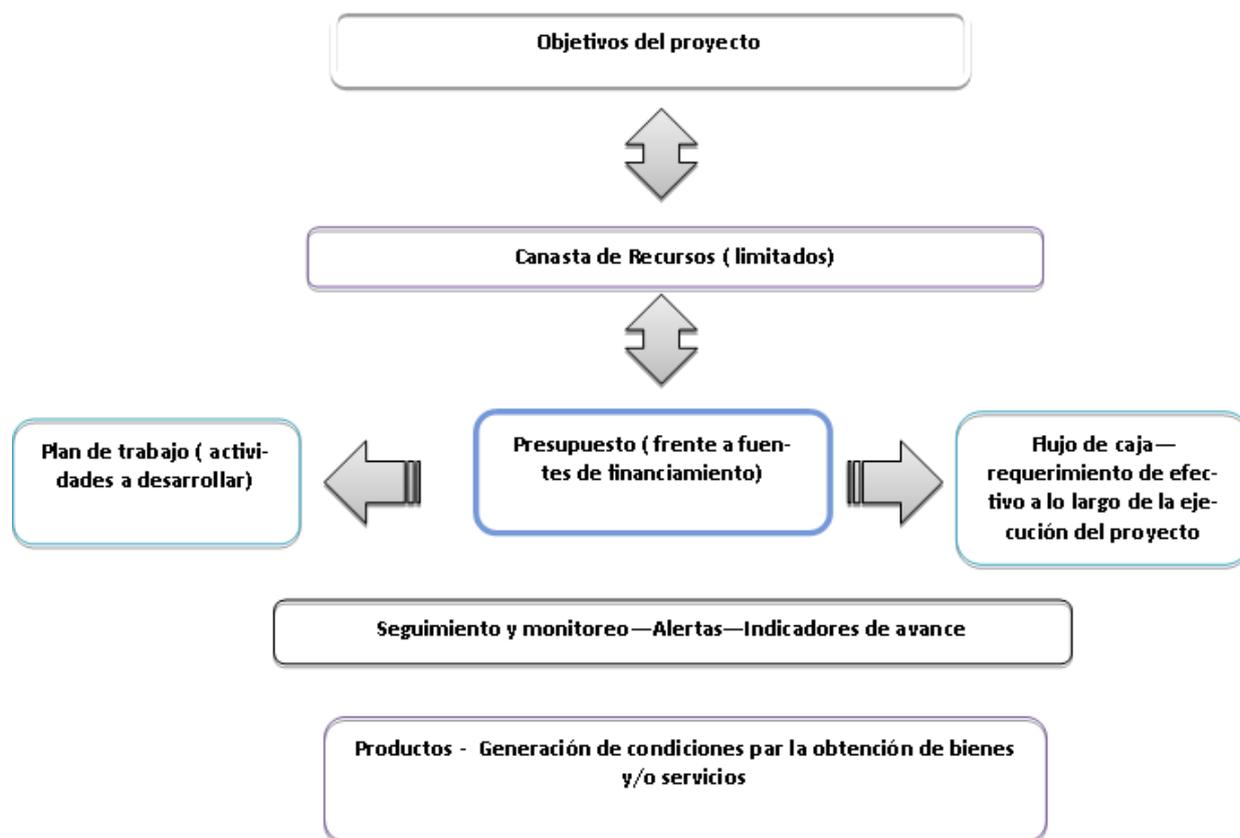
Para acceder al sistema general de regalías deberán acatar lo establecido en la ley 2056 del 30 de septiembre de 2020 que entrara a regir a partir del 01 de enero de 2021. Uno de los aspectos importantes en esta nueva ley es que se pasará de tener 1152 órganos colegiados de administración y decisión a 8; y el 70% del total de las regalías será asignado sin necesidad de pasar por los OCAD (Revista Dinro, 2020).

De igual manera, para el tema que nos compete, es necesario tener en cuenta lo establecido en el artículo 24. Mayor Recaudo del Sistema General de Regalías para Proyectos de Emprendimiento y Generación de Empleo. “Se priorizarán proyectos de emprendimiento rural, proyectos dirigidos a aumentar la productividad, la competitividad, el desarrollo empresarial y la generación de empleo en el sector agropecuario rural, vías terciarias y energía eléctrica, y el emprendimiento femenino”. De igual forma hay que anotar que las iniciativas de los proyectos tendrán que canalizarse con la administración municipal, y cumplir con los lineamientos establecidos por SGR para la presentación y estructuración de los proyectos.

Si bien es cierto el proyecto puede ser financiado por regalías, este aplica solo para la etapa de ejecución del proyecto y los dueños deben garantizar la fuente de financiamiento de la operación.

**Figura 48.**

*Resumen – visión general del Proyecto*



Fuente: elaboración propia

#### **8.4.6 Indicadores básicos de viabilidad financiera**

Hay tres criterios básicos para evaluar proyectos y se les conoce como indicadores integrales de evaluación porque son el resultado de la interacción de todos los componentes de un proyecto, especialmente la de inversión y presupuesto de ingresos y gastos del periodo operativo o de funcionamiento, (Méndez, 2016).

1. *Valor Presente Neto (VPN)*. Este indicador pretende servir para tomar una decisión en función de la rentabilidad de un proyecto, implica comparar con otras alternativas de inversión; es decir, comparar el posible beneficio del proyecto con el beneficio que se obtendría si el dinero se invirtiera en el mejor proyecto alternativo. El VPN representa la

equivalencia presente de los ingresos netos futuros y presentes de un proyecto. La regla de decisión del criterio VPN, nos indica que, de acuerdo con el resultado, la decisión se debe tomar así:

- Si el VPN es mayor que cero se debe aceptar el proyecto.
- Si el VPN es igual a cero es indiferente.
- Si el VPN es menor que cero se debe rechazar el proyecto

El valor presente de una suma de dinero es aquella cantidad que se debe invertir hoy para asegurar una suma de dinero en el futuro, durante uno o más periodos.

Los insumos que se requieren para su cálculo son: Tener flujo de caja, los inversionistas deben definir una tasa de descuento para hacer los cálculos, tiene dos elementos claves:

- Cuando el proyecto se financia con recursos propios
- Cuando el proyecto incorpora recursos de financiamiento

2. *Tasa Interna de Retorno (TIR)*. Se define como a tasa de descuento inter temporal a la cual los ingresos netos del proyecto apenas cubren los costos de inversión, de operación y de rentabilidades sacrificadas. Es la tasa de interés que, utilizada en el cálculo del VPN hace que el valor presente neto del proyecto sea igual a cero.

Los insumos que se requieren para realizar su cálculo son: el flujo de caja del proyecto. La regla de decisión para el criterio de la TIR establece lo siguiente:

- Si la TIR es mayor que la tasa de oportunidad se debe aceptar.
- Si la TIR es igual a la tasa de oportunidad, es indiferente.
- Si la TIR es menor que la tasa de oportunidad se debe rechazar.

3. *Relación Costo-Beneficio*. Es el tercer indicador de rentabilidad de un proyecto, para su cálculo se traen a valor presente los ingresos brutos y este valor se divide por el valor presente de los costos brutos.

Los insumos que se requieren para su cálculo son: el flujo de caja y tasa de descuento.

La regla de decisión para el criterio de la RBC establece:

- Si la RBC es mayor que 1 se debe aceptar el proyecto. Indica que el VPN de los beneficios es mayor que el de los costos.
- Si la RBC es menor que 1 se debe rechazar el proyecto. Indica que el VPN de los beneficios es menor que el de los costos.
- Si la RBC es igual a 1 es indiferente la realización o rechazo del proyecto. En este caso los beneficios netos apenas compensan la tasa de oportunidad utilizada en el cálculo del indicador.

Si la relación beneficio-costos es igual a uno, no significa que no hay beneficios, sino que estos apenas compensan el costo de oportunidad de las alternativas de inversión. En tal sentido, es indiferente invertir en el proyecto.

#### **8.4.7 *Análisis del contexto o entorno***

El entorno de un proyecto está representado por aquellos elementos externos que pueden afectar e influir sobre él, y que pueden ser influenciados por la organización, pueden ser fuerzas, personas y organismos que afecten directa o indirectamente a sus resultados.

En el entorno se pueden encontrar dos grupos:

1. *Entorno general.* Sistema de condiciones que afectan de la misma forma a todos los proyectos. Ejemplo: Factores legales, factores económicos, factores tecnológicos, socioculturales, factores ecológicos y medioambiente.
2. *Entorno específico.* Aquellos elementos que afectan de forma directa al proyecto. En este marco destacamos importantes fuerzas competitivas. Ejemplo: Grado de competencia del sector, entrada de nuevos competidores,

productos y servicios sustitutos, capacidad de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores.

#### 8.4.8 Contenido sugerido para elaborar un proyecto productivo

**Figura 49.**

*Contenido sugerido para elaborar un proyecto productivo*



Fuente: elaboración propia

Una vez realizados los estudios y ejecutado el proyecto, se dan las siguientes etapas importantes:

1. *Fase preoperativa.* Incluye todas las actividades que se hacen hasta cuando se pone en marcha o entra en operación el proyecto.
2. *Fase operativa.* Una vez se realice la fase de alistamiento y puesta en marcha, tenemos un tema de pre-arranque, de pruebas mínimas que deben tener en cuenta elementos técnicos, seguridad, y requiere tiempo y recursos. Es necesario el acompañamiento de proveedores.

**Tabla 5.**

*Entidades que apoyan sector productivo*

<i>Nombre de la entidad</i>	<i>Servicios que ofrece</i>	<i>Ruta de acceso</i>
<b>Instituto Colombiano Agropecuario - ICA.</b>	El Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, tiene por objeto contribuir al desarrollo sostenido del sector agropecuario, pesquero y acuícola, mediante la prevención, vigilancia y control de los riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales y la investigación aplicada, con el fin de proteger la salud de las personas, los animales y las	<a href="https://www.ica.gov.co/">https://www.ica.gov.co/</a>

---

	plantas y asegurar las condiciones del comercio.	
<b>INVIMA</b>	El Invima, desde su creación, ha tenido un papel fundamental en el cuidado de la salud y hasta la fecha siguen llevando a cabo acciones para proteger y promover la salud de los colombianos.	<a href="https://www.invima.gov.co/">https://www.invima.gov.co/</a>
<b>Autoridad Nacional de Agricultura y Pesca, Aunap.</b>	La Aunap ejerce la autoridad pesquera y acuícola de Colombia, para lo cual adelanta procesos de planificación, investigación, ordenamiento, fomento, regulación, registro, información, inspección, vigilancia y control de las actividades de pesca y acuicultura, aplicando las sanciones a que haya lugar, dentro de una política de fomento y desarrollo sostenible de estos recursos.	<a href="https://www.aunap.gov.co/">https://www.aunap.gov.co/</a>
<b>Instituto Colombiano</b>	La función del Incoder es la de ejecutar la política	<a href="https://www.ecured.cu/Instituto_Colombiano_de_Desarrollo_Rural">https://www.ecured.cu/Instituto_Colombiano_de_Desarrollo_Rural</a>

---

---

<b>de Desarrollo Rural, Incoder.</b>	agropecuaria y de desarrollo rural y facilitar el acceso a los factores productivos, fortaleciendo las entidades territoriales y sus comunidades, así como propiciar la articulación de las acciones institucionales en el medio rural, bajo principios de competitividad, equidad, sostenibilidad, multifuncionalidad y descentralización, para contribuir a mejorar la calidad de vida de los pobladores rurales y al desarrollo socioeconómico del país.	
<b>Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas, URT.</b>	La Unidad de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas, URT, tiene como propósito fundamental servir de órgano administrativo del Gobierno Nacional para la restitución de tierras de los despojados, en los términos establecidos en la ley 1448 de 2011.	<a href="https://www.restituciondetierras.gov.co/">https://www.restituciondetierras.gov.co/</a> <u>inicio</u>

---

---

<b>Unidad de</b>	Tiene como objetivo	<a href="https://www.upra.gov.co/">https://www.upra.gov.co/</a>
<b>Planificación de Tierras Rurales, Adecuación de Tierras y Usos Agropecuarios , Upra.</b>	orientar la política de gestión del territorio para usos agropecuarios. La Upra es entonces la encargada de planificar, producir lineamientos, indicadores y criterios técnicos para la toma de decisiones sobre el ordenamiento social de la propiedad de la tierra rural; para el uso eficiente del suelo para fines agropecuarios; la adecuación de tierras, el mercado de tierras rurales y el seguimiento y evaluación de las políticas públicas en estas materias.	
<b>Corpoica</b>	La Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, Corpoica, es una entidad pública descentralizada de participación mixta, sin ánimo de lucro, de carácter científico y técnico, cuyo objeto es	<a href="https://www.agrosavia.co/">https://www.agrosavia.co/</a>

---

---

desarrollar y ejecutar  
actividades de Investigación,  
Tecnología y transferir  
procesos de Innovación  
tecnológica al sector  
agropecuario.

**Banco Agrario** Esta entidad financiera estatal <https://www.bancoagrario.gov.co/Paginas/default.aspx>  
se creó en 1999, con el  
objetivo principal de prestar  
servicios bancarios al sector  
rural. Actualmente, a través de  
sus 742 sucursales financia  
actividades rurales, agrícolas,  
pecuarias, pesqueras,  
forestales y agroindustriales,  
para atender las necesidades  
financieras del sector rural y  
urbano. Sujeta al régimen de  
empresa industrial y  
comercial del Estado,  
vinculada al Ministerio de  
Agricultura y Desarrollo  
Rural.

**Finagro** El Fondo para el <https://www.finagro.com.co/>  
Financiamiento del Sector  
Agropecuario entrega a través  
de las entidades financieras,

---

---

recursos de crédito para  
fomentar el agro con bajos  
intereses, aplicando incentivos  
y garantías.

Para solicitar un crédito ante  
Finagro, el interesado se  
puede dirigir a cualquier  
establecimiento de crédito  
vigilado por la  
Superintendencia Financiera  
como bancos, corporaciones  
financieras, compañías de  
financiamiento comercial y  
las cooperativas vigiladas por  
la Superintendencia de  
Economía Solidaria.

El tipo de proyectos que se  
pueden financiar son  
agrícolas, pecuarios,  
pesqueros acuícolas,  
forestales y actividades  
rurales como artesanías,  
turismo rural, transformación  
de metales y piedras preciosas  
y minería.

---

---

	Ministerio agricultura	-
	Secretaria agricultura	
	Corporación Colombia	
	internacional	
<b>Ministerio de agricultura</b>	<p>Apoyo e incentivos a través de programas de incentivos y compensación que se otorgan a los productores.</p> <p>Desarrollo rural, apoyo a los proyectos de las organizaciones y/o asociaciones de usuarios.</p> <p>Agronet, consolidación de la red de información y comunicaciones del sector agropecuario.</p> <p>VUF, centralización y automatización de trámites relacionados con la cadena productiva forestal.</p> <p>Biblioteca MADR;</p> <p>Información centralizada de interés para los productores.</p>	<p><a href="https://www.minagricultura.gov.co/paginas/default.aspx">https://www.minagricultura.gov.co/paginas/default.aspx</a></p>
<b>Secretaria de agricultura</b>	<p>Promueve y orienta el desarrollo de los sectores agropecuario, agroindustrial, minero y forestal del</p>	<p><a href="https://www.huila.gov.co">https://www.huila.gov.co</a></p> <p>-</p>

---

departamento del Huila, con criterios de equidad, sostenibilidad y competitividad, que apoyen la transformación económica y social del campo, en beneficio de su población.

<b>Corporación</b>	Inteligencia de mercados	<a href="http://www.cci.org.co/quienes-somos/">http://www.cci.org.co/quienes-somos/</a>
<b>Colombia</b>	Innovación y calidad	
<b>internacional</b>	Gestión empresarial	

Fuente: elaboración propia

#### 8.4.9 Instrumentos

Se puede hacer un cronograma asociado a la etapa de ejecución, otro de alistamiento, puesta en marcha e inicio de operación.

#### Figura 480.

##### Modelo básico de cronograma

Actividades	Descripción de la actividad	Nombre del producto/ entregable de la actividad	control planeado Versus Ejecutado	año 1				año 2								Observaciones - notas relevante de la ejecución.				
				mes 1				mes 2				mes n								
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1			Planeado																	
			Ejecutado																	
2			Planeado																	
			Ejecutado																	
3			Planeado																	
			Ejecutado																	
4			Planeado																	
			Ejecutado																	
5			Planeado																	
			Ejecutado																	
n			Planeado																	
			Ejecutado																	

\* n: Es el número de periodos en una unidad de medida del tiempo (Meses-bimestres- semestres). Los resultados esperados son producto de los objetivos específicos propuestos en el proyecto.

Fuente: Guía para la Formulación y Ejecución de Proyectos de Carácter Productivo

**Figura 51.***Modelo de presupuesto de inversión*

DEESCRIPCION	VALORES EN \$	FUENTE DE FINANCIAMIENTO			
		RECURSOS PRO-PIOS	VALOR \$	CREDITO DE FOMETO	VALOR \$
A. INVERSISONES FIJAS	\$				
TERRENOS					
OBRAS CIVILES PRICIPALES Y COMPLEMENTARIAS ( INCLUCYE COSTOS AMBIENTALES)					
MAQUINARIA Y EQUIPO PARA PROCESO					
MAQUINARIA Y EQUIPO COMPLEMENTARIO					
EQUIPO DE TRANSPORTE					
KIT DE HERRAMIENTAS					
MUEBLES , ENSERES					
EQUIPO DE OFICINA					
SUBTOTAL	0				
B. IVERSISONES DIFERIDAS					
INTERESES P MONTAJE					
GASTOS PUESTA EN MARCHA					
ADMPAÑAMIENTO INICIAL.					
SUBTOTAL	0				
C. CAPITAL DE TRABAJO DE ARRANQUE	0				
TOTAL INVESRIION ESTIMADA (A+B+C)					

Fuente: Guía para la Formulación y Ejecución de Proyectos de Carácter Productivo

**Tabla 6.***Modelo de flujo de caja*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIONES						
FIJAS						
DIRERIDAS						
C. DE TRABAJO						
IMPREVISTOS						
INVERSISÓN						
TOTAL						
INGRESOS						
TOTALES DEL						
PROYECTO						

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DEL						
PROYECTO						
DIRECTOS E						
INDIRECTOS						
DEPRECIACIONES						
A. INV. DIFERIDA						
TOTAL, COSTOS						
OPERACIONALES						
RENTA GRAVABLE		-	-	-	-	-
% DE IMPUESTOS		-	-	-	-	-
UTILIDAD BRUTA		-	-	-	-	-
DEPRECIACIONES		-	-	-	-	-
A. INV. DIFERIDA		-	-	-	-	-
APROPIACIONES C.						
TRABAJO		-	-	-	-	-
VALOR R. DE						
ACTIVOS						
FLUJO NETO	-	-	-	-	-	-
TIR						
VAN	-					

Fuente: Guía para la Formulación y Ejecución de Proyectos de Carácter Productivo

## 9. Conclusiones

Para mayor claridad, las conclusiones de esta investigación se dividieron en los siguientes ítems:

1. Conclusiones asociadas con el perfil de la organización
  - Mujer, Café y Cocina, es una asociación de economía solidaria que no cuenta con una estructura y conocimiento para aprovechar la oferta institucional y las herramientas del estado.
  - Es una asociación pequeña, que tuvo reconocimiento y perdió posicionamiento por no trabajar en equipo y falta de solidez para utilizar sus recursos y herramientas existentes.
2. Conclusiones asociadas con el cumplimiento de propósito de la asociación.
  - Las asociadas están en búsqueda constante de capacitaciones de diferentes áreas tales como: administración del negocio, contabilidad, liderazgo entre otros, sin un modelo integrador que les permita acometer proyectos concretos.
  - Si bien las asociadas manifiestan compromiso para cumplir con los distintos propósitos de la asociación que le generen una mejor producción, la falta de liderazgo y mecanismo de planeación trunca este propósito.
3. Conclusiones asociadas al funcionamiento y manejo administrativo de la asociación.
  - La organización se caracteriza por tener una estructura muy centralizada, dependiendo de una sola persona; en caso actual la presidenta, situación que no permite disponer de instancias de discusión y análisis del devenir organizacional.
  - La organización no cuenta con la estructura de libros, registros y demás herramientas que posibiliten tener acceso a créditos y cumplimiento básico de las normas del sector solidario.

4. Conclusiones sobre los servicios ofrecidos por la asociación.
  - Inadecuado manejo de uno de los servicios implementados, como lo es el crédito rotativo, el cual se ve impactado por la cultura del no pago por parte de las asociadas.
  - Se utiliza la asociación como mecanismo de apalancamiento de cada una de las asociadas y no en función del bien común, y del desarrollo de proyectos comunes.
5. Conclusiones a los aspectos técnicos aplicados en la actividad productiva de las asociadas.
  - Se pudo evidenciar el desaprovechamiento de activos que han conseguido, por falta de herramientas técnicas y una dinámica de gestión administrativa.
  - Es evidente la presencia de deficiencia en materia de soporte técnico; en particular en el tema del café, generando con ello bajos niveles de producción y productividad.
  - Las asociadas trabajan de manera independiente, lo cual no permite unificar la implementación de paquetes técnicos, ni comerciales, en particular en producción cafetera.
6. Conclusiones asociadas al uso de recursos y generación de acciones para potenciar la organización.
  - Las asociadas y en particular su órgano de dirección, no tienen claridad respecto de las rutas y requisitos básicos para elaborar y presentar proyectos que les den posibilidad de canalizar recursos para su ejecución y operación.
7. Conclusiones asociadas a la generación resultados y procesos de retroalimentación al interior de la asociación.
  - No existe la cultura de retroalimentación del estado actual de la asociación; circunstancia que impide un proceso de revisión de acciones implementadas, de cara a la búsqueda de la mejora continua.

8. Conclusiones sobre el cumplimiento de aspectos normativos y legales por parte de la asociación.
  - No se cumplen con las regulaciones en el control de calidad del café con lo establecido para las empresas del sector solidario.
  - No se cumple con las normas mínimas administrativas en el proceso de venta del café.
9. Conclusiones relacionadas con la aplicación de principios básicos de gerencia de proyectos al anterior de la organización.
  - De los temas abordados en los talleres, lo que más les intereso a las asociadas fue el control en costos que se puede realizar para la producción de café.
  - En los talleres realizados se pudo apreciar una buena actitud e interés para entender la necesidad costear y presupuestar las acciones, en particular para dimensionar proyectos aplicables en la asociación.
10. Conclusiones relacionadas con potencialidades de la asociación.
  - Entre los resultados relevantes que arrojó este trabajo con la Asociación mujer, café y cocina se puede concluir que a pesar del bajo nivel académico de las mujeres encuestadas esto no es un obstáculo para hacer crecer la asociación, se nota las ganas de seguir creciendo y de buscar caminos o alternativas para superar la actual crisis de financiamiento.
  - Sin embargo, también se puede decir que las mujeres están buscando constante capacitación ya que todas han tomado al menos un curso de capacitación de diferentes áreas tales como: administración del negocio, contabilidad, liderazgo entre otros.
  - Entre las mujeres asociadas existe una gran diversidad de creencias, de ideas, de capacidades, de liderazgo de posibilidades económicas y de necesidades de

desarrollo, que les permiten compartir experiencias y unirse con un objetivo común: el fortalecimiento de la actividad económica de la asociación, al tiempo que se fomente el desarrollo como mujeres en un marco legal de oportunidades que les permita conquistar espacios dentro de sus ámbitos sociales, políticos y económicos.

## Recomendaciones

1. Recomendaciones para mejorar el funcionamiento y manejo administrativo de la asociación:
  - Crear estrategias de capacitación en diversos frentes tales como: planificación de proyectos, en particular los proyectos productivos, elaboración de registro de ganancias y pérdidas, entre otros.
  - Fomentar auto capacitación para mejorar el manejo administrativo.
2. Recomendaciones para mejorar aspectos técnicos que aplican las asociadas.
  - Capacitar al personal en nuevas tendencias a nivel mundial en los aspectos técnicos para la producción de café de calidad
  - Crear jornadas de discusión sobre la importancia de conocer los aspectos técnicos en el cultivo, producción, beneficio y distribución del café.
3. Recomendaciones para propiciar a la generación de resultados y realizar procesos de retroalimentación al interior de la asociación.
  - Proporcionar a las asociadas talleres sobre la comunicación asertiva.
  - Asegurar que todos los proyectos e iniciativas de desarrollo que proponga la directiva sean para cumplir con los objetivos propuestos y se ejecuten con arreglo a los lineamientos del sector solidario.
4. Recomendaciones para mejorar la generación de recursos y potenciar la sostenibilidad de la asociación.
  - Crear las condiciones necesarias para expandir la empresa a través del uso correcto de los beneficiados y la producción de subproductos derivados del café.

- Capacitación constante en cuanto a manejo de suelo y el aprovechamiento de los recursos naturales como el agua, bajo un enfoque de buenas prácticas agrícolas (BPA).
- Revisar la posibilidad de incursionar en líneas de café especiales, ya que son más atractivas en el tema comercial y pueden dar posicionamiento a la asociación.
- Reevaluar el actual esquema administrativo y gerencial con el fin de lograr sacar adelante la asociación.
- Generar algunas iniciativas de proyectos y canalizarlos a través de crédito de fomento o de organismos de cooperación.
- Formular algún proyecto, que les permita potenciar los activos que actualmente tienen improductivos. (Negociar con terceros el beneficio del café – Ampliar el área de cultivo)
- Diversificar en otras actividades complementarias, con el fin de potenciar el negocio, y garantizar la seguridad alimentaria de las asociadas y sus familias.
- Se deben adelantar acciones que permitan la interacción permanente con asociaciones similares para capitalizar experiencias.
- Se debe genera un plan de mediano y largo plazo, para orientar esfuerzos y trabajar en el cumplimiento de este.

#### 5. Recomendaciones para mejorar cumplimientos normativos.

- Crear un manual de convivencia, en lo posible a partir de las herramientas utilizadas en los talleres.
- Elevar la toma de conciencia del papel de las mujeres en el sector cafetero y promover que tengan una mayor participación responsable en todo lo concerniente al cumplimiento de las normas.

- Acatar los lineamientos de la guía de proyectos, con el fin de poder participar en futuras convocatorias que hagan crecer a la asociación.
- Revisar y actualizar estatutos en función de la naturaleza jurídica de la asociación e implementar el cumplimiento de requerimientos derivados de su condición legal.

6. Plan de mejora en el mediano plazo.

- Se considera pertinente que las asociaciones interactúen con otras organizaciones que les permitan apalancar sus proyectos e iniciativas.
- Con fundamento en el trabajo realizado, los talleres impartidos y la investigación, la asociación puede elaborar un derrotero de actuación en el mediano plazo.

### Bibliografía

- Abarca, J., & Armendáriz, D. (2014). *Estudio de la cadena productiva de café de altura en la parroquia La Carolina*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3057/1/T-UCE-0005-463.pdf>
- Alcaldía Municipal de Pitalito Huila. (2012). Plan de Desarrollo Pitalito Huila 2012-2015. Pitalito.
- Alvarado, J. (2007). El sector agrícola en el combate de la pobreza rural. *Revista Reflexiones*, 86. Obtenido de Res: <http://www.redalyc.org/pdf/729/72920534012.pdf>
- Ayala, E., Bernabé, E., Montoya, A., Pinedo, & Gamarra. (2016). *Planeamiento estratégico del café en el Perú*. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7523>
- Caicedo, J. (2013). La intermediación como un impedimento al desarrollo del pequeño productor de Medellín. *Revista Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria*, 14, 27 - 32. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ccta/v14n1/v14n1a04.pdf>
- Carreon, J., García, C., Morales, M., Hernández, J., Rosas, J., & Rivera, B. (2013). El desarrollo local sustentable en la esfera ciudadana. *Economía y Sociedad*, 18(44), 35 - 48.
- Cediel, N., Donoso, N., Hernández, J., Lopez, M., Herrera, P., & Moreno, C. (2017). Empoderamiento de las mujeres rurales como gestoras de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el posconflicto colombiano. *Revista Equidad & Desarrollo*, 28, 61 - 84. doi:<http://dx.doi.org/10.19052/ed.4077>
- Cepal. (2010). Obtenido de Análisis de problema e identificación de sus soluciones: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35117/03\\_ARBOL\\_1.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35117/03_ARBOL_1.pdf)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw - Hill.

- Cornejo, A. (2001). *Cómo diagnosticar necesidades de capacitación*. . México: PAC.
- Corporación nuevo municipio. (2018). *Corporación nuevo municipio*. Obtenido de <http://corporacionnuevomunicipio.org/experiencia/>
- Correa, D., Martínez, L., Ruiz, M., & Yepes, M. (2018). Los indicadores de costos: una herramienta para gestionar la generación de valor en las empresas industriales colombianas. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 190 - 199. Obtenido de <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2643>
- DANE. (2020). *Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia 2019*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad/pobreza-monetaria-y-multidimensional-en-colombia-2019>
- Departamento Nacional de Planeación. (10 de Julio de 2020). *Estructuración de proyectos "Aprender estructurando proyectos"*. Obtenido de <https://www.sgr.gov.co/Proyectos/Estructuraci%C3%B3nSGR/Estructuraci%C3%B3ndeProyectos.aspx>
- Federación Nacional de Cafeteros. (2017). *Federación Nacional de Cafeteros*. Obtenido de Publicaciones: <https://federaciondefcafeteros.org/wp/blog/no-te-pierdas-nuestros-podcasts/>
- Federación Nacional de Cafeteros. (2018). *Federación Nacional de Cafeteros*. Obtenido de Estadísticas: <https://federaciondefcafeteros.org/wp/estadisticas-cafeteras/>
- Federación Nacional de Cafeteros. (2020). *Federación Nacional de Cafeteros*. Obtenido de Estadísticas: <https://federaciondefcafeteros.org/wp/estadisticas-cafeteras/>
- Food and Agriculture Organization. (2011). *Estado mundial de la agricultura y la alimentación: Las mujeres en la agricultura, cerrar la brecha de género en aras del desarrollo*. Roma: Food and Agriculture Organization. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-i2050s.pdf>

- Gobernación de Antioquia. (2011). Obtenido de Regalías en plastilina: <https://www.idea.gov.co/BibliotecaPublicaciones/Cartilla%20Regal%C3%ADas%20en%20Plastilina%20-%20V.%201.pdf>
- Gobernación del Huila. (2020). *Gobernación del huila*. Obtenido de Directorio de Agremiaciones, Asociaciones y otros grupos de Interés: <https://www.huila.gov.co/documentos/1351/directorio-de-agremiaciones-asociaciones-y-otros-grupos-de-interes/>
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGRAW - HILL.
- Herzog, L. (2011). *Sostenibilidad de la caficultura arábica en el ámbito de la agricultura en el estado de Espírito Santo - Brasil*. Obtenido de <https://helvia.uco.es/handle/10396/6327>
- Huaihua, E. (2014). *Factores de comercialización que limitan la comercialización internacional del café de Kimbiri*. Obtenido de <http://repositorio.unsch.edu.pe/handle/UNSCH/743>
- International Women's Coffee Alliance. (2018). Obtenido de <https://www.womenincoffee.org/blog/2018/7/30/iwca-chapter-member-coffee-availability-list>
- Juarez, M. (2011). Diseño Estratégico: Naming y Branding de la cefetría Capeltic nuestro café, proyecto de innovación y emprendimiento social. Obtenido de <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015421/015421s.pdf>
- Lara, D. (2014). La identidad y las características organizacionales en las organizaciones productoras de café en el departamento del Huila. *Revista Entornos*, 36, 36 - 48. doi:<https://doi.org/10.25054/01247905.508>
- Layton, J. (19 de Diciembre de 2013). Huila, lidera produccion cafetera. *La patria*. Obtenido de <http://www.lapatria.com/economia/huila-lidera-produccion-cafetera-51079>

- Loayza, M., Ortiz, M., Valenzuela, L., & Chang, C. (2011). *Planeamiento estratégico para el subsector cafetalero del Perú: periodo 2006 al 2011*. Obtenido de [http://dalessio.pearsonperu.pe/el\\_proceso\\_estrategico\\_1/recursos/3\\_planeamiento\\_estrategico\\_del\\_sector\\_cafetalero\\_del\\_peru.pdf](http://dalessio.pearsonperu.pe/el_proceso_estrategico_1/recursos/3_planeamiento_estrategico_del_sector_cafetalero_del_peru.pdf)
- Marin, A. (2011). *Análisis de beneficios y proceso para la obtención de la Denominación de Origen. Caso de aplicación: Polo el Bálsamo*. Obtenido de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/biblioteca%20virtual/tesis/30/mni/admaema0001382.pdf>
- Marquez, J. (2016). *Los cambios productivos y el factor trabajo en el cultivo de café de comercio justo en Guatemala*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/64875márquez%20%20los%20cambios%20productivos%20y%20el%20factor%20trabajo%20en%20el%20cultivo%20de%20café%20de%20comercio%20justo%20en%20>
- Marquez, Y., Saltos, J., Gavilanes, P., Cusme, T., & Pilay, E. (2017). Factibilidad para implementar una planta procesadora y comercializadora de café para la asociación 24 de agosto del cantón 24 de mayo. *Revista Espamciencia*, 7(1), 67 - 75. Obtenido de <http://investigacion.esпам.edu.ec/index.php/Revista/article/view/253>
- Mayorca, C. E., Mayorca, B., & Padilla, C. (2017). La empresa productiva como espacio de aprendizaje social. *Clío América*, 11(22), 240 - 253. doi:10.21676/23897848.2444
- Mendez, R. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos enfoque para emprendedores*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Murillo, C., Gálvan, A., & Hinojosa, C. (2015). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para una asociación civil de mujeres del sur del estado de sonora*. Obtenido de <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/227245%20diagnostico%20de>

%20necesidades%20de%20capacitacion%20para%20una%20asociacion%20civil%20de%20mujeres%20del%20sur%20del%20estado%20de%20sonora.pdf

Nájera, O. (2002). *El café orgánico en México. Cuadernos de Desarrollo Rural 1*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11704804>

Organizacion de Naciones Unidas. (2011). *Informe de los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. New York: Organización de Naciones unidas. Obtenido de [http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015\\_spanish.pdf](http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015_spanish.pdf)

Osorio, N. (2016). *Percepciones sobre la calidad ambiental y procesos productivos de productores de café en el municipio El Águila, Colombia*. Obtenido de <https://www.colef.mx/posgrado/wp-content/uploads/2016/12/TESIS-Osorio-Velásquez-Natali-Yesenia.pdf>

Perozo, R., & Paz, M. (2016). Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector Asegurador. *Revista clío América*, 10(19), 8 - 22. doi:<http://dx.doi.org/10.21676/23897848.1656>

Pertuz, V., & Perez , A. (2016). Caracterizacion socioeconomica de los productores de cafés especiales de Pueblo bello (Cesar, Colombia). *Revista Punto de Vista*, 7(1). doi:<http://dx.doi.org/10.15765/pdv.v7i11.982>

Plan de Desarrollo de Pitalito . (2012). Plan de Desarrollo de Pitalito 2012 - 2015.

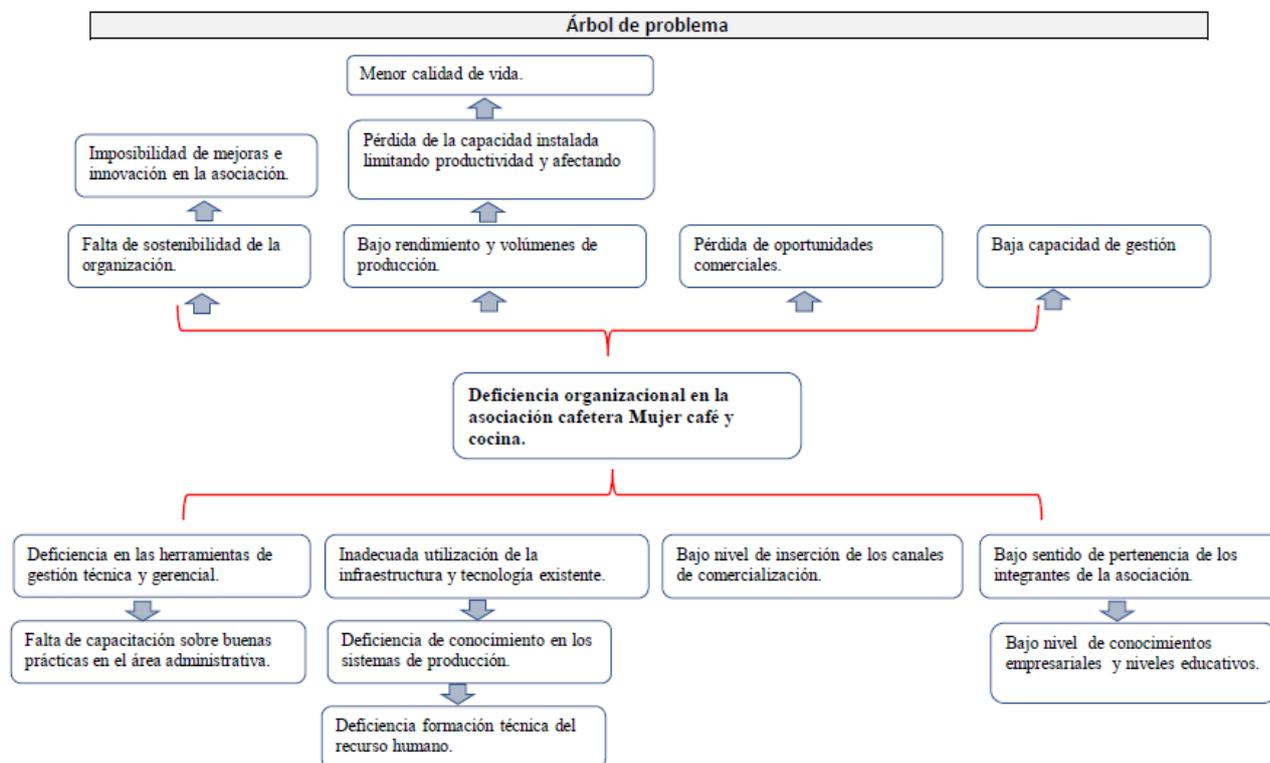
Polo, Y. (2013). *Análisis de factibilidad técnica, ambiental y financiera para la producción y comercialización de café sostenible por el grupo asociativo robles del macizo corregimiento de Bruselas*. Obtenido de Municipio de Pitalito, Huila: <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesis/textoyanexos/57755P778.pdf>

Ramirez, A. (2017). *Acceso de asociaciones de pequeños productores a los mercados agropecuarios. Estudio de casos en el departamento del Meta Colombia*. Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/62125/1/TESIS%20ANDREA%20RAMIREZ.pdf>

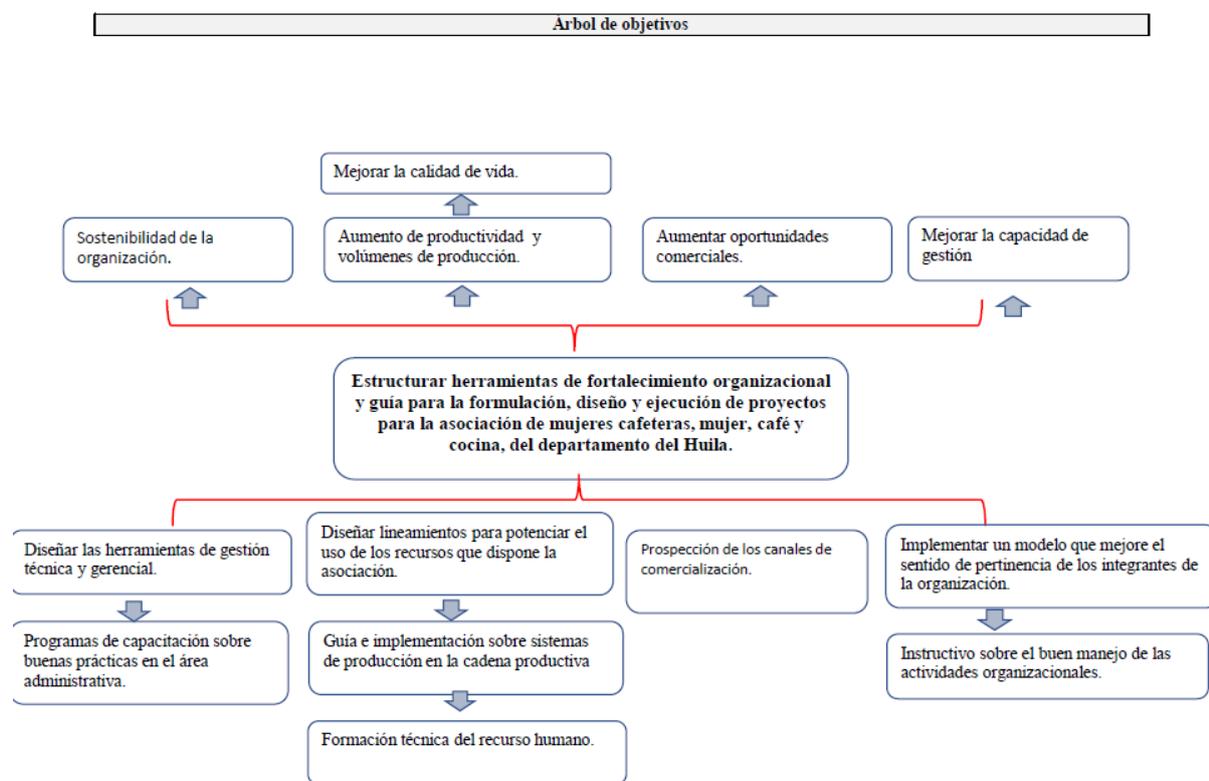
- Rebolledo, I., & Vento, L. (2004). *Propuesta de agro industrialización del proceso beneficio del café en el municipio de la Unión (Nariño) de acuerdo a las características de la calidad esperadas por el cliente a nivel internacional*. Obtenido de <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis165.pdf>
- Revista Dinro. (28 de 11 de 2020). *dinero.com*. Obtenido de Duque sancionó Ley que regula el Sistema General de Regalías: <https://www.dinero.com/pais/articulo/ley-de-regalias-fue-sancionada-por-el-presidente-ivan-duque-este-miercoles/302014>
- Rodriguez, V., & Salazar, V. (2015). El crecimiento empresarial una herramienta fundamental para la reducción de la pobreza. *Revista Clío América*, 9(17), 77-84. doi:<http://dx.doi.org/10.21676/23897848.1483>
- Sagarpa. (2015). 6.7.2 *La industria cafetera como apoyo al mejoramiento económico de la clase campesina en México*. Obtenido de Secretaría de Agricultura - Gobierno de México: <http://www.agricultura.gob.mx/material-de-referencia/sagarpa-2015>
- Sánchez, J. (2017). Mercado de productos agrícolas ecológicos en Colombia. *Revista Suma de Negocios*, 156-163. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X1730023X>
- Sevilla, J. (2013). *Análisis de la Agroindustria de Exportación de Centroamérica: Evaluación Económica y sostenible de la Producción de café de Honduras*. Obtenido de <https://ciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/12287/TESIS%20JOEL%20ULISES%20IMPRESA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Torrente, W. (2016). Estudio de caso en la asociación de mujeres cafeteras del Occidente del Huila, municipio de La Plata. En Acevedo-Osorio, & J. Martínez-Collazos, *La agricultura familiar en Colombia: Estudios de caso desde la multifuncionalidad y su*

- aporte a la paz* (págs. 121-142). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia - Corporación Universitaria Minuto de Dios. doi:<http://dx.doi.org/10.16925/9789587600476>
- Uribe, M. M. (2017). El emprendimiento: algunas reflexiones desde un enfoque de revisión. *Revista Clío América*, 11(22), 219-239. doi:10.21676/23897848.2443
- Vásquez, J. (2015). *Propuesta de plan de negocio para exportar cafés especiales a la República de Corea del Sur*. Obtenido de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7378/JuanFernando\\_VasquezEscobar\\_2015.pdf?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7378/JuanFernando_VasquezEscobar_2015.pdf?sequence=2)
- Vassolo, R., de Castro, J., & Gómez Mejía, L. (2001). Managing in Latin America. Common issues and a research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 25(4), 22-36. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.10.001>
- Villalta, J. (2015). *Modelo de negocio alternativo para la producción y comercialización de cafés exóticos de alta calidad en el departamento de Santander*. Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/159226.pdf>
- Viloria, E., Pedraza, A., Cuesta, T., & Perez, C. (2016). Liderazgo informal en las organizaciones: reflexiones sobre su impacto e influencia en la competitividad. *Revista Clío América*, 10(19), 31-42. doi:<http://dx.doi.org/10.21676/23897848.1658>
- Yépez, C. (2016). Aportes teórico-conceptuales acerca del cambio organizacional de la industria cafetera colombiana. *Revista Suma de Negocios*, 8, 19-30.

## ANEXOS

*Anexo 1. Marco Lógico Árbol del Problema*

## Anexo 2. Marco Lógico Árbol del Objetivos



*Anexo 3. Localización de la Asociación*



**Anexo 4. Instrumentos de Captura**

Test de entrada de las asociadas			
Fecha:			
Nombre de la asociada:			
Rol dentro de la asociación:			
Tiempo de permanencia en la asociación:			
No.	Preguntas cerradas	Si	No
1	¿Se encuentra satisfecha con el trabajo en equipo en la asociación?		
2	¿Tiene clara sus obligaciones y deberes con la asociación?		
3	¿Conoce los objetivos y metas de la asociación? ¿Cuáles?:		
4	¿Cumple con los aportes pactados por la asociación?		
5	¿Se siente satisfecha de pertenecer a esta asociación? ¿Por qué ?:		
6	¿Ha percibido algún beneficio de la asociación? ¿Cuál?		
7	¿Participa en la toma de decisiones de los asuntos de la asociación? ¿A través de qué mecanismos?		

8	<p>¿Conoce los proyectos en los que ha trabajado o trabaja actualmente la asociación?</p> <p>Mencione qué proyectos.</p>		
9	<p>¿Cómo es su participación dentro de la asociación?</p> <p>1. Activa_____ 2. Regular_____ 3. Ocasional_____</p>		
10	<p>¿Qué grado de desarrollo le ve a la asociación?</p> <p>1. Alto_____ 2. Medio_____ 3. Bajo_____</p> <p>Justifique brevemente su respuesta:</p>		
11.	<p>¿Como percibe la asociación a futuro?</p> <p>1. Con expansión: _____ 2. Estancamiento: _____ 3. ¿Otro cuál?</p> <p>_____</p>		

Test de salida de las asociadas			
Fecha:			
Nombre de la asociada:			
Rol dentro de la asociación:			
No.	Preguntas cerradas	Si	No
1	<p>¿Considera que el trabajo en equipo se ha fortalecido?</p> <p>¿Por qué?</p>		
2	<p>¿Cumple con sus obligaciones y deberes dentro de la asociación?</p> <p>Mencione 2 deberes como asociada</p> <p>1.</p> <p>2.</p>		
3	<p>¿Tiene claridad de los objetivos de la asociación?</p> <p>Mencione dos (2) objetivos</p> <p>1.</p> <p>2.</p>		
4	<p>¿Los aportes pactados por la asociación han generado beneficio económico?</p> <p>¿Cuál?</p>		
5	<p>¿Los programas y/o proyectos en los que ha participado la asociación han generado satisfacción personal?</p>		

6	<p>¿La Asociación ha recibido algún beneficio en el año 2018?</p> <p>¿Cuál?</p>		
7	<p>¿Conoce los proyectos que están proyectados para el futuro de la asociación? ¿Cuáles? _____</p>		
8	<p>¿La participación de toma de decisiones de los asuntos de la asociación se hace por medio de consenso por asociada?</p>		
9	<p>Su participación en los proyectos de la asociación en la actualidad es:</p> <p>1. Activa_____ 2. Regular_____ 3. Ocasional_____</p>		
10	<p>El aporte que usted le ofrece a la asociación para obtener un mayor crecimiento es:</p> <p>1. Alto_____ 2. Medio_____ 3. Bajo_____</p> <p>Justifique brevemente su respuesta:</p>		

<b>Test de entrada - presidente Asociación</b>			
Fecha:			
Nombre de la asociada:			
Rol dentro de la asociación:			
Tiempo de permanencia en la asociación:			
Tiempo que lleva ejerciendo la presidencia de la asociación:			
<b>No.</b>	<b>Preguntas cerradas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1	¿Existe un plan estratégico para lograr los objetivos de la asociación? ¿Cuál?		
2	¿Conoce la normatividad que rige a las asociaciones? ¿Cuáles?		
3	¿Identifica a que entidad le debe rendir cuentas? ¿Cuál?		
4	¿Rinde cuentas a las asociadas? ¿Con qué periodicidad?		
5	¿Gestiona actualmente un nuevo(s) proyecto(s)? ¿Cuáles?		

6	<p>¿En los últimos dos años ha contado con recursos de crédito para algún proyecto de los que ha ejecutado?</p> <p>¿Conoce la ruta para acceder al crédito?</p>		
7	<p>¿Interactúa con dirigentes de otras asociaciones de productores?</p> <p>¿Cuáles?</p> <p>¿Cómo se realiza dicha interacción?</p>		
8	<p>¿Qué tan importante es el trabajo de la asociación para la región?</p> <p>1. Alto: _____ 2. Bajo: _____</p> <p>¿Por qué:</p>		
9	<p>¿Bajo qué esquema comercializa la asociación los productos que produce?</p>		
10	<p>¿Bajo qué esquema se adquieren los bienes e insumos requeridos para la producción?</p>		
11	<p>¿Cómo se aborda el cumplimiento de los estatutos?</p>		
12	<p>¿Con qué recursos cuenta para formular los proyectos?</p> <p>¿Tiene algún costo o es gratuito?</p>		

## Diagnóstico inicial captura de información primaria (encuesta - asociadas)

Nombre de la Caficultora: _____			Fecha: _____
			Tel/Cel.: _____
Vereda: _____	Edad: _____	*Estado Civil: _____	
		**Nivel de escolaridad: <input type="checkbox"/>	
Finca: _____	Sexo: <input type="checkbox"/>	_____	
Estado actual de vías de acceso:	Buena	Regular <input type="checkbox"/>	Mala
Número de hijos a cargo: _____	Madre cabeza de hogar	Si _____	No _____
Cuántos estudian: _____	Dónde estudian: _____		
Predio	_____		

<p>Propio _____ Arrendado _____</p> <p>Ha. Predio: _____</p> <p>Ha. cultivadas de café: _____</p>	<p>Número de cargas de café producidos en el periodo de cosecha</p> <p>¿Qué tipo de café cultiva?</p> <p>Caturro <input type="checkbox"/> Castillo general <input type="checkbox"/></p> <p>Castillo Tambo <input type="checkbox"/> Variedad Colombia <input type="checkbox"/></p>
---	---

\*Estado civil: Soltera-Casada-Viuda-Separada-Unión libre

\*\*Nivel de escolaridad: Ninguno-Primaria-Secundaria-Técnico-Universitario

Factores de Buenas Prácticas del Agricultor del Café (BPA)	Si	No
¿En su finca cuenta con un beneficiadero?		

Edad promedio del Cafetal	
Mayor a 6 años	

¿Realiza algún control de calidad al producto que cosecha?				
¿Cuál?				
¿Utiliza compostaje en su finca?				
¿En el predio se han realizado análisis de suelo?				
¿Han recibido capacitaciones para el control de malezas, fertilización y control de plagas?				
¿Actualmente recibe asistencia técnica?				
¿Quién se la brinda?				
Lleva registro del café que se produce en la finca				
Si su respuesta es sí, indique la periodicidad:		_____		
¿Cuál es la fuente de agua que utiliza para el beneficio del café?				
A. Agua Lluvia      Acueducto veredal      C. Agua de nacimiento natural en la finca				

Entre 5 y 6 años	
Entre 3 y 4 años	
2 años	
1 año	
Inferior a 1 año	

COMERCIALIZACIÓN	
Precio de venta por kilo	_____
¿A quién le vende actualmente el café?	_____

*Anexo 5. Registro fotográfico relacionado con los talleres impartidos a la Asociación*





### Anexo 6. Tabulación Test de entrada Asociadas

B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Test de entrada de las asociadas	¿Se encuentra satisfecha con el trabajo en equipo en la	¿Tiene claro sus obligaciones y deberes en la	¿Conoce los objetivos y metas de la	¿Cumple con los aportes pactados por la asociación?	¿Se siente satisfecha de pertenecer a la	¿Ha percibido algún beneficio de	¿Participa en la toma de decisiones de os asuntos de la	¿Conoce los proyectos en los que ha trabajado o trabaja la asociación?	¿Cómo es su participación dentro de la	¿Qué grado de desarrollo le ve a la asociación?	¿Cómo percibe la asociación a futuro?
Adalgesí Jiménez Gaviria	si	si	si	si	si	si	si	si	activa	medio	con expansión
Adriana María Ortega	si	si	si	si	si	si	si	si	activa	medio	con expansión
Albanus Papamija	si	si	si	si	si	si	si	si	regular	medio	con expansión
Amelia Rojas	si	si	si	no	si	si	si	si	regular	medio	con expansión
Amparo Fernández	si	si	si	si	si	si	si	si	activa	alto	con expansión
Aura Ligia Daza	si	si	si	si	si	si	si	si	activa	alto	con expansión
Bertha Rojas	no	si	si	si	si	si	si	si	regular	medio	con expansión
Carmen Lucy Mutis Fernández	si	si	si	si	si	si	si	si	activa	alto	con expansión
Cecilia Nañez Ortega	si	si	si	si	si	si	si	si	activa	medio	con expansión
Della Asucena Medina	si	si	si	no	si	si	si	si	activa	alto	con expansión
Elvia María Muñoz	si	si	si	si	si	si	si	si	regular	alto	con expansión
Luz Margoth Rojas	no	si	si	si	si	si	si	si	activa	medio	con expansión
Luz Nelly Paz Galindez	si	si	si	si	si	si	si	si	activa	alto	con expansión
María Helena Rojas	no	si	si	no	si	si	si	si	regular	medio	con expansión
María Joseja Ortega	si	si	si	si	si	si	si	si	activa	alto	con expansión
María Margarita Murcia	si	si	si	si	si	si	si	si	regular	alto	con expansión
María Rosalba Erazo	si	si	si	si	si	si	si	si	activa	alto	con expansión
María Ruth López López	si	si	si	si	si	si	si	si	regular	medio	con expansión
Nora Molina Navia	si	si	si	si	si	si	si	si	activa	medio	con expansión
Rosalba Valencia de	si	si	si	si	si	si	si	si	activa	alto	con expansión
Yanira Silva	si	si	si	si	si	si	si	si	activa	medio	con expansión

Algunos de los ítems acá representados tenían una pregunta para conocer la justificación de la asociada. La transcripción de estas respuestas está más adelante en el archivo denominado : Transcripción Test de Entrada.

**Anexo 7. Transcripción Test de Entrada**

Asociadas	¿Conoce los objetivos y metas de la Asociación? ¿Cuáles?	¿Se siente satisfecha de pertenecer a la asociación?	¿Ha percibido algún beneficio de la asociación? ¿Cuál?	¿Participa en la toma de decisiones de os asuntos de la asociación? ¿A través de qué mecanismos?	¿Conoce los proyectos en los que ha trabajado o trabaja la asociación?	¿Qué grado de desarrollo le ve a la asociación?
Adalgesi Jiménez Gaviria	Cumplir con los aportes de la asociación, café especial para exportar	Por las capacitaciones que se obtienen y el conocimiento adquirido	Fondo rotatorio, beneficiadero, insumos, fertilización	Socialización asamblea y voto	Chapoleras, alianzas productivas, Fortalecimiento de mujeres cafeteras	Falta de compromiso de trabajo en equipo por parte de las asociadas

Adriana María Ortega	Tener una empresa de la asociación	Buen trabajo en equipo, conocimientos técnicos, capacitaciones sobre el café	Beneficio económico proyecto chapoleras, fondo rotatorio	Por asamblea y luego se hace votación	Chapoleras, huertas caseras	Falta gestionar más proyectos, mayor compromiso
Albanus Papamija Samboní	Mejorar la calidad de vida de las asociadas, torrefactora de café, maquinaria, tienda de café	Buena integración, conocimiento técnico y personal	Fondo rotatorio. Mayolita para los tanques	Cumpliendo a las reuniones y por votación	Alianzas productivas, fortalecimiento de las mujeres cafeteras de la embajada alemana y gobernación del Huila y chapoleras	Falta de compromiso de las asociadas

Amelia Rojas	Tostadora, secadora, tener la tienda de café	Ha mejorado el ingreso de la familia. Las capacitaciones que se han obtenido	El proyecto de beneficiadero en la finca	Por votación	Ecomil beneficio de café. Chapoleras. Proyecto Germinador. Fortalecimiento mujeres cafeteras	Falta de compromiso y de trabajo en equipo por parte de las asociadas
Amparo Fernández	Sacar nuestro propio café en exportación. La tienda de café y terminar segunda fase del proyecto	He logrado y aprovechado capacitaciones para el beneficio del propio café	Capacitaciones en área del café y abonos	Votación y aporte de ideas	Fortalecimiento de mujeres cafeteras, chapoleras	Hemos logrado nuestro beneficio, compra de lote y muebles

Aura Ligia Daza	A encontrar un valor agregado y exportar nuestro café	He aprendido mucho con las capacitaciones	Fondo rotatorio. Alianzas productivas	Cuando se socializa el tema y participa con votación	Mejoramiento de beneficiadero y chapoleras	Hemos logrado proyectos
Bertha Rojas	Café especial para exportar	Por los beneficios que se han obtenido y las reuniones de convivencia que hace la asociación.	Fondo rotatorio, insumos, infraestructura.	Mediante opinión y votación	Huerta, chapolera, ecomil, fortalecimiento mujeres cafeteras.	Falta de compromiso, desintegración de las asociadas.

Carmen Lucy Mutis Fernández	Al futuro mejorar la calidad de vida y exportación de café y tener proceso desde la semilla hasta la taza	Hay logros como de proyectos	Alianza producción	Por medio de asamblea, es el punto de vista de cada socio y por votación	Fondo rotario, Usaid, fortalecimiento de mujeres cafeteras	Hemos logrado proyectos
Cecilia Ñañez Ortega	Sacar café especial para exportación, mejorar la calidad de vida de las asociadas	Hay buena integración, cursos de aprendizaje	Módulo despulpadora de café, fondo rotatorio	Asamblea, puntos de vista, por medio de votación	Huertas, chapoleras, Seguridad alimentaria, fortalecimiento de mujeres cafeteras, alianzas productivas,	Falta de compromiso de las asociadas, inadecuada forma de trabajar en equipo

					central de beneficio	
Della Asucena Medina Navia	Tienda de café con sus derivados. Finca de cada asociada sea turística. Exportar café	Hay una comunicación y buen trabajo con la asociación, por medio de la asociación se ha dado a conocer el café	Capacitaciones sobre conocimiento de la semilla, taza de café, abonos y crecimiento personal	Por medio de voto	Alianzas productivas, fortalecimiento de las mujeres cafeteras de la embajada alemana y gobernación del Huila y chapoleras	Por el reconocimiento que ha tenido la asociación a nivel productivo y de la sociedad

Elvia María Muñoz	Tener materia prima de café, tener la tienda de café, sacar café especial para exportar	Capacitaciones personales, conocimiento técnico	Módulo de despulpar café	A través de socialización y votación	Chapoleras, fortalecimiento de mujeres cafeteras, alianzas productivas	Buen trabajo en equipo por parte de las asociadas
Luz Margoth Rojas	Mejorar la calidad de vida	Porque se ha capacitado y aprendido muchas cosas	Ha recibido muchos auxilios y mucho emprendimiento	Por medio de la asamblea y el voto	Fortalecimiento de mujeres de la asociación, fondo rotatorio, embajada alemana, chapoleras y seguridad alimentaria	

Luz Nelly Paz Galindez	Responsabilidad mejorar calidad de vida de las familias, tienda de café de la asociación	Buen trabajo en equipo, conocimiento técnico y personal	Módulo de beneficio del café	Por medio de asamblea y se hace por votación	Alianzas productivas, fortalecimiento mujeres productivas, central beneficio por la embajada de Alemania	Hay un buen trabajo, compromiso
Maria Helena Rojas Valencia	Sacar café especial, tener toda la maquinaria necesaria para todo el proceso del café	Conocimientos técnicos, socialización entre las socias	Aprendizaje, trabajo comunitario, fondo rotatorio, aprendizaje sobre tolerancia	Por la asamblea se toman decisiones por medio del voto	Huerta, semilleros de café, chapoleras, germinadores	medio

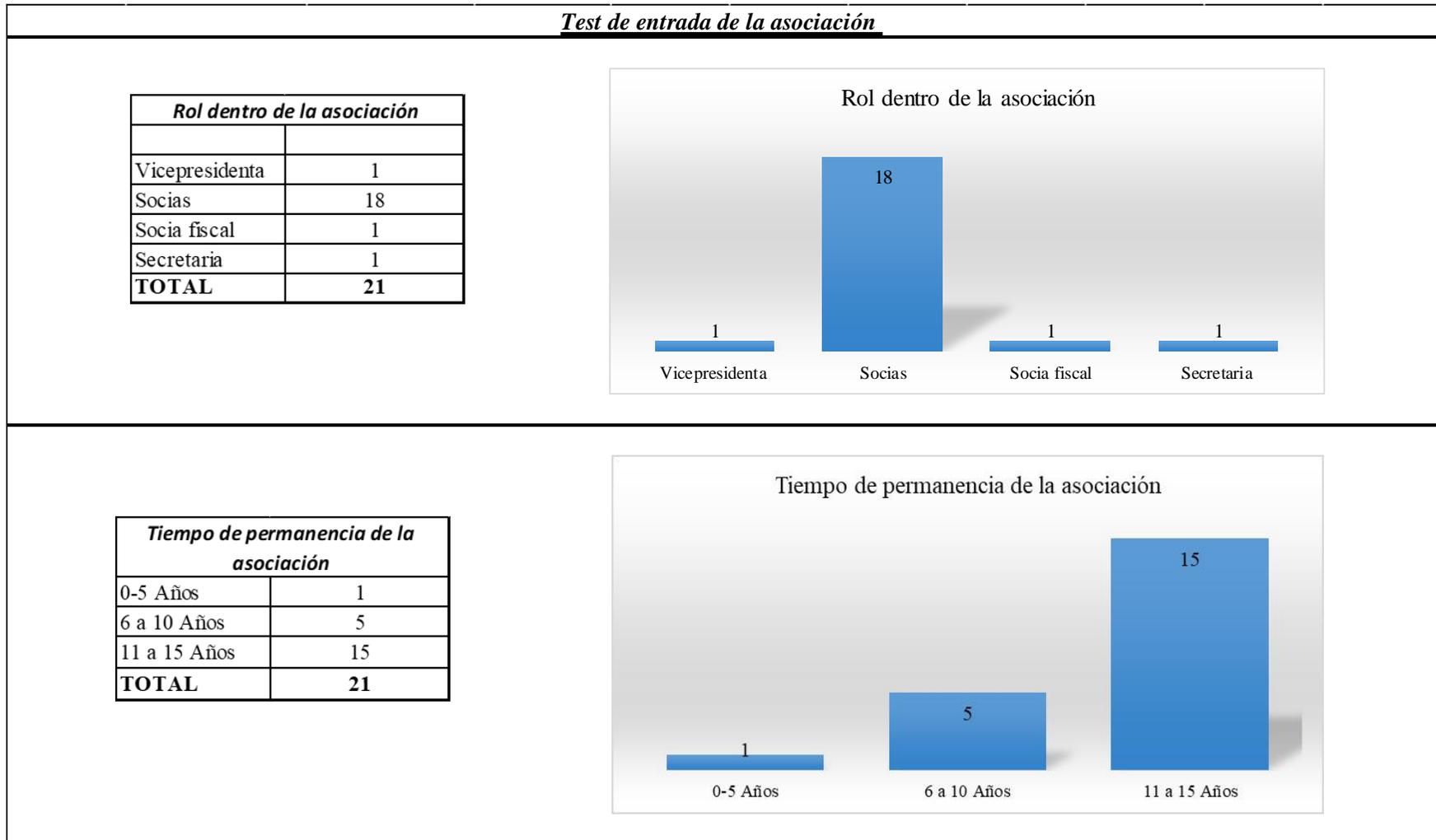
María Joseja Ortega	Hemos logrado reconocernos como empresa cafetera y la comunidad a conocer nuestro café como de exportación	Por las capacitaciones	Semilla café. El beneficiadero y seguridad alimentaria	Socialización y votación	Mejoramientos beneficiaron alianzas productivas, fortalecimiento de cafetales. Embajada alemana, chapoleras, Gobernación.	Hemos sido reconocidas nacional e internacional
María Margarita Murcia	Mejorar la calidad de vida de la asociación, independencia económica,	por el conocimiento que se adquiere, capacitaciones	módulo para descerezar café maquinaria	Por medio de votación	Proyecto ecomil central beneficio, fortalecimiento mujeres cafeteras, alianzas	porque se han obtenido beneficios, conocimiento social y productivo

	mejorar los procesos del café				productivas, chapoleras	
María Rosalba Erazo	Sacar adelante el grupo, trabajar unidas, sacar café especial para exportación	Por el trabajo que se hace, es una familia, buen trabajo en equipo	Secadero para la finca, despulpadora, capacitaciones	Por medio de votación	Proyecto huerta, fortalecimiento de mujeres cafeteras, alianzas productivas	Se ha cumplido con los objetivos de la asociación y se ha logrado obtener recursos
María Ruth López López	Trabajar en equipo para mejorar la calidad de vida de las asociadas, café especial para	Es muy bonito trabajar en equipo se trabaja en unión	Capacitaciones polisombra, Plástico para secadero, fondo rotatorio	Asamblea, punto de vista y por medio de voto	Alianza productiva, chapoleras, fortalecimiento de mujeres cafeteras, huertas	Falta más compromiso ya que muchas asociadas buscan solo el bien personal

	exportar, crear empresa					
Nora Molina Navia	Mejorar la calidad del proceso del café y la calidad de vida de las asociadas. Tostadora y centro de acopio.	Se han adquirido conocimientos en el proceso del café y también en lo personal.	Capacitaciones para el desarrollo de lo productivo y personal	Se hace por medio de consenso	No claramente	No hay acuerdo en el trabajo en equipo
Rosalba Valencia de Rojas	Tener la tostadora y la tienda de café, exportar café y	por las capacitaciones recibidas de otras entidades. La	Fondo rotatorio para abono de café. Capacitaciones	Por votación	Alianzas productivas, fortalecimiento mujeres	Se han conseguido huertas caseras, el lote propio de

	sacar los proyectos	asociación es como una familia	sobre el proceso del café		cafeteras, chapoleras	la asociación y el beneficiadero
Yanira Silva	Desarrollar los proyectos rurales agropecuarios, llegar a la exportación	Por autoestima, uno como mujer aprende a llevar muchos conocimientos a la familia	Los beneficiaderos, capacitaciones sobre el proceso del café	Voto por consenso de la asamblea	Chapoleras, mujeres cafeteras, alianzas productivas, fortalecimiento de la embajada alemana y gobernación del Huila	Por falta de compromiso de los socios
Se presenta la transcripción de los ítems del Test de Entrada que fueron complementados con preguntas abiertas que ampliaban las variables nominales iniciales.						

**Anexo 8. Gráficos Test de Entrada**

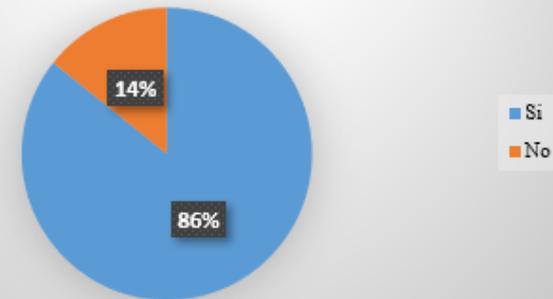


Preguntas cerradas

**1. ¿Se encuentra satisfecha con el trabajo en equipo en la asociación?**

Si	No
18	3

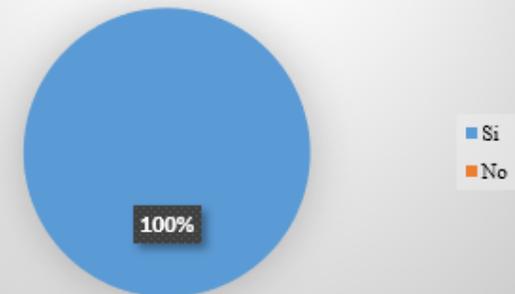
1. ¿Se encuentra satisfecha con el trabajo en equipo en la asociación?



**2. ¿Tiene clara sus obligaciones y deberes con la asociación?**

Si	No
21	

2. ¿Tiene clara sus obligaciones y deberes con la asociación?



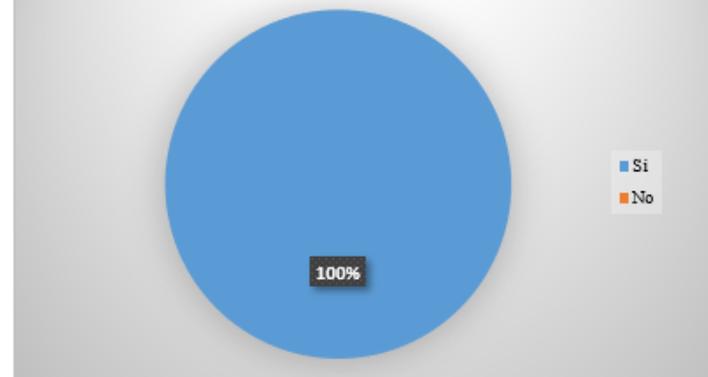
3. ¿Conoce los objetivos y metas de la asociación?

Si	No
21	

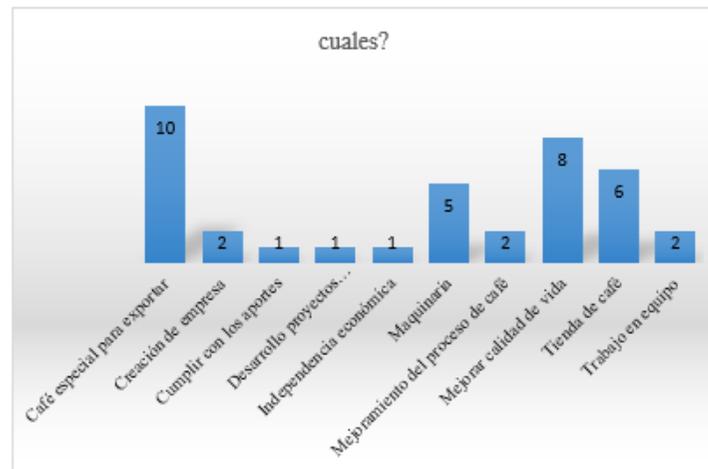
*Cuales?*

Café especial para exportar	10
Creación de empresa	2
Cumplir con los aportes	1
Desarrollo proyectos agropecuarios	1
Independencia económica	1
Maquinaria	5
Mejoramiento del proceso de café	2
Mejorar calidad de vida	8
Tienda de café	6
Trabajo en equipo	2

3. ¿Conoce los objetivos y metas de la asociación?

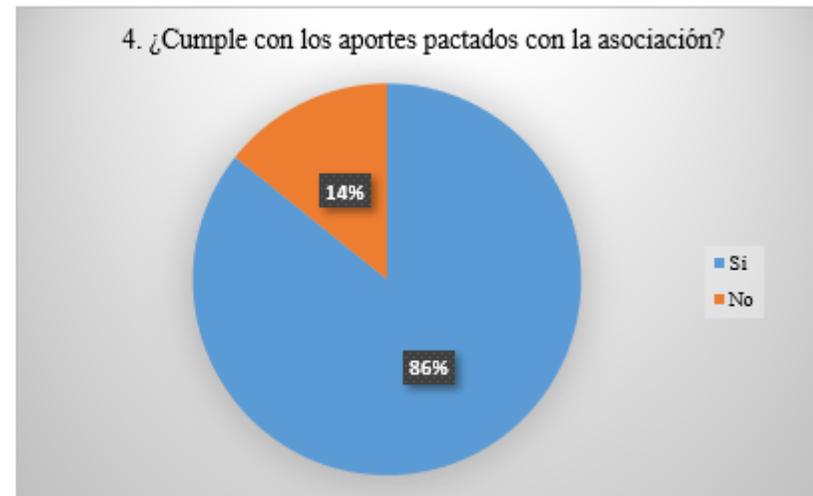


*cuales?*



**4. ¿Cumple con los aportes pactados con la asociación?**

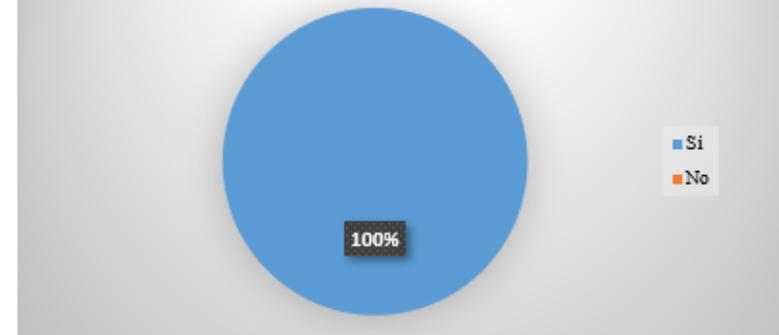
Si	No
18	3



5. ¿Se siente satisfecha de pertenecer a esta asociación?

Si	No
21	

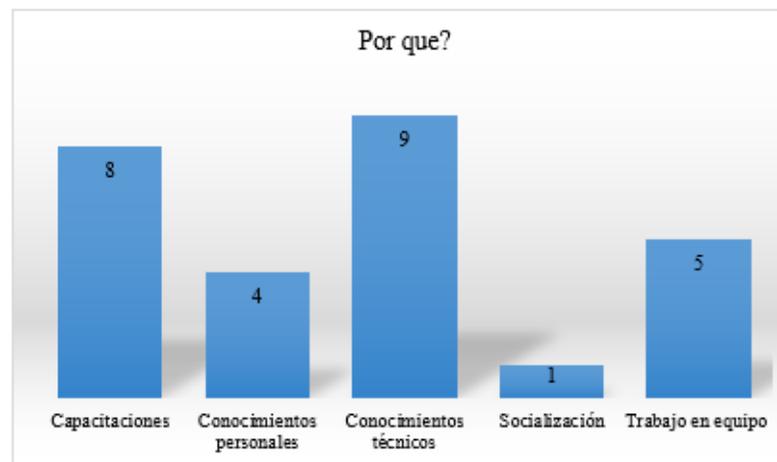
5. ¿Se siente satisfecha de pertenecer a esta asociación?



Por que?

Por que?	
Capacitaciones	8
Conocimientos personales	4
Conocimientos técnicos	9
Socialización	1
Trabajo en equipo	5

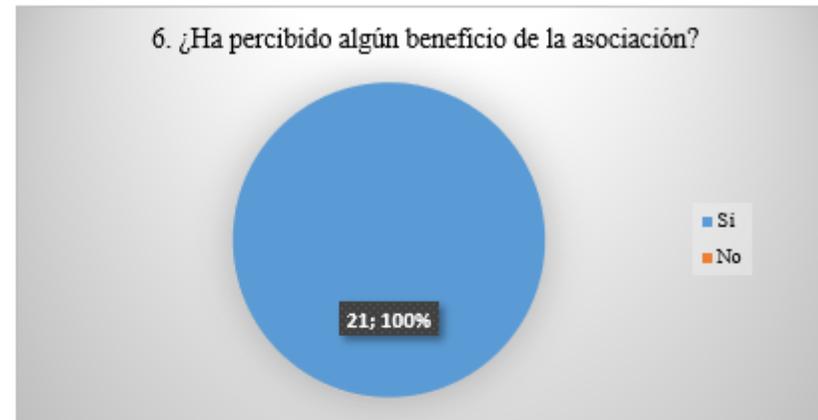
Por que?



6. ¿Ha percibido algún beneficio de la asociación?

Si	No
21	

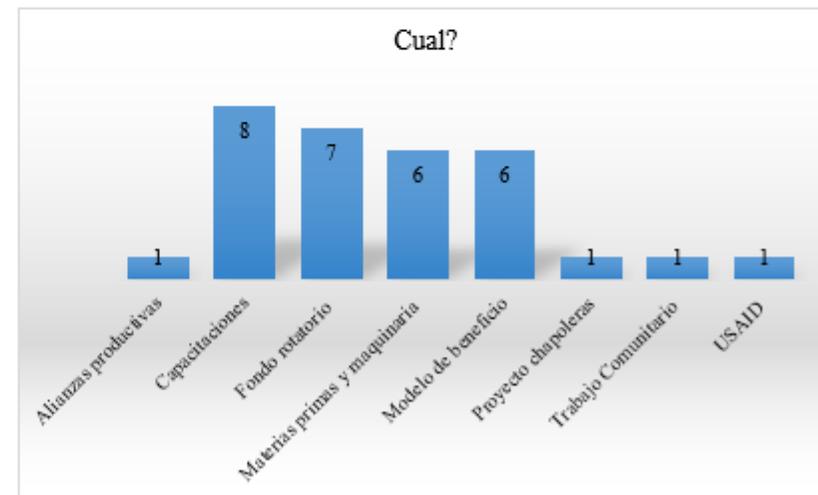
6. ¿Ha percibido algún beneficio de la asociación?



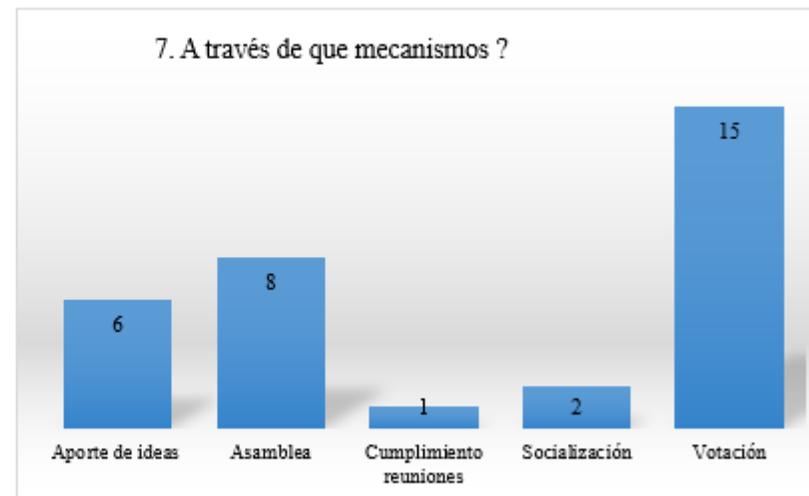
Cual?

Cual?	
Alianzas productivas	1
Capacitaciones	8
Fondo rotatorio	7
Materias primas y maquinaria	6
Modelo de beneficio	6
Proyecto chapoleras	1
Trabajo Comunitario	1
USAID	1

Cual?



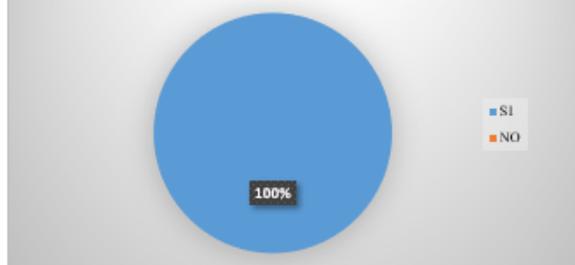
<i>A través de que mecanismos ?</i>	
Aporte de ideas	6
Asamblea	8
Cumplimiento reuniones	1
Socialización	2
Votación	15



**8. ¿Conoce los proyectos en los que ha trabajado o trabaja actualmente la asociación?**

SI	NO
21	

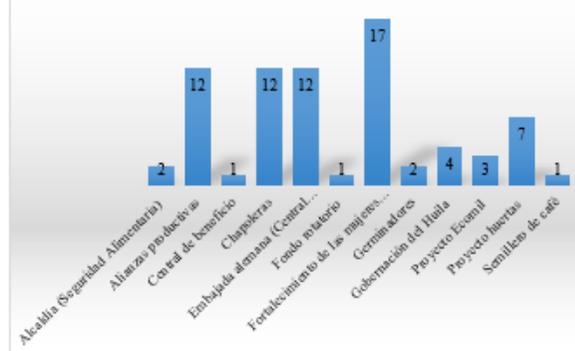
8. ¿Conoce los proyectos en los que ha trabajado o trabaja actualmente la asociación?



**Mencione que proyectos**

Alcaldía (Seguridad Alimentaria)	2
Alianzas productivas	12
Central de beneficio	1
Chapoleras	12
Embajada alemana (Central)	12
Fondo rotatorio	1
Fortalecimiento de las mujeres cafeteras USAID	17
Germinadores	2
Gobernación del Huila	4
Proyecto Ecomil	3
Proyecto huertas	7
Semillero de café	1

Mencione que proyectos



<i>9. ¿Cómo es su participación dentro de la asociación?</i>		
Activa	Regular	Ocasional
14	7	0



10. ¿Qué grado de desarrollo le ve a la asociación?

Alto	Medio	Bajo
11	10	

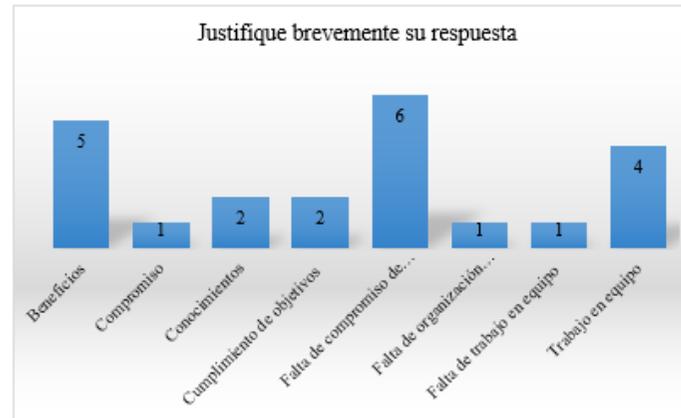
10. ¿Qué grado de desarrollo le ve a la asociación?

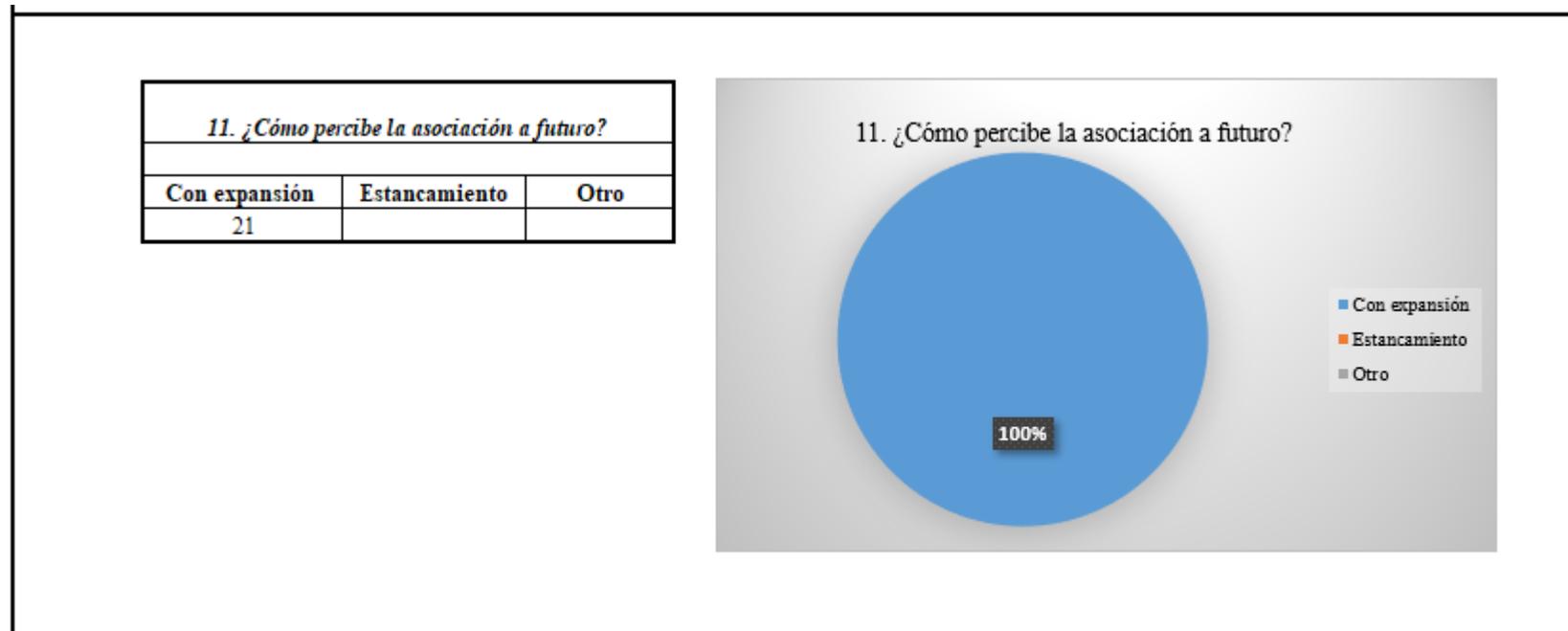


Justifique brevemente su respuesta

Beneficios	5
Compromiso	1
Conocimientos	2
Cumplimiento de objetivos	2
Falta de compromiso de las asociadas	6
Falta de organización empresarial	1
Falta de trabajo en equipo	1
Trabajo en equipo	4

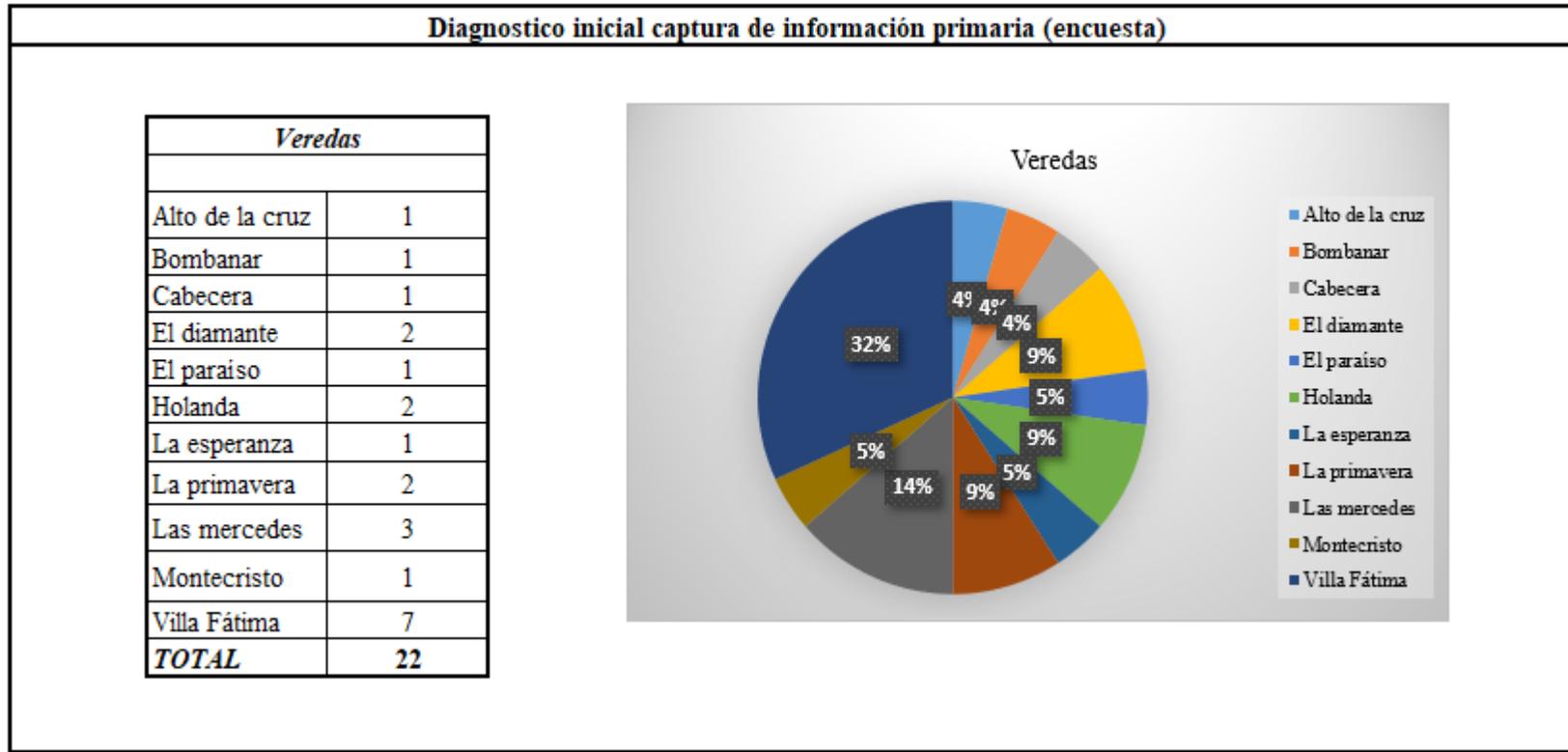
Justifique brevemente su respuesta





Este Test fue aplicado a 21 asociadas porque a la gerente se le solicitó que respondiera un cuestionario aparte y distinto al de las demás.

*Anexo 9. Diagnóstico Inicial Captura de Información*





<i>Estado de las vías de acceso</i>		
Buena	Regular	Mala
6	10	6

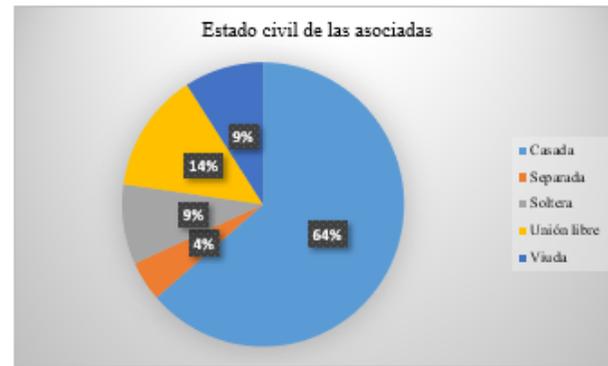


<i>Edad</i>	
30 a 40 años	5
41 a 50 años	7
51 a 60 años	7
61 a 70 años	3
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>



**Estado civil de las asociadas**

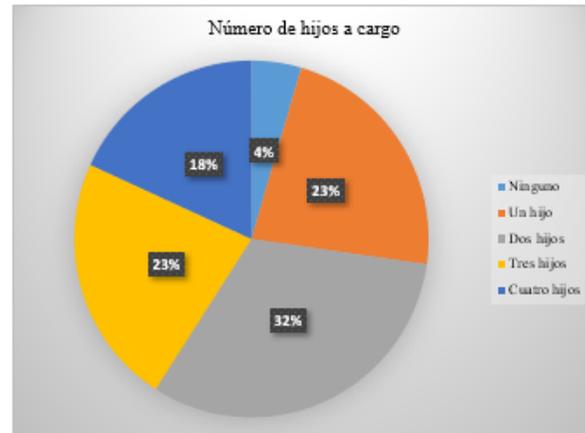
Casada	14
Separada	1
Soltera	2
Unión libre	3
Viuda	2
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

**Nivel de escolaridad**

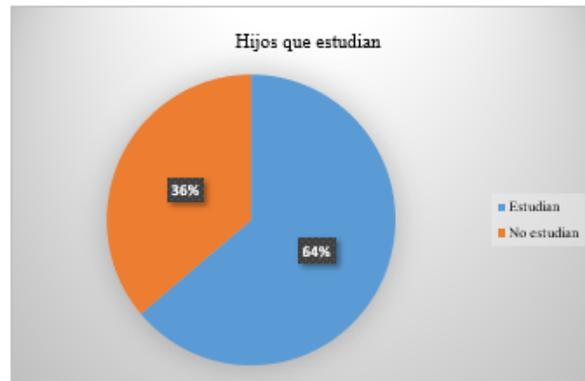
Ninguno	0
Primaria	12
Secundaria	9
Técnico	1
Universitaria	0
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>



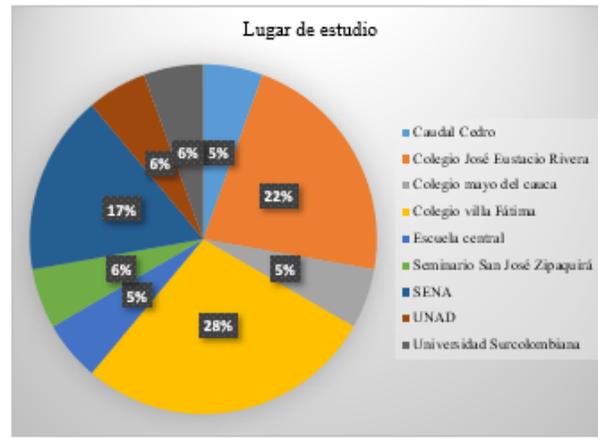
<i>Número de hijos a cargo</i>	
Ninguno	1
Un hijo	5
Dos hijos	7
Tres hijos	5
Cuatro hijos	4
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>



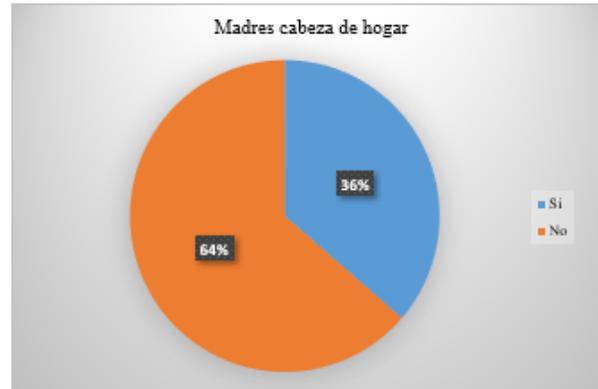
<i>Hijos que estudian</i>	
Estudian	30
No estudian	17
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>



<i>Lugar de estudio</i>	
Caudal Cedro	1
Colegio José Eustacio	4
Colegio mayo del cauca	1
Colegio villa Fátima	5
Escuela central	1
Seminario San José Zipaquirá	1
SENA	3
UNAD	1
Universidad Surcolombiana	1



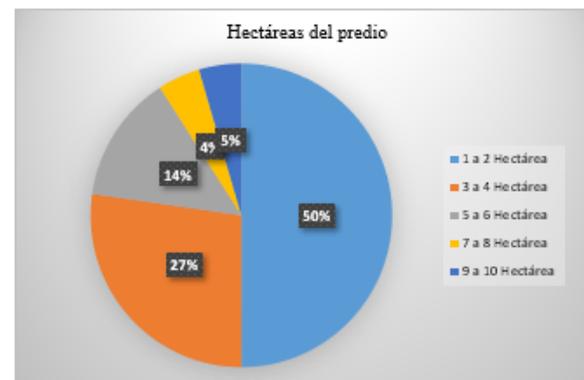
<i>Madres cabeza de hogar</i>	
Si	No
8	14



Tenencia de predio	
Propio	Arrendado
20	2

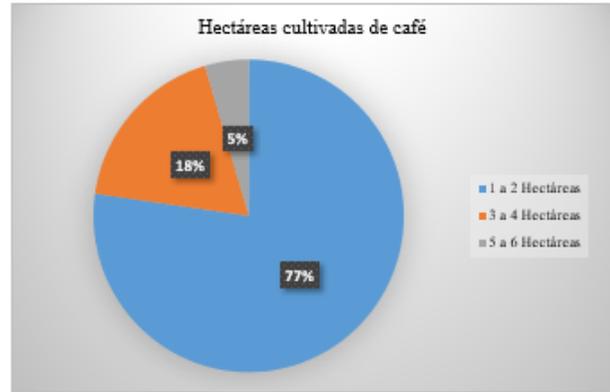


Hectáreas del Predio	
1 a 2 Hectárea	11
3 a 4 Hectárea	6
5 a 6 Hectárea	3
7 a 8 Hectárea	1
9 a 10 Hectárea	1
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>



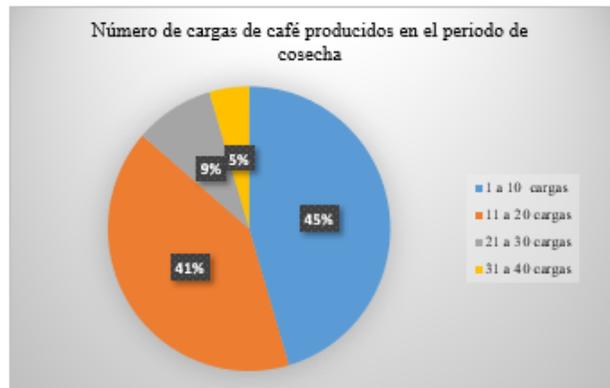
**Hectáreas cultivadas de café**

1 a 2 Hectáreas	17
3 a 4 Hectáreas	4
5 a 6 Hectáreas	1
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

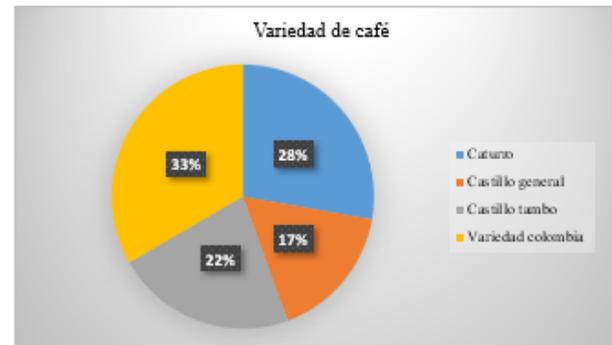


***Número de cargas de café producidos en el periodo de cosecha***

1 a 10 cargas	10
11 a 20 cargas	9
21 a 30 cargas	2
31 a 40 cargas	1
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>



<i>Variedad café</i>	
Caturro	10
Castillo	6
Castillo tambo	8
Variedad colombia	12



#### Factores de buenas practicas del agricultor del café (BPA)

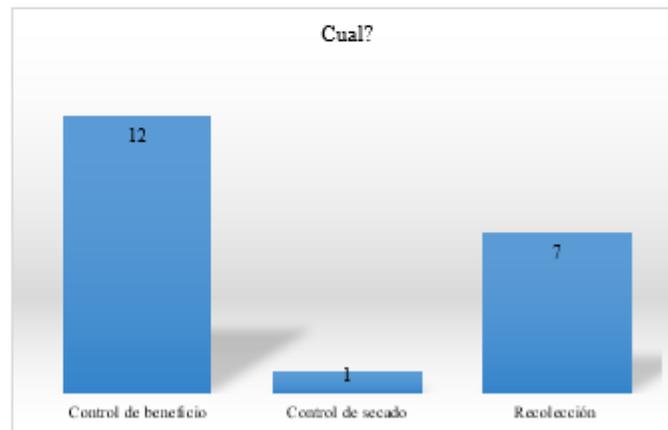
<i>¿En su finca cuenta con un beneficiadero?</i>	
Si	21
No	1
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>



<i>¿Realiza algún control de calidad al producto que cosecha?</i>	
Si	17
No	5
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>



<i>Cual?</i>	
Control de beneficio	12
Control de secado	1
Recolección	7



<i>¿Utiliza compostaje en su finca?</i>	
Si	10
No	12
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

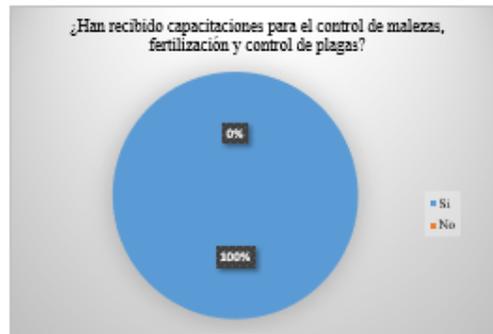


<i>¿En el predio se han realizado análisis de suelos?</i>	
Si	16
No	6
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>



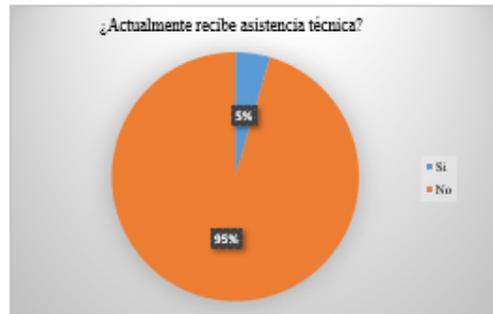
**¿Han recibido capacitaciones para el control de malezas,**

Si	22
No	0
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>



**¿Actualmente recibe asistencia**

Si	1
No	21
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

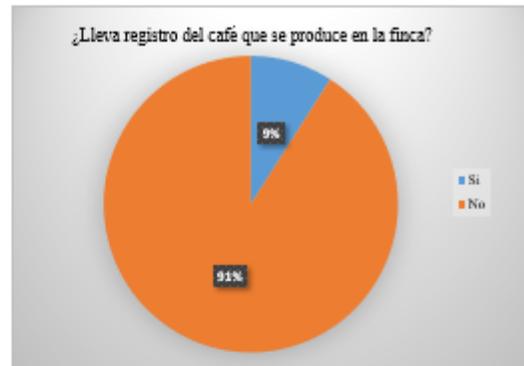


**Quien se la brinda?**

Cadefihuila	1
-------------	---

<b>¿Lleva registro del café que se</b>	
Si	2
No	20
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

<b>Si su respuesta es Si indique la</b>	
	20 Días

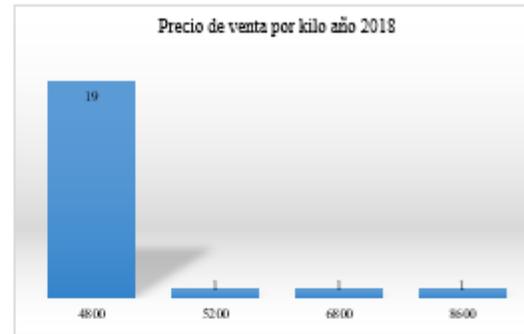


<b>¿Cuáles es la fuente de agua que utiliza para el</b>	
a. Agua	1
b. Acueducto	10
c. Agua de nacimiento natural en la finca	11
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

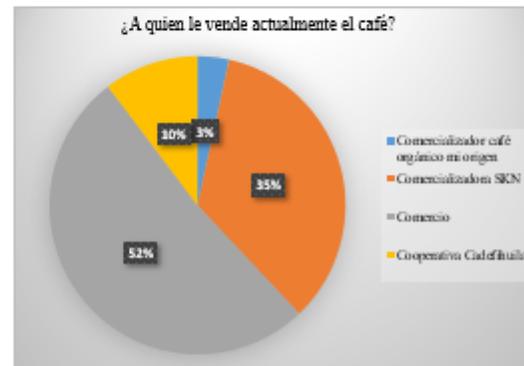


### Comercialización

<i>Precio de venta</i>	
4800	19
5200	1
6800	1
8600	1
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

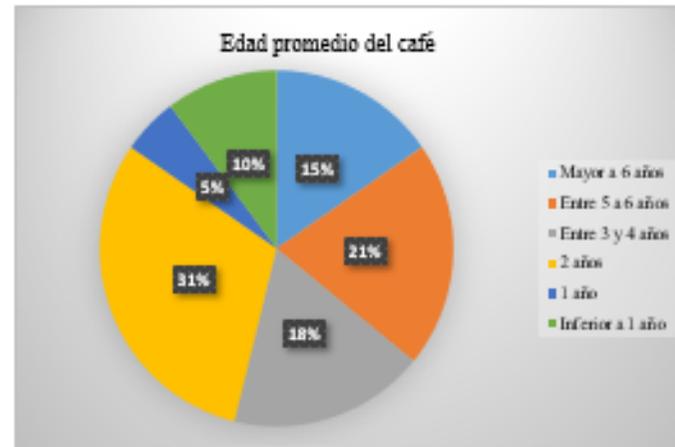


<i>¿A quien le vende actualmente el?</i>	
Comercializador café orgánico mi	1
Comercializadora SKN	10
Comercio	15
Cooperativa Cafefihula	3



### Edad promedio del café

Mayor a 6 años	6
Entre 5 a 6 años	8
Entre 3 y 4 años	7
2 años	12
1 año	2
Inferior a 1 año	4



**Anexo 10. Test de Entrada Presidente de la asociación**

Test de entrada presidente - representante legal				
Rol dentro de la asociación	presidenta- representante legal			
Tiempo de permanencia de la asociación	13 años			
Preguntas cerradas	Si	No	Cual?	Periodicidad
1. ¿Existe un plan estratégico para lograr los objetivos de la asociación?	1		Promover y desarrollar la producción agropecuaria, turística, para progreso social económico de la familia asociada, desde la semilla-taza café.	
2. ¿Conoce la normativa que rige la asociación?	1		Cumplir con la DIAN	
3. ¿Identifica a que entidad le debe rendir cuentas?	1		Declaración de renta	
4. ¿Rinde cuentas a las asociadas?	1			Mensual
5. ¿Gestiona actualmente un nuevo (s) proyecto (s)?	1		Alianzas productivas, fortalecimiento de mujeres cafeteras, segunda a parte agencia rural, coper mundo	
6. ¿En los últimos dos años ha contado con recursos de crédito para algún proyecto de los que ha ejecutado?		1		
7. ¿Interactúa con dirigentes de otras asociaciones de productores? Como se realiza dicha interacción?	1		Robles de café, Aroma y café, Asociación los guacharos, Conversaciones de talleres y precio de café.	
8. ¿Qué tan importante es el trabajo de la asociación para la región?			Destacar el objetivo de la mujer cafetera rural, mejorar la calidad e vida de las asociadas.	
9. ¿Bajo que esquemas comercializa la asociación los producto q produce?			Los derivados del café se realizan cuando hay ferias de lo contrario no se comercializa.	
10. ¿Bajo que esquema se adquiere los bienes e insumos requeridos para la producción?			Independientemente cada asociada lo realiza	
11. ¿Cómo se aborda el cumplimiento de los estatutos?			En la asamblea general se realizaron la socialización de los estatutos a todas las asociadas	
12. ¿Con que recursos cuenta para formular los proyectos? Tiene algún costo o es gratuito.			Con recursos de entidades (Sena, federación de cafeteros y gobernación	

*Anexo 11. Transcripción Test Presidente asociación*

¿Existe un plan estratégico para lograr los objetivos de la asociación
Si. promover y desarrollar la producción agropecuaria y turística para el progreso social y económico de las familias de los asociados.
¿Conoce la normatividad que rige la asociación?
Si. Cumplir con la Dian
¿Identifica a qué entidad se debe rendir cuentas?
Si. Declaración de renta
¿Rinde cuentas a las asociadas?
Si. Cada mes
¿Gestiona actualmente nuevos proyectos?
Fortalecimiento de mujeres cafeteras segunda parte.
¿En los últimos dos años ha contado con recursos de crédito para algún proyecto de los que ha ejecutado?
No.
¿Interactúa con dirigentes de otras asociaciones de productores

Si. Robles del café. Aroma y café. Asociación Los Guácharos. Sobre talleres y precio del café.
¿Qué tan importante es el trabajo de la asociación para la región?
Alto. Para destacar el objetivo de la mujer cafetera rural. Para mejorar la calidad de vida de los asociados.
¿Bajo qué esquema comercializa la asociación los productos que produce?
Los derivados del café se exponen cuando hay ferias de lo contrario no se comercializa.
¿Cómo se aborda el cumplimiento de los estatutos?
En la asamblea general se socializaron los estatutos a todas las asociadas
¿Con qué recursos cuenta para formular los proyectos?
Con recursos de entidades como el Sena, la Federación de Cafeteros y la Gobernación

# Guía para la formulación y ejecución de proyectos de carácter productivo

Fortalecimiento gerencial  
de la asociación cafetera

**MUJER, CAFÉ Y COCINA**  
corregimiento de  
Bruselas – Pitalito (H)

## I. ELEMENTOS CLAVES PARA PRESENTAR UN PROYECTO

### I. ASPECTOS GENERALES.

Para efectos de algunas notas o ejemplos de esta guía se ha tomado como referente la posibilidad de implementar un proyecto agroindustrial de producción de jugos y conservas.

#### Propósitos.

- a. Promover el trabajo organizado para formular y gestionar proyectos sociales y productivos en la asociación cafetalera mujer, café y cocina del corregimiento Bruselas – Pitalito Huila.
- b. Brindar instrumentos didácticos como soporte para la gestión técnica y administrativa de proyectos

#### Planeación a corto y mediano plazo de una empresa.

Los criterios de plazo para la planeación de una empresa establece:

- ◆ Corto plazo abarca un año.
- ◆ Mediano plazo de dos a tres años
- ◆ Largo plazo: puede abarcar cinco años o más.



#### Antecedentes

Para iniciar un proyecto social o productivo es importante tener en cuenta:

1. Realizar un diagnóstico en el contexto social.
2. Seleccionar la comunidad con mayores amenazas.
3. Realizar un árbol de problemas conjuntamente con los miembros de la comunidad y/u organización para identificar y priorizar el problema.
4. Determinar las causas y efectos del problema detectado.
5. Identificar propósito del proyecto

## EL PROYECTO COMO SOLUCIÓN DE PROBLEMAS. ¿PARA QUÉ REALIZAR PROYECTOS?

Un proyecto es un instrumento de gestión

Contribuye con la búsqueda de soluciones viables a los problemas sociales

Lograr la canalización de recursos externos par la su ejecución y operación

Aprovechar la oferta institucional—soporte técnico— financiamiento, etc.

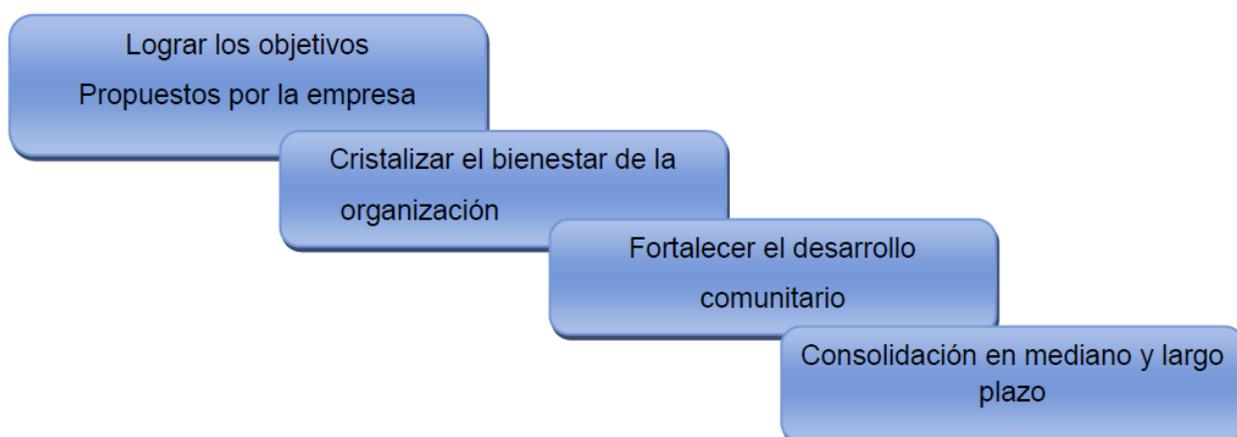


Contribuye significativamente con la microplanificación regional

Impulsa el desarrollo local y regional

## LOS PROYECTOS COMO UNIDADES OPERATIVAS DE LAS INICIATIVAS EMPRESARIALES.

Como unidades operativas de las iniciativas empresariales permiten:



## ELEMENTOS CLAVES PARA PRESENTAR UN PROYECTO

### II. LINEAMIENTOS BÁSICOS PARA LA FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS.

1. Todo proyecto parte de una idea, la cual va permitir detectar un conjunto de problemas y darle prioridad al de mayor importancia y responde a las siguientes interrogantes:



¿Qué vamos hacer?

1.- Determinar el propósito del proyecto:  
Darle un nombre.

2.- Justificar el proyecto:

- Realizar un diagnóstico
- Se prioriza el problema, tomando en cuenta su importancia y efectos que produce.
- Se estudia el contexto interno de la organización.

¿Por qué se hace?

1.- Se establecen los antecedentes del problema

2.- Justificar el problema tomando en cuenta el impacto social, económico de la propuesta, beneficios que aporta y personas beneficiadas.

¿Para qué se hace?

1.- Se plantean los objetivos para responder al problema

¿Quiénes intervienen en el proyecto?

1.- Establecer el contexto empresarial, organizacional y gremial que brindan aportes a lo propuesta o la limitan.

¿A quien va dirigida la propuesta?

1.- Determinar quienes son los beneficiarios directos e indirectos.  
2.- Seleccionar el mercado.  
3.- Establecer los objetivos de logro.

¿Dónde se hará?

Es importante tener en cuenta:

Datos generales de la organización y/o comunidad: nombre, dirección, razón social, fecha de constitución, datos de la persona responsable de la organización, sector al que se dedica la organización, recursos financieros, recursos que aportaría la organización al proyecto propuesto, experiencia en el manejo y ejecución de proyectos.

¿Cómo se hará?

1.- Establecer las actividades que serán ejecutadas para cumplir con los objetivos propuestos y dar solución al problema.  
2.- Cada actividad debe responder a los objetivos propuestos.

¿Quién lo hará?

Recurso humano o personas que llevarán adelante las actividades.

¿Cuáles son los supuestos que fundamentan el proyecto?

Es importante considerar:

- 1.– Condiciones externas
- 2.– Hechos relevantes
- 3.– Decisiones incontrolables por la gestión del proyecto

¿Cuánto valdrá el proyecto?

1.– Señalar los recursos requeridos para el proyecto: materiales, humanos, técnicos, financieros.

2. Registrar la cantidad de recursos que se requiere de acuerdo al tipo.

3.– La asignación del presupuesto se hará de acuerdo al costo de cada recurso, al tiempo requerido y a la cantidad de recurso.

¿Quién aporta los recursos económicos?

Los recursos pueden provenir de:

- 1.– La organización donde se presenta la propuesta.
- 2.– Apalancamientos externos no reembolsables.
- 3.– De un crédito de fomento.
- 4.– Esquema mixto.

¿Quién le hará seguimiento?

Es importante establecer roles y designar responsabilidades a cada uno de los participantes en el proyecto, para garantizar que se cumpla cada una de las actividades planificadas.

¿Qué riesgos se enfrentan?

Es importante identificar los riesgos a los que se enfrenta el proyecto en tema financiero-comercial-técnicos

Los riesgos se pueden prevenir ( eliminando la fuente o modificar la probabilidad), se pueden reducir (modificando las consecuencias), compartir ( contratos, seguros) o asumir ( generando consciencia).

¿Qué normativa legal ampara la ejecución y evaluación de proyectos?

Entre la normativa legal colombiana de carácter general se encuentran:

- ♦ **Ley 79 de diciembre 23 de 1988:** Sector cooperativo principios del cooperativismo.
- ♦ **Decreto 1333 de junio 21 de 1989:** Por el cual se establece el régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las precooperativas".
- ♦ **Decreto 1481 de julio 7 de 1989:** Se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes interno, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los Fondos de empleados.
- ♦ **Ley 334 del 27 de diciembre de 1996:** racionalización del gasto público.
- ♦ **Ley 454 de agosto 4 de 1998:** Marco conceptual que regula la economía solidaria.
- ♦ **Decreto 4588 de diciembre 27 de 2006:** Se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Pre cooperativas de Trabajo Asociado. Son organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes al sector solidario de la economía.
- ♦ **Ley 1233 de julio 22 de 2008:** Elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, y a las Cajas de Compensación Familiar.
- ♦ **Decreto 3553 de septiembre 16 de 2008:** Aplicación de la Ley 1233 de 2008, se entiende por compensación ordinaria la suma de dinero que a título de retribución recibe mensualmente el asociado por la ejecución de su actividad material o inmaterial, la cual se fija teniendo en cuenta el tipo de labor desempeñada, el rendimiento o la productividad y la cantidad de trabajo aportado.
- ♦ **Ley 1391 de junio 18 de 2010:** Fondos de Empleados para adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas.

## II. ¿CÓMO SE CONSTRUYE EL PROYECTO?

### 1.- Título del proyecto (Debe ser corto)

Indica en pocas palabras lo que se pretende hacer responde a: ¿Qué se hará? ¿Cómo se hará? Y donde se hará?

### 2.- Antecedentes

Indicar claramente por qué nace la propuesta, ¿Dónde se hará? ¿Cuál es el problema? ¿a quién afecta? Buscar proyectos similares o parecidos que se hallan desarrollado.

### 3.- Justificación

Explicar de manera clara y precisa por qué es importante solucionar el problema e indicar los efectos que puede causar en el tiempo. Que pasa si no se ejecuta el proyecto?

### 4.- Objetivo general

Determinar con exactitud lo que se quiere lograr con el proyecto, es decir, ¿Qué se quiere hacer?.

### 5.- Objetivos específicos

Son los logros o metas que se quieren alcanzar con el proyecto, deben ser claros y precisos. Deben estar alineados con el objetivo general.

### 6.- Componentes

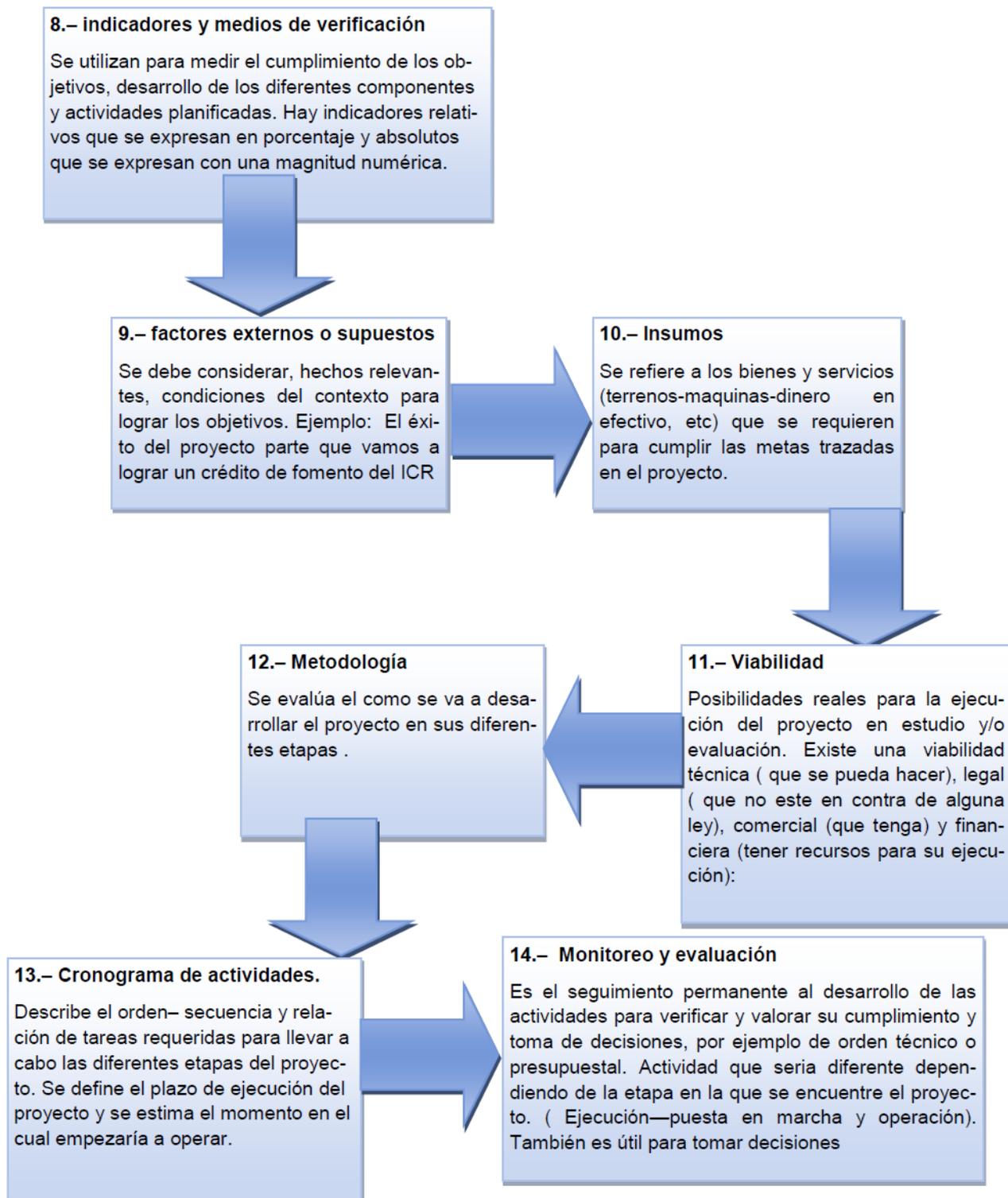
Estructura del proyecto, el cual debe contener elementos de carácter técnico-financiero-organizacional-comercial- y ambiental.

### 7.- Actividades

Es el conjunto de tareas que deben planificarse y cumplirse para las diferentes etapas del proyecto: la ejecución; puesta en marcha y operación.

Las actividades del proyecto se pueden mostrar a través de un cronograma, siendo el mas conocido el diagrama de barras.

## ¿CÓMO SE CONSTRUYE EL PROYECTO?



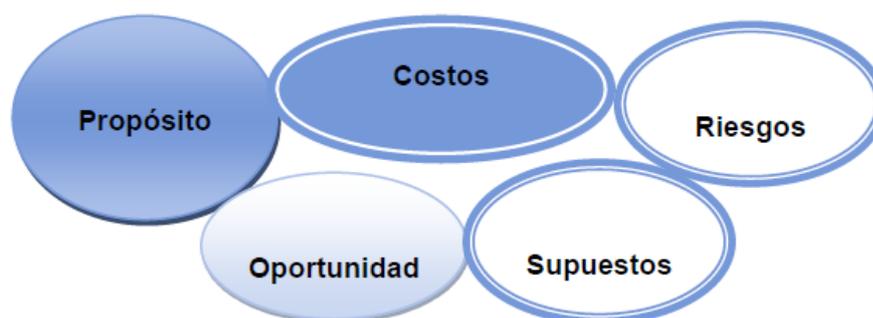
## III. GRADO DE ELABORACIÓN DE UN PROYECTO

Para efectos de esta guía, los proyectos a tratar son los productivos, que tienen como finalidad crear o incrementar la capacidad de transformación de insumos y materias primas, con el fin de abastecer el mercado local, regional, nacional o exterior. Ejemplos: Planta de lácteos, fábrica de producción de alimentos, montaje de un cultivo de cítricos.

Una vez establecido el grupo al que pertenecerá el proyecto se debe seguir un proceso iterativo que parta de la idea del proyecto identificado.

### 1. Idea del proyecto

Es la primera aproximación de como queremos solucionar el problema identificado. Para el efecto debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:



### 2. – Perfil de un proyecto

Es un documento que nos muestra las diferentes alternativas de solución al problema identificado, junto con el respectivo análisis de viabilidad en cada uno de sus componentes.

### 3.– Prefactibilidad

Es el estudio previo de una iniciativa preseleccionada en el perfil para establecer si es viable para su ejecución.

Las etapas de la 1 a la 3 se nutren de información de referencia y secundaria, complementada con alguna observación directa.

#### **4.– Factibilidad**

Es una fase de mayor profundización que contribuye con la obtención y análisis de información técnica, social, económica, ambiental, política en aras de facilitar la toma de decisiones en la implementación de un proyecto.

A diferencia de las anteriores etapas este estudio requiere de un levantamiento de información detallado a nivel de fuentes primarias.

## IV. ETAPAS DEL PROYECTO



### 1.- Etapa de preinversión

Esta etapa permite constituir todos los estudios, análisis que se quieren abordar, el análisis y exploración de la propuesta para definir la inversión y contempla:

- Idea
- Perfil del proyecto
- El estudio de prefactibilidad
- El estudio de factibilidad



### 2.- Etapa de ejecución

Responde a la aplicación o puesta en práctica de las actividades planificadas. Dentro de ella se encuentran:

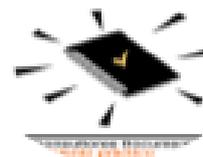
- Organización
- Ejecución de actividades
- Control y seguimiento
- Resultados—generar condiciones para producir un bien o servicio



bien o servicio

### 3.- Fase de operación

Corresponde a la etapa del proyecto donde se pone en funcionamiento. Representa la producción de los bienes o servicios y por ende entrega de resultados y lo largo de la vida útil del proyecto.



## V. FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA DESARROLLAR PROYECTO PRODUCTIVOS.

**Para definir las fuentes de financiamiento debemos definir primero lo siguiente:**

### **De que magnitud es el proyecto?**

Se debe tener claro el presupuesto del proyecto.

### **Como esta distribuido el presupuesto**

El presupuesto puede estar distribuido en:



### **Diferentes tipos de inversiones ( fijas-diferidas-inyectar capital al proyecto)**

**Fijas:** Son aquellas de las cuales el proyecto necesita para no perjudicar la actividad productiva. Ejemplo: Construcción beneficiadero, compra terreno, vehículo, etc.

**Diferidas:** Son derechos adquiridos y servicios necesarios para el estudio e implementación del proyecto. Ejemplo: Licencias y depreciación de activos.

**Capital de trabajo:** Recursos que requiere el proyecto para atender las operaciones de producción y comercialización de bienes o servicios. Y se contempla un presupuesto para dar inicio al ciclo productivo del proyecto en su fase de funcionamiento. Ejemplo: Adquisición de insumos y materia prima, mano de obra, costos de comercialización, etc.

### **¿Sabe dónde y cómo hacer la solicitud?**

Ingresas desde tu computador a la siguiente dirección y podrás obtener mayor información:

<https://es.slideshare.net/angeltcamargo/credito-de-fomento>

## ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento?

- ◆ **Recursos propios**
- ◆ **Crédito de fomento:** son líneas especiales de crédito que apoyan el desarrollo de sectores especiales a través de entidades como:
  - Bancoldex
  - Finagro
  - Findeter
- ◆ **Convocatorias del Sector—Presentación de propuestas**
- ◆ **Cooperación Internacional**
- ◆ **Sistema general de regalías—SGR**
- ◆ **Recursos de crédito de libre inversión:** Se pueden obtener en un banco o entidad financiera, si bien sus tasas de interés no son cómodas y el plazo para el pago del mismo no es tan largo. Sería la última opción a tomar, teniendo en cuenta que es uno de los más costosos.

A continuación el detalle de cada uno:

**1. Recursos propios:** Son los que aporta la asociación provenientes de aportes socios, descapitalización de algún activo— aportes extraordinarios— caja de la asociación.

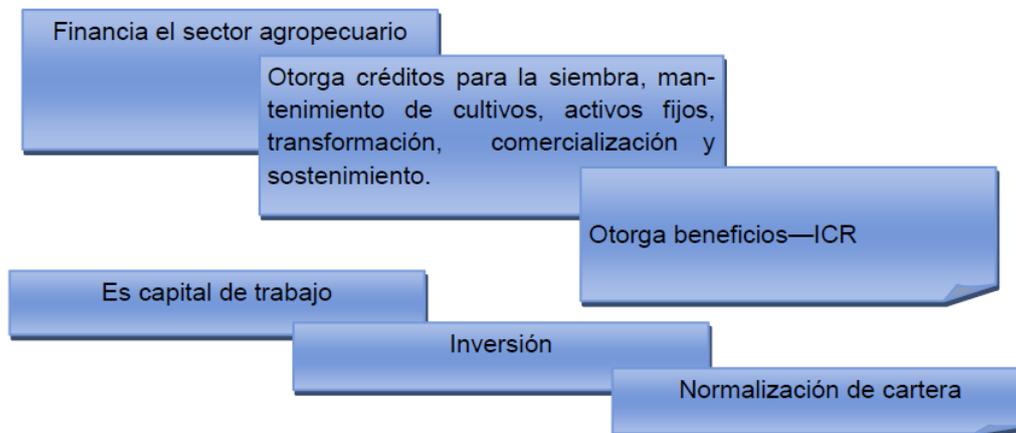
### **2. Crédito de Fomento:**

#### **Bancoldex.**

Respalda el plan estratégico de exportador

- ◆ Líneas tradicionales capital de trabajo.
- ◆ Inversión en activos fijos y diferidos
- ◆ Creación, capitalización y adquisición de empresas
- ◆ Consolidación de pasivos
- ◆ Adicionalmente ofrece cursos virtuales gratuitos para fortalecer el conocimiento de las personas en diferentes temas empresariales.

**Finagro.** Este es un mecanismo que opera bajo la figura de redescuento en una entidad financiera—banca comercial. Para poder acceder hay que cumplir unos requisitos asociados con la ejecución de un proyecto.



Para acceder al crédito se debe:

1. Que el intermediario financiero después de realizar el estudio de solicitud de crédito, debe realizar el registro de la operación ante finagro.
2. Que la operación este soportada en un título valor a cargo del deudor o si es por leasing que exista un pagare o un contrato.
3. Que se encuentre bien clasificado el deudor en cuanto al tipo de productor, siendo la información requerida para pequeños productores, un formato diligenciado por el intermediario financiero con información de valor a solicitar y la actividad o proyecto que realiza con el crédito y para medianos y grandes productores se solicita un proyecto formulado en formatos que defina e intermediario financiero.

### ¿Qué son los beneficios AIS - ICR?

El Incentivo a la Capitalización Rural es un derecho personal intransferible que, previo el cumplimiento de determinadas condiciones, se da a toda persona natural o jurídica que ejecute un nuevo proyecto de inversión financiado total o parcialmente, con un crédito redescontado en el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, FINAGRO, de conformidad con lo dispuesto en este título y en las reglamentaciones que expida la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario, CNCA.

Para conocer las rutas y tramites para acceder a los beneficios accede al siguiente enlace

<https://encolombia.com/economia/noticias-agroindustria/comienzan-beneficios-de-agro-ingreso-seguro/>

### 3. Del aporte proveniente de participar en convocatorias del sector.

Para optar a este tipo de financiamiento debe cumplir con los requisitos legales, técnicos, administrativos y tener experiencia en la gestión de proyectos.

Aporte que da el sector público o privado para promover una iniciativa, no es un crédito. Tiene reglas y requisitos. Se tiene que cumplir con obligaciones, tareas, reportes, auditorías.

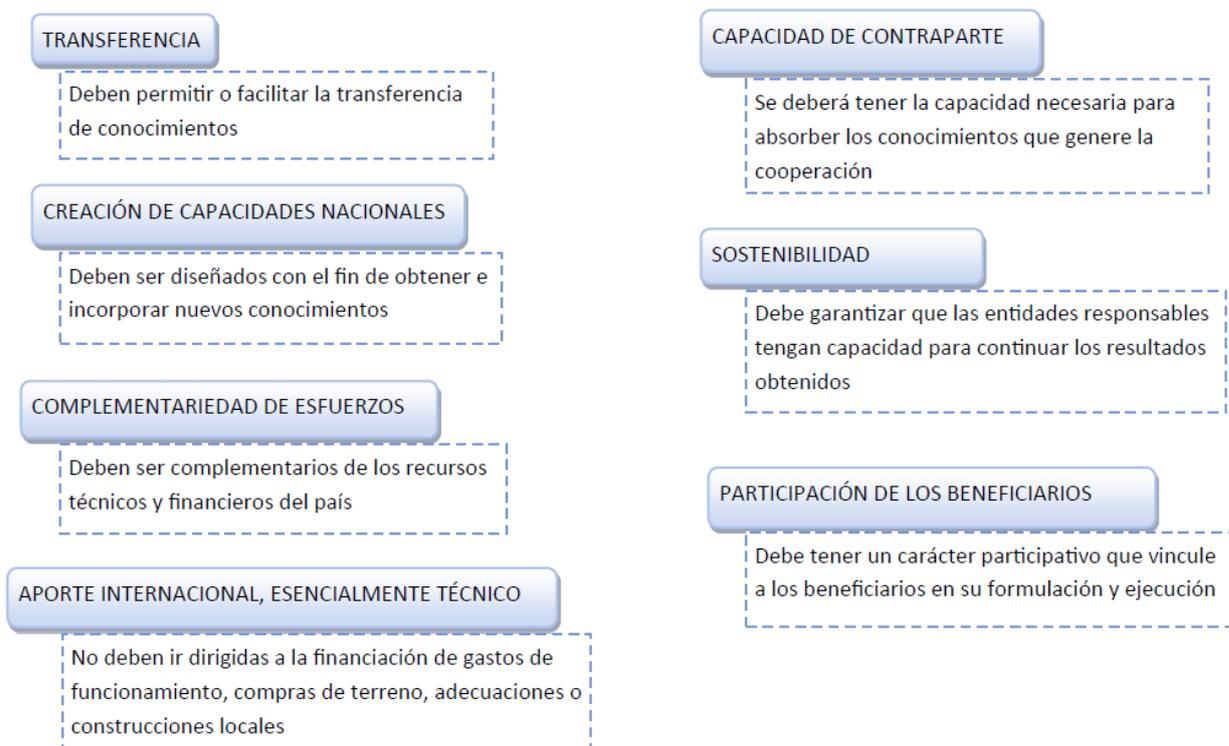
Las convocatorias del sector dependen de la dinámica del gobierno de turno a nivel nacional o departamental y las entidades que trabajan con el sector son: agencias cooperación internacional, departamento entidad social, ministerio del interior, ministerio de agricultura, ministerio de prosperidad social, Sena.

El mecanismo para poder acceder a este aporte, debe ser cumpliendo los términos de referencia o bases de selección que la entidad ha dispuesto para tal fin, acatando metodología, formatos de presentación y cronograma establecido.

Para más información la página <https://www2.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/default.aspx>

### 4. De los aportes provenientes de cooperación internacional. Esta opción está en etapa de declive, ya que Colombia entra a formar parte de la OCDE.

Están relacionados con el apoyo que brindan otros países para incrementar el desarrollo económico y social de un país, a través de la transferencia de tecnología de vanguardia, experiencias, conocimientos y recursos. Por lo que los proyectos deben contar con los siguientes criterios:



En cuanto a la cooperación financiera, la cual se ofrece por algunas fuentes, mediante asignación de recursos financieros para apoyar proyectos, se divide en reembolsable y no reembolsable.

**Reembolsables:** Son créditos con unas condiciones de interés y tiempo favorables.

**No reembolsables:** Son recursos en efectivo asignados por algunas fuentes con el objetivo de apoyar proyectos o actividades de desarrollo.

Para más información visita: <http://www.mincit.gov.co/ministerio/planeacion/cooperacion-internacional/becas/lineamientos-de-la-cooperacion-internacional/manual-de-acceso.aspx>

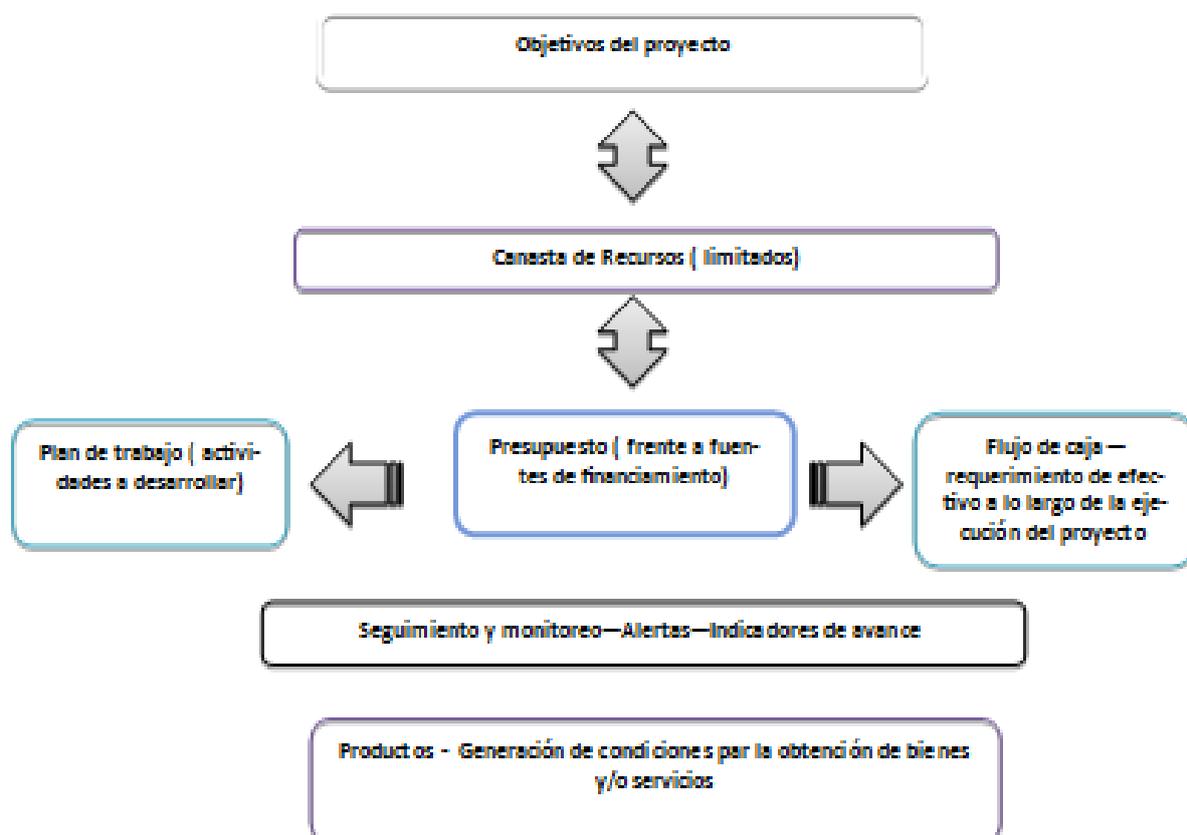
## 5. Sistema general de regalías—SGR

Para acceder al sistema general de regalías deberán acatar lo establecido en la 2056 del 30 de septiembre de 2020 que entrará a regir a partir del 01 de enero de 2021. Uno de los aspectos importantes en esta nueva ley es que se pasará de tener 1152 órganos colegiados de administración y decisión a 8; y el 70% del total de las regalías será asignado sin necesidad de pasar por los Qcad.

De igual manera, para el tema que nos compete, es necesario tener en cuenta lo establecido en el artículo 24. Mayor Recaudo del Sistema General de Regalías para Proyectos de Emprendimiento y Generación de Empleo. “Se priorizarán proyectos de emprendimiento rural, proyectos dirigidos a aumentar la productividad, la competitividad, el desarrollo empresarial y la generación de empleo en el sector agropecuario rural, vías terciarias y energía eléctrica, y el emprendimiento femenino”. De igual forma hay que anotar que las iniciativas de los proyectos tendrán que canalizarse con la administración municipal, y cumplir con los lineamientos establecidos por SGR para la presentación y estructuración de los proyectos.

Si bien es cierto el proyecto puede ser financiado por regalías, este aplica solo para la etapa de ejecución del proyecto y los dueños deben garantizar la fuente de financiamiento de la operación.

#### Resumen visión integral del proyecto —Etapa de Ejecución



## INDICADORES BÁSICOS DE VIABILIDAD FINANCIERA

Hay tres criterios básicos para evaluar proyectos y se les conoce como indicadores integrales de evaluación porque son el resultado de la interacción de todos los componentes de un proyecto, especialmente de los de inversión y presupuesto de ingresos y gastos del periodo operativo o de funcionamiento. (Méndez,2016)

### VALOR PRESENTA NETO (VPN)

Este indicador pretende servir para tomar una decisión en función de la rentabilidad de un proyecto, implica comparar con otras alternativas de inversión; es decir, comparar el posible beneficio del proyecto con el beneficio que se obtendría si el dinero se invirtiera en el mejor proyecto alternativo.

El VPN representa la equivalencia presente de los ingresos netos futuros y presentes de un proyecto.

La regla de decisión del criterio VPN, nos indica que de acuerdo con el resultado, la decisión se debe tomar así:

- Si el VPN es mayor que cero se debe aceptar el proyecto.
- Si el VPN es igual a cero es indiferente.
- Si el VPN es menor que cero se debe rechazar el proyecto

El valor presente de una suma de dinero es aquella cantidad que se debe invertir hoy para asegurar una suma de dinero en el futuro, durante uno o mas periodos.

Los insumos que se requieren son:

- Tener flujo de caja, los inversionistas deben definir una tasa de descuento para hacer los cálculos, tiene dos elementos claves:
- Cuando el proyecto se financia con recursos propios
- Cuando el proyecto incorpora recursos de financiamiento

### **TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

Se define como a tasa de descuento intertemporal a la cual los ingresos netos del proyecto apenas cubren los costos de inversión, de operación y de rentabilidades sacrificadas. Es la tasa de interés que, utilizada en el cálculo del VPN hace que el valor presente neto del proyecto sea igual a cero.

Los insumos que se requieren son el flujo de caja del proyecto.

La regla de decisión para el criterio de la TIR establece lo siguiente:

- Si la TIR es mayor que la tasa de oportunidad se debe aceptar.
- Si la TIR es igual a la tasa de oportunidad, es indiferente.
- Si la TIR es menor que la tasa de oportunidad se debe rechazar.

**RELACION COSTO-BENEFICIO:** Es el tercer indicador de rentabilidad de un proyecto, para su cálculo se traen a valor presente los ingresos brutos y este valor se divide por el valor presente de los costos brutos.

Los insumos que se requieren son el flujo de caja y tasa de descuento.

La regla de decisión para el criterio de la RBC establece:

- Si la RBC es mayor que 1 se debe aceptar el proyecto. Indica que el VPN de los beneficios es mayor que el de los costos.
- Si la RBC es menor que 1 se debe rechazar el proyecto. Indica que el VPN de los beneficios es menor que el de los costos.
- Si la RBC es igual a 1 es indiferente la realización o rechazo del proyecto. En este caso los beneficios netos apenas compensan la tasa de oportunidad utilizada en el cálculo del indicador.
- Si la relación beneficio-costos es igual a uno, no significa que no hay beneficios, sino que estos apenas compensan el costo de oportunidad de las alternativas de inversión. En tal sentido, es indiferente invertir en el proyecto.

Fuente: Libro formulación y evaluación de proyectos enfoque para emprendedores– Rafael Mendez

Novena edición Bogotá 2016

### ANALISIS DEL CONTEXTO O ENTORNO

El entorno de un proyecto son aquellos elementos externos que pueden afectar e influir sobre el, y que pueden ser influenciados por la organización, puede ser fuerzas, personas y organismos que afecten directa o indirectamente a sus resultados.

En el entorno se pueden encontrar dos grupos:

**ENTORNO GENERAL:** Sistema de condiciones que afectan de la misma forma a todos los proyectos. Ejemplo: Factores legales, factores económicos, factores tecnológicos, socioculturales, factores ecológicos y medioambiente.

**ENTORNO ESPECIFICO:** Aquellos elementos que afectan de forma directa al proyecto. En este marco destacamos importantes fuerzas competitivas. Ejemplo: Grado de competencia del sector, entrada de nuevos competidores, productos y servicios sustitutos, capacidad de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores.

Fuente: [es.slideshare.net](http://es.slideshare.net)

## CONTENIDO SUGERIDO PARA ELABORAR UN PROYECTO PRODUCTIVO

Estudio de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Análisis del producto</li> <li>•Clientes o consumidores</li> <li>•Análisis de los precios del producto</li> <li>•Canales de distribución</li> <li>•Análisis de demanda</li> <li>•Proyección de mercado</li> <li>•Análisis de proveedores</li> <li>•Análisis de las posibilidades del proyecto en materia comercial.</li> </ul>
Estudio técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Establecer el tamaño del Proyecto</li> <li>•Localización del proyecto</li> <li>•Análisis del producto.</li> <li>•Insumos y materias primas</li> <li>•Infraestructura física requerida</li> <li>•Equipos, materiales y herramientas</li> <li>•Procesos productivos</li> <li>•Mano de obra</li> <li>•Programa de inversiones</li> </ul>
Estudio organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Diseño y evaluación del esquema “organizacional”</li> <li>•Políticas generales para operar exitosamente el proyecto</li> <li>•Valoración del componente organizacional del proyecto</li> </ul>
Estudio ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Identificación de impactos</li> <li>•Calificación de impactos</li> <li>•Manejo ambiental del proyecto</li> </ul>
Evaluación financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Inversiones requeridas</li> <li>•Presupuestos operacionales</li> <li>•Financiamiento del proyecto</li> <li>•Evaluación financiera del proyecto</li> </ul>

Evaluación económica: La medición del proyecto que hace al mejoramiento de las condiciones sobre la población objetivo y el entorno.

## PREARRANQUE Y PUESTA EN MARCHA DE UN PROYECTO

**Fase preoperativa:** Incluye todas las actividades que se hacen hasta cuando se pone en marcha o entra en operación el proyecto.

**Fase operativa:** Una vez se realice la ejecución del proyecto, tenemos un tema de prearranque pruebas mínimas que tienen en cuenta elementos técnicos, seguridad, requiere tiempo y recursos. Es necesario el acompañamiento de proveedores.

## ENTIDADES QUE APOYAN LOS PROYECTOS DEL SECTOR AGROPECUARIO

A continuación la relación de algunas entidades que apoyan el sector agropecuario

Nombre de la entidad	Servicios que ofrece	Ruta de acceso
<b>Instituto Colombiano Agropecuario - ICA.</b>	El Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, tiene por objeto contribuir al desarrollo sostenido del sector agropecuario, pesquero y acuícola, mediante la prevención, vigilancia y control de los riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales y la investigación aplicada, con el fin de proteger la salud de las personas, los animales y las plantas y asegurar las condiciones del comercio.	<a href="https://www.ica.gov.co/">https://www.ica.gov.co/</a>
<b>INVIMA</b>	El Invima, desde su creación, ha tenido un papel fundamental en el cuidado de la salud y hasta la fecha siguen llevando a cabo acciones para proteger y promover la salud de los colombianos.	<a href="https://www.invima.gov.co/">https://www.invima.gov.co/</a>
<b>Autoridad Nacional de Agricultura y Pesca, Aunap.</b>	La Aunap ejerce la autoridad pesquera y acuícola de Colombia, para lo cual adelanta procesos de planificación, investigación, ordenamiento, fomento, regulación, registro, información, inspección, vigilancia y control de las actividades de pesca y acuicultura, aplicando las sanciones a que haya lugar, dentro de una política de fomento y desarrollo sostenible de estos recursos.	<a href="https://www.aunap.gov.co/">https://www.aunap.gov.co/</a>
<b>Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, Incoder.</b>	La función del Incoder es la de ejecutar la política agropecuaria y de desarrollo rural y facilitar el acceso a los factores productivos, fortaleciendo las entidades territoriales y sus comunidades, así como propiciar la articulación de las acciones institucionales en el medio rural, bajo principios de competitividad, equidad, sostenibilidad, multifuncionalidad y descentralización, para contribuir a mejorar la calidad de vida de los pobladores rurales y al desarrollo socioeconómico del país.	<a href="https://www.ecured.cu/Instituto-Colombiano-de-Desarrollo-Rural">https://www.ecured.cu/Instituto-Colombiano-de-Desarrollo-Rural</a>
<b>Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas, URT.</b>	La Unidad de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas, URT, tiene como propósito fundamental servir de órgano administrativo del Gobierno Nacional para la restitución de tierras de los despojados, en los términos establecidos en la ley 1448 de 2011.	<a href="https://www.restituciondetierras.gov.co/inicio">https://www.restituciondetierras.gov.co/inicio</a>
<b>Unidad de Planificación de Tierras Rurales, Adecuación de Tierras y Usos Agropecuarios, Upra.</b>	Tiene como objetivo orientar la política de gestión del territorio para usos agropecuarios. La Upra es entonces la encargada de planificar, producir lineamientos, indicadores y criterios técnicos para la toma de decisiones sobre el ordenamiento social de la propiedad de la tierra rural; para el uso eficiente del suelo para fines agropecuarios; la adecuación de tierras, el mercado de tierras rurales y el seguimiento y evaluación de las políticas públicas en estas materias.	<a href="https://www.upra.gov.co/">https://www.upra.gov.co/</a>
<b>Corpoica</b>	La Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, Corpoica, es una entidad pública descentralizada de participación mixta, sin ánimo de lucro, de carácter científico y técnico, cuyo objeto es desarrollar y ejecutar actividades de Investigación, Tecnología y transferir procesos de Innovación tecnológica al sector agropecuario.	<a href="https://www.agrosavia.co/">https://www.agrosavia.co/</a>
<b>Banco Agrario</b>	Esta entidad financiera estatal se creó en 1999, con el objetivo principal de prestar servicios bancarios al sector rural. Actualmente, a través de sus 742 sucursales financia actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, para atender las necesidades financieras del sector rural y urbano. Sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.	<a href="https://www.bancoagrario.gov.co/Paginas/default.aspx">https://www.bancoagrario.gov.co/Paginas/default.aspx</a>
<b>Finagro</b>	El Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario entrega a través de las entidades financieras, recursos de crédito para fomentar el agro con bajos intereses, aplicando incentivos y garantías. Para solicitar un crédito ante Finagro, el interesado se puede dirigir a cualquier establecimiento de crédito vigilado por la Superintendencia Financiera como bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial y las cooperativas vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria. El tipo de proyectos que se pueden financiar son agrícolas, pecuarios, pesqueros acuícolas, forestales y actividades rurales como artesanías, turismo rural, transformación de metales y piedras preciosas y minería.	<a href="https://www.finagro.com.co/">https://www.finagro.com.co/</a>

## ENTIDADES QUE APOYAN LOS PROYECTOS DEL SECTOR AGROPECUARIO

A continuación la relación de algunas entidades que apoyan el sector agropecuario

Nombre de la entidad	Servicios que ofrece	Ruta de acceso
<b>Ministerio de agricultura</b>	<p>Apoyo e incentivos a través de programas de incentivos y compensación que se otorgan a los productores.</p> <p>Desarrollo rural , apoyo a los proyectos de las organizaciones y/o asociaciones de usuarios.</p> <p>Agronet, consolidación de la red de información y comunicaciones del sector agropecuario.</p> <p>VUF, centralización y automatización de tramites relacionados con la cadena productiva forestal.</p> <p>Biblioteca MADR; Información centralizada de interés para los productores.</p>	<p><a href="https://www.minagricultura.gov.co/paginas/default.aspx">https:// www.minagricultura.gov.co/ paginas/default.aspx</a></p>
<b>Secretaria de agricultura</b>	<p>Promueve y orienta el desarrollo de los sectores agropecuario, agroindustrial, minero y forestal del departamento del Huila, con criterios de equidad, sostenibilidad y competitividad, que apoyen la transformación económica y social del campo, en beneficio de su población.</p>	<p><a href="https://www.huila.gov.co">https://www.huila.gov.co</a></p>
<b>Corporación Colombia internacional</b>	<p>Inteligencia de mercados</p> <p>Innovación y calidad</p> <p>Gestión empresarial</p>	<p><a href="http://www.cci.org.co/quienes-somos/">http://www.cci.org.co/quienes-somos/</a></p>

Fuente: <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/ABC-de-entidades-adsritas-y-vinculadas-.aspx>

## VII. INSTRUMENTOS

### MODELO CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Se puede hacer un cronograma asociada a la etapa de ejecución– Otro de alistamiento, puesta en marcha e inicio de operación.

Actividades	Descripción de la actividad	Nombre del producto/ entregable de la actividad	control planeado Versus Ejecutado	año 1				año 2												Observaciones - notas relevante de la ejecución.						
				mes 1				mes 2				mes n														
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4							
1			Planeado																							
			Ejecutado																							
2			Planeado																							
			Ejecutado																							
3			Planeado																							
			Ejecutado																							
4			Planeado																							
			Ejecutado																							
5			Planeado																							
			Ejecutado																							
n			Planeado																							
			Ejecutado																							

n: Es el numero de periodos en una unidad de medida del tiempo ( Meses-bimestres– semestres).

**Nota:** Los resultados esperados son producto de los objetivos específicos propuestos en el proyecto.

## MODELO DE PRESUPUESTO

DEESCRIPCION	VALORES EN \$	FUENTE DE FINANCIAMIENTO			
		RECURSOS PRO-PIOS	VALOR \$	CREDITO DE FOMETO	VALOR \$
<b>A. INVERSIONES FIJAS</b>	<b>\$</b>				
TERRENOS					
OBRAS CIVILES PRICIPALES Y COMPLEMENTARIAS ( INCLUYE COSTOS AMBIENTALES)					
MAQUINARIA Y EQUIPO PARA PROCESO					
MAQUINARIA Y EQUIPO COMPLEMENTARIO					
EQUIPO DE TRANSPORTE					
KIT DE HERRAMIENTAS					
MUEBLES , ENSERES					
EQUIPO DE OFICINA					
SUBTOTAL	0				
<b>B. IVERSIONES DIFERIDAS</b>					
INTERESES P MONTAJE					
GASTOS PUESTA EN MARCHA					
AOMPAÑAMIENTO INICIAL.					
SUBTOTAL	0				
<b>C. CAPITAL DE TRABAJO DE ARRANQUE</b>	<b>0</b>				
TOTAL INVERSIION ESTIMADA (A+B+C)					

Se debe definir una unidad de tiempo ( días-meses-años)

En que momento el proyecto empieza a generar ventas y en que momento empieza el funcionamiento rutinario de operación.

Se debe tener en cuenta la forma en que se provee todos los ítems y como se venden los bienes y productos. Naturaleza de gastos e ingresos y cada cuanto se genera.

### MODELO FLUJO DE CAJA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIONES						
FIJAS						
DIRERIDAS						
C. DE TRABAJO						
IMPREVISTOS						
INVERSIÓN TOTAL						
INGRESOS TOTALES DEL PROYECTO						
COSTOS DEL PROYECTO						
DIRECTOS E INDIRECTOS						
DEPRECIACIONES						
A. INV. DIFERIDA						
TOTAL COSTOS OPERACIONALES						
RENTA GRAVABLE		-	-	-	-	-
% DE IMPUESTOS		-	-	-	-	-
UTILIDAD BRUTA		-	-	-	-	-
DEPRECIACIONES		-	-	-	-	-
A. INV. DIFERIDA		-	-	-	-	-
APROPIACIONES C. TRABAJO		-	-	-	-	-
VALOR R. DE ACTIVOS						
FLUJO NETO		-	-	-	-	-

TIR	
VAN	-